

# Cross Case Analyse

*Lessen uit kanaalsturingspilots*

---



Immigratie- en Naturalisatiedienst



Ministerie van  
Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Belastingdienst



Vereniging Directeuren  
Publieksdiensten



Informatie Beheer Groep



Ministerie van Economische Zaken

  
**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*

  
**TU Delft**  
Technische Universiteit Delft

  
**novay**  
NETWORKED INNOVATION



## Colofon

Datum : 7 september 2009  
Versie : 7  
Verandering :  
Project referentie: KIB/D1.5.1  
Novay referentie :  
Bedrijfsreferentie :  
URL :  
Toegangsrechten :  
Status : Definitief  
Redacteur : Marije Teerling  
Bedrijf : Universiteit van Twente  
Auteur(s) : Lidwien van de Wijngaert, Willem Pieterse, Marije Teerling

### Synopsis:

*In de cross case analyse wordt een aantal pilots uit KiB geëvalueerd. Doel is om inzicht te krijgen in de wijzen waarop dergelijke pilots moeten worden uitgevoerd. De resultaten laten zien dat kleinschalige pilots vaak al voldoende inzicht geven in de mogelijkheden voor de inzet van een nieuw kanaal en kanaalsturing. Pilots dienen geïmplementeerd te worden door een projectleider die in staat is management en medewerkers te overtuigen. Begeleidend (kwantitatief) onderzoek is van wezenlijk belang om het effect van de pilot inzichtelijk te maken.*



# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Uitgangspunt van het onderzoek	7
1.2 Onderzoeksbenadering	8
1.3 Ontwikkeling van het raamwerk	9
1.4 Aanpak van het onderzoek	10
1.5 Aard van de pilots	11
1.6 Dataverzameling en analyse	12
<b>2 Resultaten van het onderzoek</b>	<b>13</b>
2.1 Aanleiding en aanpak van de pilots	13
2.2 De balans tussen effectiviteit en efficiëntie	14
2.3 De scope van de pilot	14
2.4 Het belang van communicatie en betrokkenheid	15
2.5 De rol van technologie	16
2.6 Samenwerken over de grenzen van de organisatie heen	16
2.7 De korte & lange termijn effecten van de pilots	17
2.8 De rol van onderzoek	17
<b>3 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>19</b>
3.1 Terugblik op de onderzoeksaanpak	19
3.2 Resultaten van het onderzoek en aanbevelingen	20
3.3 Discussie	22
<b>Referenties</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 1. Onderzoeksraamwerk</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage 2. Casebeschrijvingen en interviewverslagen</b>	<b>25</b>
Case 1. SVB Kinderbijslag	25
Case 2. SVB SMS	28
Case 3. Activerium Apeldoorn	30
Case 4. ZET Gemeenten – Gemeente Tilburg	34
Case 5. ZET Gemeenten- Gemeente Zwolle	37
Case 6. ZET Gemeenten – Gemeente Emmen	40
Case 7. UWV Chat	42
Case 8. Informatiebeheer Groep	43



# 1 Inleiding

*'We learn wisdom from failure much more than from success. We often discover what will do, by finding out what will not do; and probably he who never made a mistake, never made a discovery'.*

Samual Smiles (1812-1904)

In de eerste fase van het project Kanalen in Balans stond de theoretische verkenning van de mogelijkheden en beperkingen van nieuwe kanalen centraal (Pieterse et al., 2007). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat factoren rondom de klant, de organisatie en de technologie van belang zijn bij de succesvolle toepassing van multichannelmanagement. In de huidige, tweede fase van Kanalen in Balans, staat de empirische verkenning van de genoemde factoren centraal. In de loop van 2008 en 2009 is daartoe een aantal pilots uitgevoerd bij verschillende overheidsorganisaties. Bij sommige pilots zal een nieuw kanaal worden toegevoegd aan het bestaande arsenaal van communicatie- en informatiemiddelen. Voorbeelden van deze projecten zijn Chat (UWV) en SMS (SVB). Voor de andere pilots geldt dat de ontwikkeling van een nieuw kanaal al heeft plaatsgevonden. In die pilots ligt de nadruk op kanaalsturing. Voorbeelden zijn de kinderbijslag pilot van de SVB en Kanaalsturing in de gemeenten Zwolle, Emmen en Tilburg.

In elk van de pilot is begeleidend onderzoek verricht vanuit Kanalen in Balans. Binnen Kanalen in Balans worden de verschillende pilots als zodanig geëvalueerd. Deze evaluaties leveren een nauwkeurig beeld van de effecten van de verschillende pilots op. In dit rapport richten we ons op de vraag welke lessen kunnen worden getrokken over de verschillende pilots heen. Voordat we in meer detail ingaan op de theoretische en methodologische invulling van het onderzoek besteden we in aandacht aan de twee uitgangspunten van deze verkenning.

## 1.1 Uitgangspunt van het onderzoek

Om vast te kunnen stellen welke lessen over de verschillende pilots getrokken kunnen worden, moet zowel gekeken worden naar de succes- en faalfactoren van de verschillende pilots (Petroski, 2006). Hoewel deze aanpak voor de hand lijkt te liggen vestigt men in het algemeen liever de aandacht op die dingen die goed gaan dan de problemen en de tegenslagen. In deze verkenning is steeds het doel om inzicht te krijgen in de mogelijkheden en beperkingen die een nieuw of verbeterd kanaal met zich meebrengt.

Naast deze aanpak waarbij we kijken naar zowel succes als falen, kiezen we voor een aanpak waarbij we niet alleen kijken naar kwantitatieve aspecten van kanaalsturing maar juist ook de kwalitatieve aspecten in ogenschouw nemen. De reden hiervoor is in de eerste plaats dat het de vraag is of resultaten altijd in cijfers kan worden uitgedrukt (Swierstra en Tonkens, 2008). Ook is het tot op heden moeilijk gebleken om de effecten van de inzet van ICT vast te leggen. De productiviteitsparadox, zoals beschreven door Brynjolfsson (1993) is hiervan getuige. De centrale onderzoeksvraag waarin deze twee uitgangspunten samen komen luidt daarom:

*Op welke manier spelen kwantitatieve en vooral kwalitatieve factoren een positieve dan wel negatieve rol bij het uitvoeren van een pilot rondom kanaalontwikkeling en/of -sturing?*

## 1.2 Onderzoeksbenadering

In deze verkenning zal gebruik gemaakt worden van de vergelijkende case study als onderzoeksaanpak. Om de verschillende projecten te analyseren is een raamwerk ontwikkeld. De basis hiervan bestaat uit twee dimensies:

- *Tijdsdimensie* waarin gekeken wordt naar de invoering van de pilot in de tijd over de vier fasen van het invoeringsproces; 1) de adoptiebeslissing van de organisaties, 2) de implementatie van de pilot, het gebruik ervan en de effecten.
- *Inhoudelijke dimensie* waarin onderscheid wordt gemaakt tussen technische aspecten, organisatorische, financiële en sociaalpsychologische aspecten.

### 1.2.1 Tijdsdimensie: fasering van de pilots

Er worden vier fasen in de ontwikkeling en introductie van innovaties erkend (Bouwman et al., 2002):

- *Adoptie*: de fase van verkenning, onderzoek, afweging en besluitvorming om een innovatie binnen de organisatie te halen.
- *Implementatie*: de fase van interne strategievorming gericht op implementatie, projectdefinitie en activiteiten waarin een geadopteerde toepassing in de organisatie wordt geïntroduceerd, met als doel weerstanden weg te nemen en een optimaal gebruik van de toepassing te stimuleren.
- *Gebruik*: de fase waarin de leden van een organisatie en klanten overgaan tot de operationele inzet van de ICT-toepassing in hun werkzaamheden.
- *Effecten*: de fase waarin de gevolgen van het gebruik van een ICT-toepassing voor de organisatie zich manifesteren: gevolgen voor de individuele taakuitvoering, voor communicatieprocessen en -structuren binnen en tussen organisaties, en voor de positie van een organisatie binnen haar omgeving.

Deze indeling kan worden gebruikt om de pilots in Kanalen in Balans te beschrijven. Vooral de eerste twee fasen in het proces kunnen worden gebruikt om de aard en uitvoering van een pilot project te omschrijven. Het gebruik en de effecten van de dienst kunnen vervolgens worden gebruikt om inzicht te krijgen in de effecten van een pilot. Hierbij moet opgemerkt worden dat het uitvoeren van de pilot vaak weer een onderdeel is van het tijdsproces waarin de organisatie besluit om aan kanaalsturing of de invoering van een nieuw kanaal te doen. Een organisatie kan bijvoorbeeld *chat* als dienstverleningskanaal willen inzetten. Hierbij moet de organisatie besluiten dit kanaal in te gaan zetten (adoptie), moet het kanaal daadwerkelijk ingevoerd worden (implementatie) en zullen er gebruik en effecten zijn. De reden om een pilot uit te voeren is om in de adoptiefase van het kanaal inzicht te krijgen in de verwachte effecten. De opzet van de pilot zelf verloopt weer volgens dezelfde tijdsfase; er moet gekozen worden voor een bepaalde opzet, deze moet geïmplementeerd worden en er moeten gebruik en effecten zijn.



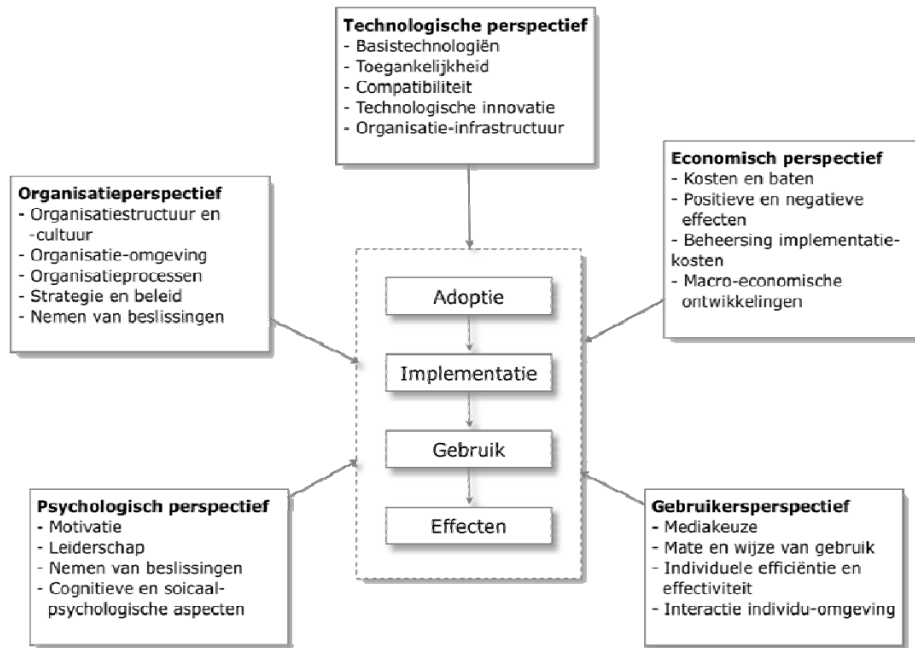
### 1.2.2 Inhoudelijke dimensie: perspectieven op de fasen

Naast de tijd dimensie, hanteren we een indeling in vier inhoudelijke perspectieven (Van Dijk et al., 2002). Deze factoren kunnen worden onderscheiden in aan aantal perspectieven van waaruit we het proces van adoptie, implementatie, gebruik en effecten beschrijven:

- *Technologisch perspectief*: alle factoren die te maken hebben met de informatie- en communicatietechnologie zelf: hard- en software, netwerken, standaarden en dergelijke. Factoren die daarbij bijvoorbeeld aan de orde komen zijn toegankelijkheid en compatibiliteit van de technologie.
- *Organisatieperspectief*: alle factoren die te maken hebben met de aard van organisaties en de omgeving waarin een organisatie opereert. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de manier waarop in organisaties beslissingen worden genomen.
- *Economisch perspectief*: alle factoren die te maken hebben met de financiële afwegingen (bijvoorbeeld de kosten en baten) die een rol spelen bij besluitvorming rond ICT en de effecten van ICT. Ook middelen zoals de inzet van menskracht kunnen daarbij aan de orde komen.
- *Gebruikers- en psychologisch perspectief*: alle factoren die te maken hebben met de individuele gebruiker: zijn of haar kenmerken, taken, organisatorische positie, enzovoort. Ook gaat het om de factoren die te maken hebben met psychologische processen rond ICT : van besluitvorming tot gebruik en effecten, op zowel individueel niveau als groeps- en organisatieniveau.

### 1.3 Ontwikkeling van het raamwerk

Op basis van de twee vorige subparagrafen wordt er aangenomen dat een groot aantal factoren het proces van adoptie, implementatie, gebruik en effecten van ICT in organisaties beïnvloedt. Wij beschouwen dit proces dan ook vanuit de verschillende hiervoor beschreven perspectieven. Er bestaat nogal wat overlap tussen de verschillende perspectieven, evenals een grote onderlinge afhankelijkheid. Door vanuit verschillende perspectieven te kijken naar de verschillende fasen in het proces van introductie van een nieuw systeem binnen een organisatie ontstaat een geïntegreerde visie op dat proces. Dat uitgangspunt heeft geleid tot een model dat is weergegeven in Figuur 1. Het model biedt in een notendop een overzicht van het onderzoeksraamwerk van deze verkenning. In het midden zijn de fasen in het proces weergegeven. De verschillende perspectieven bevatten elk een aantal factoren dat een rol speelt bij dat proces – zowel in termen van invloed op adoptie, implementatie en gebruik, als in termen van potentiële effecten.



Figuur 1. Onderzoeksraamwerk

#### 1.4 Aanpak van het onderzoek

De pilots die in deze cross case analyse worden meegenomen, zijn uitgevoerd binnen het werkpakket ‘Klant’ van Kanalen in Balans. Hierdoor zijn alle pilots in meer of mindere mate gericht op de dienstverlening naar de burger toe. In de meeste gevallen staat kanaalsturing – hoe kan een organisatie burgers verleiden in het gebruik van het digitale kanaal – centraal. Bij kanaalsturing gaat het om pilots waarbij burgers gestimuleerd worden in het gebruik van de bestaande digitale kanalen, bijvoorbeeld door middel van communicatie van de voordelen. Echter ook pilots waarbij bijvoorbeeld de inzet van een nieuw kanaal (bijvoorbeeld chat) wordt gebruikt om burgers te ondersteunen vallen hier onder. Tussen die twee uitersten bevindt zich echter ook een aantal projecten waarbij men technologie gebruikt om mensen meer te sturen richting het online kanaal. De pilots zijn dus vrijwel allemaal ingezet met de doelstelling om burgers te stimuleren in het gebruik van het online kanaal. Hier wordt echter te allen tijde het principe van de vrije kanaalkeuze gevolgd. De manier waarop de doelstelling in de verschillende pilots tot uiting komt is zeer verschillend.

De pilots die onderdeel zijn van deze verkenning zijn:

- *SVB Kinderbijslag*: Doel van dit experiment was een stimulatie in het gebruik van de digitale aangifte Kinderbijslag. Door in de welkomstbrief het (traditionele) papieren formulier weg te laten en de digitale aangifte te profileren, hoopte men meer mensen te verleiden richting het online kanaal.
- *SVB SMS*: Een experiment waarbij klanten die bellen met de vraag of de kinderbijslag al is overgemaakt de mogelijkheid krijgen per SMS te vernemen wanneer de kinderbijslag is overgemaakt. Een voorbeeld van een project waarbij een nieuw kanaal het traditionele kanaal (telefoon) moet ontmoedigen.

- *UWV Chat*: Een experiment waarbij chat wordt ingezet om mensen te ondersteunen in hun online zoektocht. Bij dit experiment wordt de website voorzien van een extra kanaal (chat) om klanten in het digitale kanaal te behouden.
- *Activerium Apeldoorn*: De pilot in Apeldoorn is vooral gericht op de organisatorische verandering om kanalen van verschillende organisaties (balie en telefoon) samen te voegen zodat klanten centraler geholpen kunnen worden.
- *IBG e-Assistentie*: Deze pilot is erop gericht om klanten door middel van een persoonlijke training over de online dienstverlening van de IB-groep meer vertrouwen te geven in het digitale kanaal. De verbetering van het vertrouwen zou moeten leiden tot een toename in het gebruik van de digitale dienstverlening in plaats van de balie.
- *Marketingplannen ZET-gemeenten*: Deze pilots zijn erop gericht om mensen naar het elektronische kanaal te sturen. Bij de marketingplannen van de gemeenten Zwolle, Emmen en Tilburg werden zowel traditionele promotie middelen gebruikt alsook nieuwe technologie ingezet om mensen meer te verleiden richting het online kanaal.

### 1.5 Aard van de pilots

In deze paragraaf geven we een overzicht van de verschillende kenmerken van de pilots. Daarbij maken we onderscheid tussen doelen en middelen. Voor wat betreft de doelstelling van kanaalsturing onderscheiden we vier instrumenten met ieder een doelstelling (Teerling et al., 2009):

- *Restrictie*: doelstelling in termen van verkrijgbaarheid en/of verplichting.
- *Communicatie*: doelstellingen in termen van kennis (bekendheid), houding en gedrag.
- *Product*: doelstelling in termen van kwaliteit.
- *Nut*: doelstelling in termen van beleving van het nut, o.a. prijs- of tijdvoordeel.

Voor wat betreft de middelen kan onderscheid worden gemaakt tussen de inzet van technologie, organisatieverandering of klantontwikkeling. Zowel voor de doelen als de middelen geldt dat het meestal gaat om een geleidende schaal. De nadruk ligt dus bijvoorbeeld in meer of mindere mate op technologie of juist op de organisatie of de klant, in meer of mindere mate op communicatie of juist nut.

Schematisch kunnen de verschillende pilots naast elkaar worden gezet zoals weergegeven in Tabel 1. In deze tabel zijn op basis van een inschatting vijf punten verdeeld over de verschillende kanaalsturingsinstrumenten. Het aantal punten geeft dus de mate van focus op het instrument weer. Daarnaast zijn ook vijf punten ingezet voor de middelen die zijn gebruikt om kanaalsturing te bewerkstelligen.

Tabel 1. Kenmerken kanaalsturingprojecten

Case	Doelen Kanaalsturing				Middelen		
	Restrictie	Communicatie	Product	Nut	Organisatie verandering	Kanaal ontwikkeling	Klant ontwikkeling
SVB Kinderbijslag	●●	●●●					
SVB SMS		●●	●●	●	●●	●●●	
Activerium Apeldoorn			●●	●●●	●●●●	●	
ZET Tilburg	●	●●	●		●●	●	●●
ZET Zwolle		●●●		●●	●	●●	●●
ZET Emmen		●●●	●●		●●●	●●	●●
UWV Chat			●●●	●●	●	●●●●	
IBG e-Assistentie		●●●●●			●●		●●●

Uit Tabel 1 kan worden afgeleid dat de pilots veelal uit een combinatie van meerdere instrumenten bestaat, waarbij vaak communicatie een rol speelt. Uit onderzoek van Teerling en Pieterse (2009) blijkt dat dit ook als de meest gewaardeerde vorm van kanaalsturing wordt ervaren door het publiek, in combinatie met een beter online aanbod. Desondanks zijn de effecten van de inzet van dit instrument niet altijd even duidelijk (Teerling et al., 2009). Ook blijkt uit Tabel 1 dat over het geheel genomen de nadruk wat meer ligt op activiteiten richting organisatieverandering en klantontwikkeling dan op kanaalontwikkeling. Van pilot tot pilot kan de nadruk echter sterk verschillen.

## 1.6 Dataverzameling en analyse

De projecten zijn onderzocht op basis van de rapportage van de verschillende projecten zelf. Kritieke succesfactor van deze verkenning is dan ook de tijdige beschikbaarheid van deze rapportages. Naast projectrapportages zullen de projecten worden geëvalueerd door middel van gesprekken met projectdeelnemers. Bij de analyse van de verschillende projecten zullen zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens worden gebruikt.

De pilots die in deze verkenning worden meegenomen zullen door middel van het in paragraaf 2.1 ontwikkelde raamwerk met elkaar worden vergeleken. Op basis van dit raamwerk is een checklist ontworpen die zal worden gehanteerd voor een beschrijving van de verschillende pilots. In Bijlage 1 van dit rapport staat een overzicht van de vragen die vanuit elk van de perspectieven in elk van de fasen zullen worden gesteld. Deze checklist heeft tijdens de interviews gediend als leidraad voor het gesprek.

Door middel van een analyse van de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende projecten zullen uitspraken worden gedaan over directe effecten evenals de te verwachten effecten op langere termijn. Door deze systematische aanpak kunnen de overeenkomsten en verschillen tussen de pilots worden geanalyseerd.

## 2 Resultaten van het onderzoek

De resultaten van het onderzoek worden beschreven op basis van een analyse van de casebeschrijvingen die in Bijlage 2 zijn opgenomen. De lessen die in elke pilot zijn geleerd vormen de leidraad voor de analyse. Daarbij geven we, conform het onderzoeksraamwerk, steeds aan vanuit welk perspectief en in welke fase een bepaalde bevinding kan worden gezien. De lessen hebben betrekking op:

- Aanleiding en aanpak van de pilot (§2.1)
- De balans tussen effectiviteit en efficiëntie (§2.2)
- De scope van de pilot (§2.3)
- Het belang van communicatie en betrokkenheid (§2.4)
- De rol die technologie speelt in de pilots (§2.5)
- Samenwerken over de grenzen van de organisatie heen (§2.6)
- De korte en lange termijn effecten van de pilots (§2.7) en
- De rol van onderzoek (§2.8)

### 2.1 Aanleiding en aanpak van de pilots

Bij de meeste pilots is er in de adoptiefase voor gekozen om concrete doelstellingen te formuleren. Het doen van onderzoek kan daarbij als basis dienen. Ook het werken vanuit een expliciete visie kan een goede leidraad vormen voor het aanslingeren van een pilot. In Zwolle is bijvoorbeeld een visiedocument gebruikt als startpunt voor de pilot. Bij andere pilots is heel praktisch uitgegaan van bestaande ideeën. In alle gevallen moet de projectleider in staat zijn om het management te overtuigen van de doelstellingen van de pilot. Vanuit sociaalpsychologisch perspectief betekent dat de projectleider voldoende ervaring moet hebben en voldoende vertrouwen van het management. De deelname aan een breder verband zoals de ZET-gemeenten of Kanalen in Balans kan daarbij behulpzaam zijn.

Bij de start van een pilot is het zaak om een afweging te maken tussen het formuleren van concrete doelstellingen en meer algemene doelstellingen. Het voordeel van concrete doelstellingen is dat eventuele resultaten ook makkelijk zijn aan te tonen. Overtuigen van hogere managementlagen kan dan gemakkelijker zijn. Een voorbeeld daarvan is de kinderbijslag pilot van de SVB.

Bij andere pilots zijn algemene doelstellingen geformuleerd. Het voordeel hiervan, zoals gedaan bij de ZET-gemeenten, is dat het in latere fasen meer flexibiliteit creëert om de pilot op verschillende manieren in te vullen. Ondanks het feit dat er doelstellingen zijn geformuleerd en er een planning is gemaakt, kunnen de zaken anders lopen dan vooraf gedacht. Een flexibele opstelling leidt ertoe dat in sommige pilots de vooraf gedefinieerde doelen niet worden gehaald. Daar staat tegenover dat gaandeweg, andere zaken die wel deel uitmaken van de algemene doelstellingen wel kunnen worden gerealiseerd. Ook kunnen belangrijke lessen ten aanzien van wat niet werkt worden geleerd. Het hard maken van de relevantie van die resultaten kan dan echter lastiger zijn.

Daarmee bepleiten we vanuit deze analyse niet zozeer dat een concrete of juist algemene doelstelling het beste is. Beide aanpakken hebben hun voor- en nadelen. We concluderen wel dat het kiezen van een concrete of juist algemene doelstelling gevolgen heeft voor de adoptie en implementatiefase van de pilot. Bewustzijn over de gemaakte keuze en de aard van de doelstellingen kan verkeerde verwachtingen wegnemen. Ook kan een flexibele inzet van mensen en middelen ertoe leiden dat misschien niet de vooraf bedachte doelen worden behaald maar dat wel een bijdrage wordt geleverd aan de algehele doelstelling.

## **2.2 De balans tussen effectiviteit en efficiëntie**

Vrijwel alle overheidsorganisaties binnen Kanalen in Balans streven ernaar om voorop te lopen in dienstverlening. Hoewel er voor zowel gemeentes als voor uitvoeringsorganisaties meestal geen sprake is van directe concurrentiepositie ten opzichte van andere gemeentes of uitvoeringsorganisaties, willen alle partijen die een pilot uitvoeren graag gewaardeerd worden als goede dienstverleners. De gemeentes en uitvoeringsorganisaties meten zichzelf dan ook met andere, vergelijkbare organisaties.

De wens om een goede dienstverlener te zijn, kan worden teruggevoerd op het adagium ‘de klant centraal’. Zowel bij gemeentes als bij uitvoeringsorganisaties is de heersende opvatting dat de klant het uitgangspunt moet zijn bij de diensten die worden verleend. Zo wordt in de gemeente Zwolle een visiedocument waarin de klant als uitgangspunt wordt genomen gebruikt om de activiteiten in de pilot vorm te geven. Ook het Activerium Apeldoorn heeft expliciet tot doel de klant beter van dienst te zijn.

Ondanks dat ‘de klant centraal’ een veelvuldig terugkerend thema is, blijkt dat een aantal pilots ook gericht is op het verbeteren van de efficiëntie. De digitale kinderbijslag aanvraag van de SVB zorgt voor een significante toename in het aantal aanvragen waar geen medewerkers meer bij betrokken zijn. Ook het stroomlijnen van de call centra van de verschillende organisaties op het Activerium Apeldoorn zorgt voor minder doorverbinden en snellere afhandeling van het probleem binnen een enkel telefonisch contact.

## **2.3 De scope van de pilot**

In de adoptiefase van de pilots is over het algemeen gekozen voor projecten met een relatief kleinschalig en praktisch karakter. Over het algemeen ging het om pilots die noch in technologische of organisatorische zin zeer ingrijpend waren. Ook in financieel opzicht ging het om relatief kleine budgetten.

Vanuit organisatorisch perspectief betekent dat het in de implementatiefase mogelijk is om snel te schakelen en zaken direct af te handelen. De directe relatie met de dagelijkse praktijk werkt bovendien motiverend voor medewerkers. Medewerkers zien, ondanks het feit dat ze soms extra activiteiten moeten uitvoeren, direct de resultaten van het meedoen aan de pilot.

Daarbij is het van belang om in de adoptiefase slimme keuzes te maken. Zo is er in de gemeente Tilburg bijvoorbeeld voor gekozen om te sturen op de elektronische afhandeling van verhuisberichten. Vanuit technologisch perspectief is daarbij een relatief veilige keuze gemaakt: geen hoogdravende nieuwe gadgets, maar sturen op een dienst die stabiel draait. Ook vanuit het

sociaalpsychologisch perspectief gaat het hier om een slimme keuze. In de eerste plaats gaat het om een doelgroep die over het algemeen digitaal vaardig is. Daarnaast heeft de dienst een voldoende groot volume. In tegenstelling tot de landelijke uitvoeringsorganisaties, is het volume van veel gemeentelijke diensten maar beperkt tot enkele tientallen of honderden. In een stad als Tilburg zijn er veel studenten die relatief vaak verhuizen.

De relatie tussen de kleinschaligheid van een pilot en het succes ervan is echter geen wetmatigheid. Het Activerium Apeldoorn is een voorbeeld van een pilot die veel dieper op de organisatie ingreep. In tegenstelling tot de andere pilots was dit echter ook een veel langduriger traject. Wat betreft schaal geldt hier dat niet zozeer sprake is van een pilot, maar veel meer van de implementatie van een kanaalinnovatie.

De conclusie die we ten aanzien van de aard en schaalgrootte van de pilots trekken is dat het raadzaam lijkt de schaal van de pilot klein te kiezen. Zodat de technische en financiële eisen laag zijn en de organisatorische impact gering. Uitbreiding van de pilot of een formeel besluit over de inzet van kanaalsturing of het nieuwe kanaal zou pas genomen moeten worden na afronding van de kleine pilot.

#### **2.4 Het belang van communicatie en betrokkenheid**

Zowel in de adoptie als in de implementatiefase spelen communicatie en betrokkenheid een belangrijke rol. Vanuit het organisatieperspectief is het van belang dat er een klimaat is voor verandering. Bovendien gaat die verandering gepaard met vertrouwen. In de meeste gemeenten en uitvoeringsorganisaties was dat het geval en werd het project gedragen door het management.

In de implementatiefase blijkt dat betrokkenheid van groot belang is. Juist omdat de budgetten in de meeste pilots klein zijn is het van belang dat de relaties tussen bijvoorbeeld verschillende afdelingen goed zijn. Ten behoeve van de kanaalsturingsprojecten moeten vaak andere afdelingen werk verzetten. Een voorbeeld hiervan kan worden gevonden in Emmen. De communicatieafdeling heeft met de staande organisatie afspraken gemaakt over de hoeveelheid werkzaamheden die jaarlijks kan worden afgenomen. Als een projectleider vraagt om aanvullende activiteiten moet er linksom of rechtsom worden afgerekend. Het is daarom de taak van de projectleider om iedereen steeds weer te enthousiasmeren voor de pilot.

Uit verschillende pilots bleek ook dat het niet hebben van eigen middelen ertoe kan leiden dat niet alle plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Een aantal pilots, maar ook activiteiten binnen pilots hebben door een gebrek aan middelen dan ook vertraging opgelopen of zijn geheel stopgezet.

Overigens vormen capaciteit en financiële middelen niet de enige bottleneck. Bij de projecten die succesvol zijn afgerond bleek dat het vertrouwen in een projectleider ook de mogelijkheid bood om buiten de gebaande bureaucratische regels om zaken te regelen.

Tot slot, zien we in verschillende pilots dat vanuit het perspectief van de organisatie dat medewerkers zich graag inzetten voor een betere dienstverlening aan klanten. Medewerkers voelen zich meer betrokken en waardevoller als zij

klanten echt kunnen helpen. Een geïntegreerde dienstverlening ligt daarom voor de hand. Maar ook op andere vlakken zijn in verschillende pilots goede ervaringen met het betrekken van medewerkers bij de projecten. Het samen maken van een voorlichtingsfilmje (Tilburg) of het samen volgen van een cursus kan zeer motiverend werken. Hoewel het hier gaat om indirecte (tweede orde) effecten, zouden ze van groot belang kunnen zijn. Overigens zijn de beschikbare middelen daarbij wel vaak een bottleneck. Mensen willen wel bijdragen, maar er is domweg te weinig beschikbare capaciteit om daadwerkelijk uitvoering te geven aan bepaalde wensen.

Onze conclusie ten aanzien van communicatie en betrokkenheid is dat de projectleider een cruciale rol speelt. De projectleider moet in staat zijn om in het proces organisatorische, bureaucratische, financiële drempels te slechten. Eén van de middelen die daarbij kan worden ingezet is dat in de adoptiefase niet alleen de meerkosten van een pilot worden gedefinieerd. Naast de meerkosten moeten ook indirecte kosten expliciet worden gemaakt. Daarbij kan zowel aandacht worden besteed aan financiële middelen als aan menskracht. Het zijn de gewone medewerkers die grote meerwaarde aan een pilot project kunnen geven.

## **2.5 De rol van technologie**

Uit §3.3 bleek dat in de meeste pilots gekozen werd voor kleinschalige projecten waarbij het niet zozeer ging om technische hoogstandjes als wel om een sturing richting bestaande diensten. Hoewel technologie in een aantal pilots goed werkte, is dat niet in alle gevallen gelukt.

Technologie speelt vaak een dubbele rol. Aan de ene kant is technologie onproblematisch. Het gaat immers om relatief eenvoudige technologie die eenvoudig is te implementeren of zelfs al draait. Aan de andere kant vormt technologie wel degelijk een probleem. Het opzetten van zelfs een eenvoudige database kan problematisch zijn als er onvoldoende capaciteit is binnen de organisatie om uitvoering te geven aan die activiteit. Niet de techniek zelf is daar zozeer debet aan. Het zijn eerder de organisatorische belemmeringen die daarbij een rol spelen. Zo bleek het in Tilburg bijvoorbeeld niet mogelijk om een SMS-alert service te realiseren. De oorzaak was dat het niet mogelijk bleek om voldoende capaciteit op de technische afdeling te realiseren.

De conclusie die we hieraan verbinden is dat in geen van de pilots de technologie een echt wezenlijke rol speelt. En waar toch problemen rondom de technologie ontstaan, komt dit niet door de technologie op zichzelf maar door de organisatie, zoals het gebrek aan capaciteit. Daarmee is er dus eerder sprake van een organisatieprobleem dan een technologieprobleem.

## **2.6 Samenwerken over de grenzen van de organisatie heen**

Omdat de pilots die in dit onderzoek worden vergeleken binnen het werkpakket 'klant' van Kanalen in Balans vallen, ligt de nadruk sterk op de diensten die aan de klant worden geboden via een nieuw of verbeterd kanaal. Samenwerking over de grenzen van een organisatie heen was slechts in één pilot aan de orde. Alleen in het geval van het Activerium Apeldoorn ging het expliciet om samenwerking tussen verschillende organisaties. Ook door over de grenzen van



de organisatie heen diensten aan te bieden kan de dienstverlening of de efficiëntie worden verbeterd. Zo zouden toekomstige pilots zich bijvoorbeeld kunnen richten op samenwerking tussen backoffices tussen verschillende gemeentes. Ook zou in de toekomst diensten geïntegreerd kunnen worden aangeboden. Een uittreksel uit de GBA zou bijvoorbeeld direct waar nodig moeten kunnen worden verwerkt. Op dit moment is een klant die zich bijvoorbeeld wil inschrijven bij een school, de drager van een papieren document dat vervolgens weer in een ander systeem wordt ingevoerd. Door samenwerking over de grenzen van de organisatie kan de klant zo goed als uit het proces vallen. Daarmee kan een ultieme vorm van kanaalsturing wordt bereikt.

Overigens is dit nog wel een punt dat nader onderzoek verdient. Uit de ervaring van bijvoorbeeld de Sociale Verzekeringsbank blijkt namelijk dat diensten niet eindeloos geïntegreerd moeten worden. Verschillende diensten zijn anders van aard en beleving. Er zal moeten worden gezocht naar logische grenzen tussen diensten. Net zoals er geen winkels zijn die alle producten verkopen is het niet wenselijk dat er een overheid komt die geïntegreerd alle diensten aanbiedt. Er moet worden gezocht naar een goede balans in breedte en diepte van de dienstverlening wanneer er binnen of tussen organisaties wordt samengewerkt.

De conclusie we verbinden aan deze les is dat samenwerking tussen overheidsorganisaties onderling en wellicht zelfs tussen overheden en private organisaties een manier kan zijn om te sturen op kanalen. De aard van mogelijke dienstverlening verdient echter nader onderzoek. Daarbij gaat het niet alleen om het technische of organisatorische perspectief maar juist ook om het perspectief van de klant.

## **2.7 De korte & lange termijn effecten van de pilots**

Uit de meeste pilots blijkt dat kanaalsturing zeker mogelijk is. Met soms heel eenvoudige maatregelen kunnen goede effecten worden bereikt. Het weglaten van het vooringevulde formulier voor de aanvraag van kinderbijslag (SVB) is daarvan een mooi voorbeeld.

Hoewel het gebrek aan digitale vaardigheden een rol spelen bij de kanaalkeuzes die mensen maken, spelen gewoontes en kennis over de digitale dienstverlening een nog veel sterkere rol. Onderzoek van Van Dijk (2006) wijst bijvoorbeeld uit dat de burger vaak niet weet welke diensten online worden aangeboden. Bij het sturen van mensen naar andere kanalen gaat het dan ook om een proces waarin organisaties en klanten langzaam maar zeker veranderen. Het opleiden van de klant, zoals is geprobeerd bij het e-Assistentie project van de IBG kan daarbij een positieve rol spelen.

De conclusie die we hier trekken is dat het proces meer evolutionair dan revolutionair van aard is. De problematiek rond kanaalsturing kan dan ook niet binnen een enkele pilot worden afgehandeld maar moet onderwerp zijn van een voortdurend proces waarbij de doelstellingen kunnen verschuiven in de tijd.

## **2.8 De rol van onderzoek**

Onderzoek speelt een belangrijke rol in bijna alle fasen van de pilots. Vooral in de adoptie, gebruik en effect fase wordt dat het best zichtbaar. In de fase van

adoptie gaat het daarbij vooral om een verkenning van de markt. In de fasen van gebruik en effecten gaat het om het opzetten van gedegen meetinstrumenten waarmee het gebruik, en eventuele verschuivingen in kanaalgebruik kunnen worden gemeten.

In de vorige paragraaf betoogden we dat kanaalsturing een proces is dat meer evolutionair dan revolutionair is. Dat betekent dat steeds opnieuw het management moet worden overtuigd van het nut en de noodzaak van nieuwe kanaalsturingsprojecten. De resultaten uit eerder onderzoek zijn daarbij zeer behulpzaam.

We concluderen daarom dat het doen van begeleidend onderzoek een absolute meerwaarde heeft bij de uitvoering van kanaalsturingsprojecten.

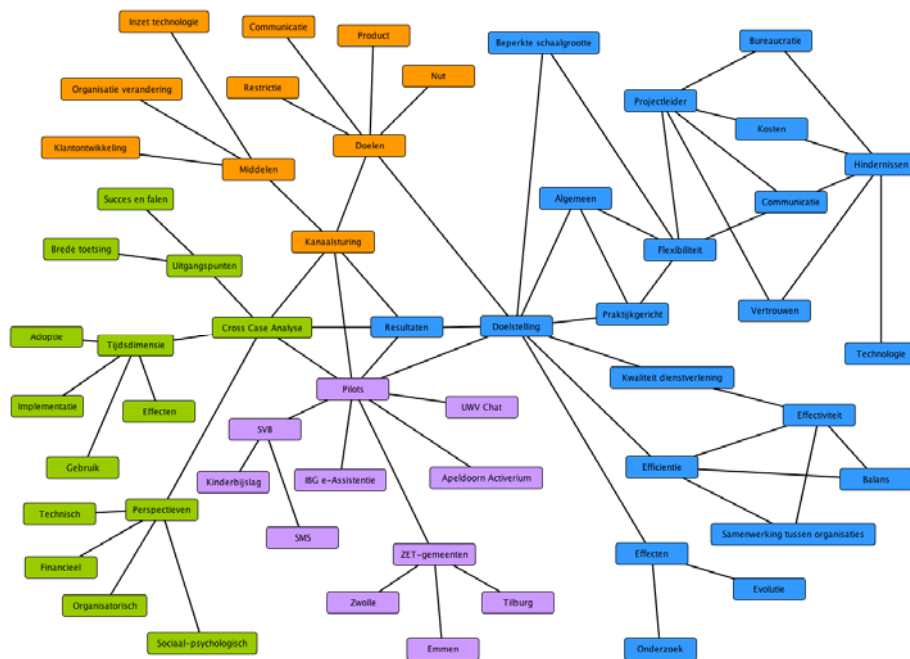
### 3 Conclusies en aanbevelingen

#### 3.1 Terugblik op de onderzoeksaanpak

In de cross case analyse is een aantal klantgerelateerde pilots die zijn uitgevoerd binnen Kanalen in Balans geëvalueerd aan de hand van een tweetal dimensies. Enerzijds wordt gekeken naar de vier stadia van het innovatie adoptieproces. Anderzijds worden verscheidene invalshoeken, technologie, organisatie, psychologie en economisch meegenomen. Uit de analyse van het kwalitatieve materiaal komt een aantal aspecten naar voren waarmee rekening gehouden zou moeten worden bij nieuwe kanaalsturing of –ontwikkelings pilots.

Bij wijze van samenvatting van dit rapport zijn in Figuur 2 door middel van een eenvoudig semantisch netwerk de opzet en resultaten van het onderzoek weergegeven:

- Linksboven staat (in oranje) het domein van kanaalsturing weergegeven. Daarbij werd onderscheid gemaakt tussen de doelen van kanaalsturing en de middelen die daarbij kunnen worden ingezet.
- Linksonder zijn (in groen) de uitgangspunten van het onderzoek en het onderzoeksraamwerk weergegeven. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen de verschillende fasen in de tijd (adoptie, implementatie, gebruik en effecten).
- In paars zien we de pilots die in dit onderzoek zijn meegenomen. Omdat de pilots binnen het werkpakket ‘de klant’ van Kanalen in Balans vielen lag de nadruk op in de meeste pilots op de dienstverlening aan klanten.
- In blauw zien we aan de rechterkant van het schema ten slotte de belangrijkste resultaten weergegeven aan de hand van een aantal sleutelwoorden. Het doel waarmee de pilot is ingestoken is daarbij leidend voor de resultaten die uiteindelijk worden gevonden.



Figuur 2. Semantisch netwerk weergave van het onderzoek

De gekozen aanpak in het onderzoek was sterk kwalitatief van aard. Door middel van interviews en/of de bestudering van rapporten en presentaties is per pilot een verslag gemaakt. Deze verslagen hebben gediend als basis voor de analyse die is gemaakt in hoofdstuk 2 van dit rapport. Het doel was daarbij niet zozeer om te komen tot generalisaties. Eerder was het doel om een breed overzicht te krijgen van factoren die een rol spelen bij het opzetten en uitvoeren van pilots rondom kanaalsturing en/of -ontwikkeling. In een achttal lessen zijn deze factoren samengevat. In toekomstig onderzoek dat meer kwantitatief van aard is kunnen deze lessen worden meegenomen. De resultaten uit dergelijk onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar een bredere populatie. Zoals gezegd is er in deze vroege verkenningsfase echter gekozen voor een kwalitatieve aanpak waarbij inzicht in een brede set van factoren is verkregen.

### **3.2 Resultaten van het onderzoek en aanbevelingen**

Het antwoord op de onderzoeksvraag welke factoren een rol spelen bij de pilots rondom de invoering van een nieuw of verbeterd kanaal dan wel kanaalsturing kan worden beschreven aan de hand van de acht lessen die in hoofdstuk 2 zijn getrokken. Deze lessen hadden betrekking op de aanleiding en aanpak van de pilot, de balans tussen effectiviteit en efficiëntie, de scope van de pilot, het belang van communicatie en betrokkenheid, de rol die technologie speelt in de pilots, de mogelijkheid om over de grenzen van de organisatie heen samen te werken, de korte en lange termijn effecten van de pilots en tot slot de rol van begeleidend onderzoek bij de pilots.

Aan de hand van de van de fasen in het proces van adoptie, implementatie gebruik en effecten beschrijven we hier de conclusies op hoofdlijnen. Daarbij zien we dat de nadruk van de pilots ligt op adoptie en implementatie boven gebruik en effecten. Dit lijkt mede veroorzaakt te worden doordat een aantal van de pilots nog in deze fasen zitten. Ook zullen we een conclusie trekken ten aanzien van de gehanteerde perspectieven.

#### **3.2.1 Adoptie**

In de adoptiefase zien we dat de doelstellingen die in de meeste pilots primair zijn gehanteerd waren gericht op een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Bij de meeste pilots was het de bedoeling om kanaalsturing te bewerkstelligen door betere diensten te leveren (instrument = product). Men is dus vooral gericht op een verbetering van de effectiviteit van de organisatie. Het feit dat de pilots die onderdeel waren van deze studie binnen het werkpakket 'klant' vielen kan daarbij een verklarende rol spelen.

In een aantal andere pilots werd gekozen voor communicatie als sturingsmechanisme. In deze pilots heeft de verbeterde kennis van de online dienstverlening in een aantal gevallen geleid tot een toename in het gebruik van het online kanaal. Voor de adoptiefase kunnen de volgende aanbevelingen gegeven worden:

- Zodra de organisatie van plan is om aan kanaalsturing te doen is het zaak een pilot uit te voeren. Deze pilot kan goed helpen bij het inzichtelijk maken van de geschikte wijzen van kanaalsturing. Een kleinschalig pilot met een looptijd van een half jaar bij een SBU is in principe voldoende om voldoende inzicht te genereren om een brede adoptiebeslissing te nemen.

- De keuze van het doel en de vorm van de kanaalsturingspilot is in sterke mate afhankelijk van de kansen en mogelijkheden die de organisatie heeft. Bijvoorbeeld een organisatie met een relatief slechte elektronische dienstverlening zal eerst het ‘product’ op orde moeten brengen voordat er gestuurd kan worden middels communicatie.
- Streef ongeacht de vorm van de pilot altijd zoveel mogelijk naar een goede balans tussen efficiëntie en effectiviteit.

### **3.2.2 Implementatie**

Ten aanzien van de implementatie kunnen twee conclusies worden getrokken. In de eerste plaats zien we dat de pilots relatief kleinschalig van aard waren. Deze pilots vormen een goede opmaat voor meer en meer ingrijpende projecten om mensen te verleiden tot het online kanaal. Samenwerking tussen organisaties kan dan ook een rol gaan spelen. Voor de implementatiefase kan het volgende aanbevolen worden:

- Op basis van de opgedane ervaring kan een bredere uitvoering worden gegeven aan projecten met kanaalsturing als doel. Op basis van deze ervaringen kunnen andere overheidsorganisaties geholpen worden met het opzetten van vergelijkbare plots.
- Verdere experimenten rondom de samenwerking tussen organisaties lijken daarbij vooral opportuun.
- Ook een verdere verrijking van experimenten rondom de verschillende kanaalsturinginstrumenten zou de kennis op dit gebied ten goede komen.

Een tweede conclusie die kan worden getrokken ten aanzien van de implementatie van deze pilots is dat de rol van de projectleider van groot belang is. Het overtuigen en enthousiasmeren van zowel management als medewerkers is essentieel om een pilot te doen slagen. Flexibiliteit en creativiteit spelen daarbij een belangrijke rol. De aanbeveling die volgt uit deze conclusie:

- Bij kanaalsturingprojecten is het van groot belang om een goed gekwalificeerde projectleider aan te stellen. Ervaring, vertrouwen en enthousiasme zijn daarbij de sleutelwoorden. Het is daarbij van belang dat projectleiders invloed hebben op de inzet van mensen en middelen.
- Indien de projectleider niet de inhoudelijke expertise heeft op het gebied van kanaalsturing is het wellicht raadzaam om externe begeleiding of advies op het gebied in te roepen.

### **3.2.3 Gebruik en effecten**

Voor wat betreft het gebruik en de effecten van de pilots concluderen we dat het heel wel mogelijk is om te sturen op kanalen. Daarbij is het van groot belang is om begeleidend onderzoek te doen. Pas dan is het mogelijk om effecten zichtbaar te maken. Binnen Kanalen in Balans zijn sturingseffecten ook daadwerkelijk aangetoond. Deze resultaten zijn van belang om ook toekomstige projecten te initiëren. De aanbeveling die hieruit voortvloeit:

- Het doen van begeleidend onderzoek is van groot belang voor het inzichtelijk maken van de behaalde resultaten en daarmee voor het nut van pogingen tot kanaalsturing.

### 3.2.4 Perspectieven

Ten aanzien van de perspectieven kunnen we concluderen dat vooral het organisatorische en sociaalpsychologische perspectief van belang bleken. Ondanks dat de technologie niet belangrijk bleek ontstonden hier wel problemen. Deze konden echter vaak weer teruggevoerd worden op organisatorische factoren als de beschikbaarheid van mensen en middelen. Hoewel financiële aspecten geen grote rol speelden, bleken ze vaak wel tot bottlenecks te leiden. Ondanks het feit dat het veelal om kleine projecten ging, was de mogelijkheid om voldoende mensen en middelen in te zetten van belang voor het welslagen van een pilot. De aanbeveling die hieruit voortvloeit:

- De aandacht bij het uitvoeren van een pilot dient primair uit te gaan naar organisatorische en sociaalpsychologische factoren.
- De andere perspectieven, het technische en financiële perspectief, dienen daarbij niet uit het oog te worden verloren.

### 3.3 Discussie

Organisaties voeren kanaalgerelateerde pilots uit om inzichtelijk te maken of de resultaten van de pilot gegeneraliseerd kunnen worden. Een kleinschalige pilot van chat kan bijvoorbeeld de input zijn voor een go/no go beslissing over de brede uitrol van de pilot in de organisatie. In de meest zuivere zin is een pilot dan ook een kleine proeftuin als voorbereiding voor een grootschalige inzet of uitrol van de innovatie.

In de meest zuivere zin voldoen niet alle cases in deze cross case analyse aan deze opvatting van het begrip 'pilot'. In het Activerium Apeldoorn is in zekere zin geen sprake van een pilot. De gemeente en het UWV zijn daar al 'echt' bezig met kanaalintegratie. Onze studie is hier meer gericht op het beschrijven van de casus in retrospect en als casus, dan als zuivere pilot. Het is echter wel zo dat het Activerium zelf, als entiteit, als een pilot fungeert voor alle gemeenten in Nederland. In die zin is er wel weer sprake van een pilot. Dit geeft echter wel aan dat het niet altijd even eenvoudig is om een juist analysekader te scheppen. We hebben echter geprobeerd de analyses zo zuiver mogelijk te houden.

Een tweede punt van discussie is de vraag in hoeverre de resultaten en conclusies van de cross case analyse beperkt moeten blijven tot alleen de pilots zelf. Gelet op de doelstelling van het onderzoek zou alleen naar de adoptie, implementatie, het gebruik en de effecten van de pilot zelf gekeken worden. Het is echter wel zo dat in het traject vaak resultaten naar voren kwamen die breder waren dan dat; bijvoorbeeld resultaten over de inzet van kanaalsturingsinstrumenten. Vanwege de relevantie van dergelijke resultaten voor Kanalen in Balans is besloten deze wel op te nemen in de cross case analyse. Voordeel is dat het rapport daarmee breder is geworden dan de oorspronkelijke doelstelling. Nadeel is wel dat dit de leesbaarheid en interpretatie van de resultaten en conclusies niet altijd ten goed komt.

## Referenties

- Bouwman, H., Hooff, B. van den, Dijk, J. van & Wijngaert, L. van de (2002). *ICT in Organisaties, Adoptie, implementatie, gebruik en effecten*. Amsterdam, the Netherlands: Boom.
- Brynjolfsson, E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology, *Communications of the ACM*, December 1993.
- Petroski, H. (2008). *Success Through Failure: The Paradox of Design*. Princeton University Press.
- Pieterse, W., Teerling M.L. (2008). *Kanalen in Balans. Rapport kanaalkeuze*. Enschede: Telematica Instituut, 2008.
- Pieterse, W., Teerling, M.L., Klievink, B., Lankhorst, M., Janssen, M., & Boekhoudt, P. (2007). *Multichannel Management: De stand van Zaken, Kanalen in Balans/D4.1 (in Dutch)* (No. TI/RS/2007/040). Enschede: Telematica Instituut.
- Swierstra, T., Tonkens, E. (red) (2008). *De beste de baas? Zelfrespect en solidariteit in een meritocratische samenleving*. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Teerling, M.L., De Vos, H. Van de Wijngaert, L., Boekhoudt, P. en Ebbers, W. (2009). *Kanaalsturing ten gunste van het digitale kanaal*. Enschede: Novay.
- Teerling, M.L. & Pieterse, W. (2009) 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>
- van Dijk, J. A. G. M., Hanenburg, M., & Pieterse, W. (2006). *Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdiensten in 2006 (Use of Dutch Electronic Government Services in 2006)*. Enschede: University of Twente.

## Bijlage 1. Onderzoeksraamwerk

Op basis van het raamwerk zoals dat is weergegeven in Tabel 1 is een checklist gemaakt waarlangs de pilots zijn gelegd.

### Adoptie

1. Om welke technologie gaat het en in hoeverre is dat innovatief te noemen?
2. Zijn er vooraf doelen gesteld aan de pilot? Waar richten die doelen zich op (effectiviteit/ efficiëntie/ innovatie). In hoeverre wordt de pilot gedragen door het (top) management?
3. Hoe groot zijn de investeringen die gemoeid zijn met de pilot?
4. Welke rol speelt de pilot in sociale/politieke/ psychologische zin? Is het een paraparaad, gevolg van regulier beleid?

### Implementatie

5. Welke technische hindernissen ontstonden bij de uitvoering van de pilot?
6. Van welke organisatorische hindernissen was sprake bij de uitvoering van de pilot?
7. In hoeverre is de pilot binnen het beschikbare budget gebleven (tijd/geld) en in hoeverre was de begroting reëel?
8. In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het pilot? Hoe was het sentiment ten aanzien van de pilot?

### Gebruik

9. Is de pilot daadwerkelijk 'live' gegaan? Wat waren de resultaten daarvan? In welke mate en op welke wijze is gebruik gemaakt van de dienst? Hoe groot waren de (im)materiële risico's?
10. Wat betekende de pilot voor de werkwijze van de medewerkers van de organisatie?
11. Waren er onverwachte kosten tijdens de uitvoering van de pilot? In hoeverre moesten burgers (im)materiële kosten maken?
12. In hoeverre zijn klanten, medewerkers en management tevreden over de behaalde resultaten?

### Effecten

13. Welk inzicht in de ontwikkeling van eventuele nieuwe pilots heeft deze pilot opgeleverd?
14. In hoeverre zijn de beoogde effecten ook daadwerkelijk gerealiseerd? Zijn er ook andere, onbedoelde effecten opgetreden? Welke uitstraling had de pilot naar de organisatie? Mogelijkheden kanaalsturing?
15. Welke financiële resultaten zijn behaald?
16. In hoeverre is de organisatie haar klanten beter, of anders van dienst geweest?



## Bijlage 2. Casebeschrijvingen

### CASE 1. SVB KINDERBIJSLAG

Bij de eerste aanvraag kinderbijslag ontvangen burgers een brief met een vooraf ingevuld formulier van de Sociale Verzekeringsbank (SVB). Gemiddeld stuurt ruim 60% van deze burgers dit formulier met de post terug. In de pilot SVB Kinderbijslag is bij een gedeelte van de burgers die voor het eerst de kinderbijslag aanvroegen dit formulier weggelaten. In plaats daarvan ontving men alleen een brief met een vermelding naar het internet. Indien men geen gebruik van internet kon maken, kon men bellen voor het formulier. Het doel van deze pilot was om te testen of met een relatief simpele aanpassing in de communicatie (de brief) burgers gestimuleerd konden worden in het gebruik van het internet om de kinderbijslag aan te vragen.

#### Adoptie

De Algemene Kinderbijslagwet (AKW) bepaalt dat iedereen die in Nederland woont of er in dienstbetrekking werkt, recht heeft op kinderbijslag voor de eigen, stief- of pleegkinderen tot 16 jaar die tot zijn huishouden behoren of die door hem worden onderhouden. Om kinderbijslag ook daadwerkelijk te ontvangen moet deze worden aangevraagd. Tot op heden gebeurde dat door per post een aanvraagformulier te sturen aan jonge ouders naar aanleiding van de aangifte van de geboorte van een kind in de Gemeentelijke Basis Administratie. De aanvraag kinderbijslag is alleen nodig bij de geboorte van het eerste kind. Voor de daarop volgende geboren kinderen wordt automatisch kinderbijslag toegekend en uitgekeerd.

De schriftelijke afhandeling van de aanvraag heeft een aantal nadelen. De kosten voor handmatige verwerking zijn hoog en bovendien is deze gevoelig voor fouten. Daarom bestaat bij de SVB de wens om jonge ouders te sturen in de richting van het internet kanaal. Om te testen in hoeverre die verschuiving van kanalen haalbaar en wenselijk is, is een experiment opgezet. In het experiment krijgt een groep jonge ouders een brief met daarin de mogelijkheid om via internet kinderbijslag aan te vragen. Een controlegroep ontvangt zoals gebruikelijk het papieren formulier waarmee kinderbijslag kan worden aangevraagd.

Het idee voor dit experiment bestond al langer. Pas nadat de SVB is gaan deelnemen aan het project Kanalen in Balans ontstond ook de daadkracht om het idee tot uitvoering te brengen. Het experiment is zonder al te veel bureaucratische rompslomp tot stand gekomen. Daarbij speelde de status van de projectleider een belangrijke rol. Omdat men vertrouwen had in het oordeel van de projectleider is het management akkoord gegaan met de uitvoering van het experiment. Ook speelde een rol dat het project een betrekkelijk klein risico had en binnen een beperkt budget kon worden uitgevoerd.

Met de start van het experiment stond vooral het exploratieve karakter centraal. Alleen impliciet was de doelstelling van het project om mensen goed (of zelfs beter) van dienst te kunnen zijn tegen lagere kosten. Een algemeen uitgangspunt

bij de opzet van het experiment was dat het van belang werd geacht om dicht op de werkelijkheid te testen. De belangrijkste lessen ten opzichte van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Een pilot kan pas opgezet en uitgevoerd worden als er binnen de organisatie daadkracht voor is. Het moment moet 'rijp' zijn.				●
Niet alle bureaucratische eisen waren netjes afgetimmerd.		●		
Wel een algemene doelstelling maar geen expliciete doelen.		●		
Een beperkt project dat dicht bij de werkelijkheid staat verdient de voorkeur		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### Implementatie

Technisch gezien ging het in het experiment niet om een hoogstandje. De mogelijkheid om online een aanvraag in te dienen bestond al. Ook de organisatorische procedure was weinig ingrijpend. Voor de experimentele groep werd het papieren formulier uit de envelop gehaald en de tekst in de brief werd gewijzigd. Voor de controlegroep veranderde er niets.

Juist doordat er nauwelijks of geen aandacht hoefde te worden besteed aan de technologie kon de aandacht uitgaan naar de organisatie zelf. Daarbij werd al snel duidelijk dat sommige regiokantoren enthousiaster waren dan andere. De opzet van het experiment maakte mogelijk dat juist de kantoren die wat zagen in het experiment een voortrekkersrol te laten spelen. De overige regio's konden dienen als controlegroep.

Om het experiment goed te laten verlopen is steeds veel werkoverleg geweest tussen de teammanagers van de regiokantoren. Ook is overlegd met het bedrijf dat de brieven verstuurt. Belangrijke punten waren het in kaart brengen van worst case scenario's en de wijze waarop medewerkers werden voorbereid op de gewijzigde situatie. Ook de inhoudelijke kennis van de team managers bleek onontbeerlijk. Zo dreigde bijvoorbeeld het experiment in het water te vallen door een ongelukkige samenloop van een zondag met een feestdag. Overigens is bij de verschillende overleggen wel steeds de inzet van manuren expliciet gemaakt. Ook is het project voortdurend omringd geweest door onderzoek en zelfreflectie. De belangrijkste lessen in de implementatie fase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Niet de technologie maar de organisatie staat centraal	●	●		
Project wordt uitgevoerd met enthousiaste partners		●		●
Communicatie is van essentieel belang		●		●
Inhoudelijke kennis is van essentieel belang		●		●
Het project is omringd door onderzoek		●		

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Gebruik

De resultaten van het experiment zijn zondermeer positief te noemen. Het aantal online aanvragen steeg van 37% naar 80% terwijl de klanttevredenheid gelijk bleef. Hoewel het resultaat dus overwegend positief is, zijn er ook een aantal minpunten te noemen. Allereerst is het percentage mensen dat geen kinderbijslag heeft aangevraagd wat gestegen. Bovendien bleek gedurende het experiment dat er toch een aantal problemen de kop op staken. Die problemen waren zowel van technisch als van organisatorische aard. Zo was de eerste zondag van het experiment de site niet functioneel. Ook bleken veel mensen hun DigiD (nodig voor de aanvraag) niet goed aan de praat te krijgen. Organisatorisch bleek het lastig om de formulieren op een logische wijze te sorteren. Het vinden van het juiste formulier kostte daardoor veel tijd. De lessen ten aanzien van het gebruik zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Zowel technische als organisatorische problemen liggen niet altijd binnen het bereik van de eigen organisatie.	●	●		
Een relatief kleine ingreep in de processen kan een groot effect hebben op het gedrag van klanten.				●
Sommige obstakels rondom kanaalsturing en/of -ontwikkeling komen pas aan het licht bij het uitvoeren van een pilot.		●		

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Effecten

Een eerste orde effect van deze pilot is dat er een advies is uitgebracht aan het SVB management om het schriftelijke formulier niet meer mee te sturen. Behalve de positieve effecten van het experiment zelf zit de meerwaarde van deze pilot ook in de vertrouwen dat is gecreëerd om nieuwe dingen uit te proberen. SMS kennisgeving en het stimuleren van de AOW aanvraag via internet zijn projecten die na het succes van het kinderbijslagexperiment worden aangedurfd. Anderzijds worden deze nieuwe projecten weer met nieuwe scepsis begroet. Waar de directeur in het geval van kinderbijslag nog zei 'geen medelijden te hebben met jonge ouders', ligt dat bij de aanvraag van AOW weer anders. Met betrekking tot effecten kunnen de volgende lessen worden getrokken:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Je kunt leren uit het verleden maar elke situatie is nieuw en verdient een eigen, zorgvuldige benadering.	●	●	●	●
Een succesvolle pilot zorgt voor draagkracht in de organisatie voor verdere innovaties op het gebied van kanaalsturing en/of -ontwikkeling.		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## CASE 2. SVB SMS

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is de uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk voor de volksverzekeringen in Nederland. Zo keert de SVB de Kinderbijslag uit. Nadat een kind geboren is en de kinderbijslag is aangevraagd krijgen de ouders na afloop van het kwartaal de kinderbijslag. De kinderbijslag wordt in januari, april, juli en oktober uitgekeerd en de betaaldata ervan staan op de website van de SVB. De SVB krijgt veel vragen over de betaling van de Kinderbijslag via de balie en de telefoon. Veel vragen gaan daarbij over het betaalmoment van de Kinderbijslag. Ontvangers van de kinderbijslag willen graag weten wanneer het geld op de rekening staat, ondanks het gegeven dat dit op de website staat.

### Adoptie

In het kader van “Kanalen in Balans” werkt de SVB mee aan een experiment met het versturen van SMS-berichten op het betaalmoment van de kinderbijslag. Doel van het experiment is om vast te stellen of in dit specifieke geval het SMS-kanaal kan helpen om het aantal telefoontjes van klanten terug te dringen. En meer algemeen of het SMS-kanaal een communicatiekanaal kan zijn dat de SVB als dienstverlening naar de klant wil gaan gebruiken.

Het experiment heeft daarbij vooral een exploratief karakter het biedt de kans om op kleine schaal te leren van de inzet van SMS en om in kaart te brengen welke factoren een rol spelen bij het inzetten van SMS als dienstverleningskanaal. Kanalen in Balans vormde daarbij een mooie gelegenheid om met het experiment te beginnen.

Net als bij de SVB Kinderbijslag pilot (Case 1) speelt ook bij deze pilot dat het een vrij kleine pilot is die zonder al te veel rompslomp is opgezet. Er is een projectgroep aangesteld met vertegenwoordigers van de vestigingen, het hoofdkantoor van de SVB en Kanalen in Balans (Novay/Universiteit Twente). Aan het hoofd van de projectgroep stond een projectleider die de coördinatie van het project in handen had. Opvallend hierbij is het grote enthousiasme van de projectgroep rondom de pilot en het experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening. Door de relatief kleine projectgroep; de relatief kleine opzet van de pilot (vier kantoren doen mee) en de geringe ingreep van de pilot voor organisatorische processen is het mogelijk snel te schakelen en de pilot snel en zonder veel bureaucratie op te zetten. De belangrijkste lessen zijn ten opzicht van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Een pilot die niet te diep in de organisatie grijpt verdient de voorkeur		●		
Enthousiasme en commitment van de deelnemers en het management zijn absoluut noodzakelijk		●		●
Een ‘kleine’ pilot biedt de mogelijk snel te schakelen en zaken af te stemmen		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Implementatie

In het derde kwartaal 2008 zijn er verschillende bijeenkomsten geweest over de opzet van het experiment, waaronder een tweetal “grote groep” overleggen over de mogelijke technische invulling en de experimentele opzet. In het eerste kwartaal van 2009 is nog één bijeenkomst geweest om de opzet van de pilot verder door te spreken en het experiment te starten.

Aan het einde van het eerste kwartaal is rond het betaalmoment van de Kinderbijslag (eind maart/begin april) aan de klanten gevraagd of ze mee wilden doen aan het experiment en daarbij is aan de klanten het mobiele nummer gevraagd om de SMS berichten naartoe te zenden.

Aan het einde van het tweede kwartaal werden de SMS berichten verstuurd en wordt a) gekeken of er een effect is op het gebruik van de andere kanalen en b) wordt door middel van een vragenlijst uitgezocht in hoeverre de deelnemers aan de pilot tevreden zijn.

Technisch gezien is de opzet van de pilot niet enorm ingewikkeld; de markt biedt voldoende software om berichten uit te sturen op een vastgelegd tijdstip. Ten behoeve van de pilot is door de SVB een aparte desktop applicatie waarmee van de doelgroep een 06-nummer en het BSN is opgeslagen.

Het grootste struikelblok in de pilot is dat het aantal opgeslagen telefoonnummers niet heel groot is. Verklaring hiervoor is dat het aantal telefoontjes naar de SVB in het eerste kwartaal in ieder geval erg laag was, daarnaast lijkt het erop dat het aantal vragen over de betaling van de kinderbijslag afneemt. De belangrijkste lessen in de implementatiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
De keuze voor een kleine pilot reduceert technische en organisatorische vereisten	●	●		
Een heldere omschrijving van de pilot op basis van overleg met alle betrokkenen zorgt voor een gedragen aanpak.				●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Gebruik en effecten

Op moment van schrijven is alleen bij de doelgroep een 06-nummer en BSN opgeslagen. De daadwerkelijke pilot (het versturen van de berichten) moet nog plaatsvinden. De reacties van de klanten op de pilot zijn wel erg positief. Slechts een klein deel van de klanten hoeft niet geïnformeerd te worden en een enkeling maakt de opmerking dat het 06-nummer alleen voor de pilot gebruikt mag worden. Opvallend is ook dat de media aandacht besteedt aan de pilot. De lessen in ten aanzien van het gebruik zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Denk ook aan de imago aspecten (externe communicatie) van een pilot				●
Klanten staan open voor vernieuwing en experimenten				●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### CASE 3. ACTIVERIUM APELDOORN

De burger die op zoek is naar dienstverlening op het gebied van Werk en Inkomen wil niet van het kastje naar de muur gestuurd worden. Deze burger is op zoek naar één partij die hem met alle dienstverlening op dit gebied kan faciliteren. De ketenpartners CWI, UWV en gemeenten hebben hiervoor proeftuinen ingericht, waarin gestart is met het aanbieden van een integrale multichanneldienstverlening. In deze multichannelingvisie ervaart de klant de 'werk en inkomen'-dienstverlening als één logisch geheel. De geïntegreerde dienstverlening heeft als doel de verbetering van de dienstverlening en de efficiëntie van de interne organisatie(s). De voorbereiding van het project is gestart in 2004. Het project is op 1 mei 2009 afgerond. Er heeft een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden waarbij alle deelnemers, zowel op uitvoerings- als op managementniveau, in een dialoogsessies hebben gereageerd op de bevindingen. Deze zijn vastgelegd in het rapport "Geen weg meer terug" waarbij conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen voor een permanent gezamenlijk gebruik en inrichting van de dienstverleningskanalen balie, internet en telefoon. Tevens zijn aanbevelingen opgenomen voor een centrale landelijke regie op bijvoorbeeld technische (ICT) en bedrijfseconomische obstakels. De gemeente Apeldoorn en het UWV/Werkbedrijf hebben inmiddels ook besloten dat zij de ontschotte klantontvangst op het Werkplein, zoals beproefd in de pilot, tot 'going concern' situatie hebben verklaard en ook nadrukkelijk nog meer samen blijven aansturen.

Voor het in kaart brengen van de effecten van de geleidelijke invoering van de kanalen balie (Informatie Service Punt), telefoon en website is binnen Kanalen in Balans voor de proeftuin Activerium Apeldoorn een meetinstrument ontwikkeld.

#### Adoptie

Als hoofddoelstelling van deze pilot wordt de verbeterde dienstverlening aan klanten en de efficiëntie van de interne organisatie(s) genoemd. Er worden hierbij specifieke doelstellingen geformuleerd. Bijvoorbeeld ten aanzien van het percentage vragen dat in een keer (65%) of na een enkele verwijzing (95%) moet zijn beantwoord. Ook is er een inventarisatie van de risico's gemaakt. Dit is gedaan om de betrokkenheid van het management te creëren. De belangrijkste lessen zijn ten opzicht van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Definieer concrete doelen en koppel hier gerichte maatstaven aan om te bepalen in hoeverre de doelen gehaald worden. Denk niet alleen aan doelen vanuit het klantenperspectief maar ook aan interne doelstellingen.		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Implementatie

In veel organisaties bestaat de tendens om meer en meer processen vast te leggen in precieze omschrijvingen. Het in detail vastleggen van alle activiteiten leidt ertoe dat creatieve processen minder ruimte krijgen. Binnen de gemeente Apeldoorn is er een beperkt aantal richtlijnen en worden niet alle werkzaamheden tot in detail vastgelegd. Daardoor ontstaat de ruimte om te luisteren naar goede ideeën en mensen te vertrouwen. Wel is het dan zaak om in de organisatie zo in te richten dat op sleutelposities ook daadwerkelijk mensen zitten die de verantwoordelijkheid van het vertrouwen aan kunnen.

Het project zelf is in drie fasen verdeeld. Er is een uitgebreide voorbereidingsfase, een realisatiefase en evaluatiefase gedefinieerd. In de voorbereidingsfase is door het management van het project niet alles tot in detail vastgelegd: 'De grenzen van de pilot en de afspraken daarbinnen waren bewust niet op scherp gezet om de start niet te frustreren'. Doordat gedurende het proces de verschillende partijen intensief met elkaar hebben samengewerkt ontstond er toch voldoende draagvlak om het project tot een goed einde te brengen.

Hoewel de pilot in hoofdlijn organisatorisch van aard was kan toch een aantal technische aspecten worden onderscheiden. Omdat medewerkers over de hele linie vragen moeten kunnen beantwoorden moeten ze toegang hebben tot alle informatiesystemen. De belangrijkste technische innovatie is dan ook het toegankelijk maken van verschillende informatiesystemen van de deelnemende organisaties. Het aan elkaar knopen van de verschillende systemen was geen sinecure. De aanleg van beveiligde verbindingen van en naar de verschillende call centra heeft bijvoorbeeld veel tijd en moeite gekost.

In de doelstelling van het project is vastgelegd dat naast het fysieke en telefonische kanaal, meer klanten gebruik zouden kunnen maken van de geïntegreerde dienstverlening via het online kanaal. Binnen het project zijn de activiteiten relatief sterk gefocust geweest op de organisatorische aspecten. De ontwikkeling van één geïntegreerd aanbod via het internet moet nog plaatsvinden. De belangrijkste lessen in de implementatie fase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Definieer niet vooraf alles maar zorg voor voldoende dialoog zodat gaandeweg de problemen kunnen worden opgelost.		●		●
Creëer een klimaat waarin innovatie kan plaatsvinden, zodanig dat creativiteit en verantwoordelijkheid hand in hand gaan.				●
Dialoog tussen de verschillende partijen functioneert als drijver voor de verbetering in de dienstverlening.				●
Het aan elkaar verbinden van informatiesystemen is niet eenvoudig en behoeft specifieke aandacht.	●			

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Gebruik

Binnen het project is een leertraject gedefinieerd om medewerkers van verschillende organisaties op te leiden om vragen te kunnen beantwoorden over de hele breedte van Werk en Inkomen. Medewerkers van de verschillende call centers op de hoogte gebracht van elkaars werkterreinen. Op de werkvloer heeft deze integratie een positieve bijdrage gehad. Mensen werkten intensief met elkaar samen en kennis werd gedeeld tussen de verschillende partijen. Ook ervaren medewerkers de geïntegreerde dienstverlening als motiverender. Het maakt de functie inhoudelijker en uitdagender. Ook heeft de samenwerking tussen de verschillende partijen geleid tot professionalisering van de werkwijze. Samenwerking komt echter niet vanzelf. Het is van belang om voortdurend aandacht te besteden aan communicatie tussen de verschillende organisaties. Eenduidige aansturing op houding, gedrag en doelstellingen blijft een moeizaam proces.

Op een hoger management niveau bleken de belangen verder uit elkaar te liggen. Verschillende partijen hebben verschillende bedrijfseconomische en strategische belangen.

Tijdens de implementatiefase werd duidelijk dat het verbinden van verschillende informatiesystemen niet zonder slag of stoot verloopt. Nog altijd zijn niet alle systemen met elkaar geïntegreerd waardoor er op bepaalde punten nog steeds geen sprake is van echte, geïntegreerde dienstverlening. Uit de ervaringen is gebleken dat een Content Management Systeem en/of een Customer Relation Management systeem node wordt gemist. Geïntegreerde dienstverlening vereist het gebruik van dergelijke applicaties.

In de loop van het project is er (ondanks de doelstellingen) relatief weinig terecht gekomen van de ontwikkeling van producten die online kunnen worden afgenomen door klanten. Daardoor is ook het gebruik van het online kanaal beperkt gebleven. Klanten gaven veelal de voorkeur aan het telefonische kanaal en de balie. De afwezigheid van online producten is daar wellicht debet aan.

Conform de doelstelling wordt 65% van de klantvragen in een keer afgehandeld en 95% na een enkele doorverwijzing. Ook de tevredenheid van klanten lijkt binnen het Activerium te zijn gestegen. Vooral de integratie van het telefonische en fysieke kanaal wordt gewaardeerd. De lessen ten aanzien van het gebruik zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Geïntegreerde dienstverlening wordt als positief ervaren, zowel op de werkvloer als door de klanten.		●		●
Hoewel de nadruk in dit project op de organisatie lag, blijft het functioneren van de technologie een struikelblok. Weliswaar kan er technisch veel maar het daadwerkelijk 'up-and-running' krijgen van de systemen vereist specifieke aandacht.	●	●		
Om geïntegreerde diensten te leveren is het van belang om software te hebben die dat	●			



---

ondersteund. Bijvoorbeeld in de vorm van een CRM-systeem.	
--	--

---

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### **Effecten**

Een eerste orde effect is dat betere dienstverlening richting klant is gerealiseerd. De dienstverlening is er niet goedkoper op geworden voor de interne organisatie. Daarbij hebben de traditionele kanalen, telefoon en balie nog altijd de voorkeur van klanten boven het online kanaal. Vooral doordat de online dienstverlening niet op gang is gekomen zijn de voordelen die met behulp van informatietechnologie zouden kunnen worden gerealiseerd niet verwezenlijkt. Aan andere gemeenten en regio's wordt inmiddels geadviseerd de werkwijze over te nemen. Een belangrijke afwezige factor in de pilot zijn de financiële aspecten. Blijkbaar waren er voldoende middelen beschikbaar om de pilot tot uitvoer te brengen. Het gebrek aan middelen is in ieder geval geen struikelblok geweest.

## CASE 4. ZET GEMEENTEN – GEMEENTE TILBURG

In de pilot waarin de ZET-gemeenten (Zwolle, Emmen en Tilburg) centraal staan, draait het om het proces van kanaalkeuze naar kanaalsturing. In samenwerking met de drie gemeenten wordt op basis van de kanaalkeuze onderzoeken marketingplannen geschreven om gericht bepaalde producten voor burgers via het telefonische en elektronische kanaal onder de aandacht te brengen. Hierbij wordt de focus op productgroepen en/of doelgroepen per gemeente bepaald. De afbakening per gemeente is bedoeld om de pilots/experimenten in kanaalsturing behapbaar en controleerbaar te houden.

### Adoptie

In de gemeente Tilburg is een aantal online diensten beschikbaar voor burgers, waaronder online doorgeven van een verhuizing, bezwaar maken tegen de WOZ aanslag en aanvragen van een uittreksel uit de GBA. Naast deze diensten biedt de gemeente Tilburg ook de mogelijkheid om online een afspraak te maken. Van deze diensten wordt echter in beperkte mate gebruik gemaakt. De pilot die in samenwerking met Zwolle en Emmen wordt uitgevoerd is erop gericht het gebruik van de online diensten te doen toenemen. Om dit te kunnen realiseren is eerst onderzoek uitgevoerd naar de kanaalkeuzes van burgers. Op basis van deze informatie zijn de mogelijkheden voor kanaalsturing geïdentificeerd.

Op basis van het onderzoek zijn er marketingplannen (kanaalsturingsplannen) opgezet. Om deze plannen op te zetten is ruim de tijd genomen. Onderling is er veel teruggekoppeld en ook met de begeleider vanuit Novay. Vooral bij relatieve onervarenheid op het onderwerp is dit cruciaal. In de plannen is uiteindelijk gekozen om te sturen op een aantal diensten die aan een aantal voorwaarden voldeden. Ten eerste diensten die technisch al goed functioneerden zodat klanten er in ieder geval gebruik van konden maken. Daarnaast diensten die een behoorlijk volume hebben, aangezien bij deze diensten sturing het meeste oplevert. Tot slot is er gekeken naar klantdienst combinaties die makkelijk te sturen waren. Bijvoorbeeld online verhuizingen gekozen voor studenten die gemakkelijk toegang hebben tot internet. De belangrijkste lessen zijn ten opzicht van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Gebruik onderzoek naar klantgedrag om te bepalen waar de mogelijkheden voor kanaalsturing liggen.		●		●
Kies bij een eerste pilot op kanaalsturing voor de 'quick wins'. Oftewel producten die online goed af te nemen zijn, doelgroepen die makkelijk online te sturen zijn, et cetera.				●
Zorg voor goede ondersteuning als je een novice bent op het gebied van kanaalsturing.		●		

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Implementatie

Niet alle ideeën die in het marketingplan zijn opgenomen zijn uiteindelijk ook daadwerkelijk uitgevoerd. Tijdens de uitvoering blijkt dat het lastig is om sommige dingen daadwerkelijk voor elkaar te krijgen. Een voorbeeld is de SMS service voor de afspraken balie. Hierbij zouden mensen een dag, of een paar uur voor de feitelijke afspraak een SMS ontvangen. Per e-mail was dit al mogelijk en het leek een kleine moeite om ook de SMS dienst te realiseren. Tot op heden is dit echter niet gelukt. Het proces stopt door onvoldoende mankracht om de dienst daadwerkelijk te implementeren.

Het management heeft hierin een belangrijke rol. De projectleider van de pilot wil graag vooruit maar heeft niet altijd de zeggenschap over de tijdsbesteding van anderen. Het hogere management kan hierin een faciliterende rol spelen. Toch is ook de projectleider terughoudend in het vragen om hulp. De projectleider is zich bewust van het feit dat het gaat om een spel van geven en nemen. Hij kan daarom niet om elk wissenwasje de troef van ‘het management’ inzetten en zal proberen op eigen kracht dingen voor elkaar te krijgen. Het zoeken naar alternatieve wegen is daarbij integraal onderdeel van het spel. Alleen als hij echt niet verder kan zal hij hulp invoeren van ‘het management’.

Hoewel niet alle voorgenomen plannen zijn uitgevoerd, is binnen deze pilot wel een aantal andere, ongeplande activiteiten gerealiseerd. In een ander project binnen de gemeente Tilburg waren activiteiten voorzien om de zelfbedieningsbalie in de gemeentehal te verbeteren. Omdat deze zelfbedieningsbalie goed aansluit bij de pilot van Kanalen in Balans is het bij de pilot getrokken. Op die manier is er een project gerealiseerd dat langs andere weg geen doorgang kon vinden. De plannen rondom de realisatie van een ‘Virtual Office’ is een ander voorbeeld van een activiteit waarbij het nodige kunst en vliegwerk komt kijken. De belangrijkste lessen in de implementatie fase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Zelfs de realisatie van eenvoudige diensten kan zeer ingewikkeld worden wanneer er onvoldoende capaciteit is binnen de organisatie om de dienst te implementeren.	●	●		
Het zoeken naar alternatieve wegen om dingen te realiseren is integraal onderdeel van een pilot.		●		●
Doorzettingsvermogen en persoonlijke contacten vormen de sleutel bij het vinden van alternatieve wegen.		●		●
Een flexibele opstelling leidt ertoe dat sommige ambities niet kunnen worden gerealiseerd. Daar staat tegenover dat andere ambities mogelijkwijs wel kunnen worden gerealiseerd.	●	●	●	

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### Gebruik en effecten

Door de medewerkers van het gemeentehuis te laten meewerken aan bijvoorbeeld een filmpje over de balie ontstaat draagvlak. Over het algemeen zijn medewerkers heel bereidwillig om zinnige diensten aan burgers te willen leveren. De kunst is om mensen enthousiast te maken want dan wordt het eindproduct goed.

Het project loopt nu ongeveer een jaar en een aantal activiteiten zijn uitgevoerd. De planning zoals die is gemaakt in de loop van 2008 wordt echter niet gehaald. Ook is het op het moment van het interview nog niet duidelijk welke kanaalverschuivingen zich daadwerkelijk hebben voorgedaan. Over gebruik en effecten valt daarom nog weinig te zeggen. Er zijn wat eerste indicaties dat er wat kanaalverschuivingen hebben plaatsgevonden. Er is vooralsnog niet veel geld van het bescheiden budget uitgegeven. De belangrijkste kosten worden gemaakt binnen andere afdelingen.

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Wie de lat hoog legt, wordt meer gemotiveerd. Het risico dat de gestelde ambities niet worden gehaald, wordt echter ook groter.				●
Medewerkers die betrokken worden bij een pilot zijn graag bereid zich in te zetten voor een betere dienstverlening.		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## CASE 5. ZET GEMEENTEN- GEMEENTE ZWOLLE

In de pilot waarin de ZET-gemeenten (Zwolle, Emmen en Tilburg) centraal staan, draait het om het proces van kanaalkeuze naar kanaalsturing. In samenwerking met de drie gemeenten wordt op basis van de kanaalkeuze onderzoeken marketingplannen geschreven om gericht bepaalde producten voor burgers via het telefonische en elektronische kanaal onder de aandacht te brengen. Hierbij wordt de focus op productgroepen en/of doelgroepen per gemeente bepaald. De afbakening per gemeente is bedoeld om de pilots/experimenten in kanaalsturing behapbaar en controleerbaar te houden.

### Adoptie

Uitgangspunt in de gemeente Zwolle is de visie op dienstverlening waarin de burger centraal staat. Het doel is om meer diensten online te verlenen. Daarbij moet het contact tussen burger en overheid gemakkelijker en toegankelijker tot stand komen. Ook door minder en andere regels en samenwerking tussen ketenpartners moet de dienstverlening worden verbeterd. Het proces is begonnen met een onderzoek naar het huidige gebruik van kanalen, de bekendheid met online gemeentelijke diensten en voorkeuren voor kanalen. Op basis van het onderzoek is er een marketing (kanaalsturings)plan opgezet. De kern hiervan bestaat uit een vijftal actiepunten:

- Promotie e-loket en afsprakenservice
- Voorkomen bezwaren belastingen/woz
- Uittreksel GBA online gratis
- Verbeteren productinformatie veelgevraagde producten
- Mutatiebevestiging bij verhuizing binnen Zwolle

	<i>Tech.</i> <sup>*</sup>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
(Markt)onderzoek is een cruciaal startpunt bij een kanaalsturingsproject.		●		●
Werken vanuit een visie geeft een goed startpunt voor een project		●		●

<sup>\*</sup>Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### Implementatie

Een gemeente als Zwolle is zeer gefragmenteerd. Er zijn 400 producten en 100.000 klanten terwijl een uitvoeringsorganisatie als het UWV 20 producten heeft en een paar miljoen klanten. Daardoor is het lastig om online diensten te ontwikkelen. Voor veel gemeentelijke diensten is het volume niet interessant. De grootste dienst is het aanvragen van paspoorten en dat zijn er 'maar' 15.000 per jaar. Voor veel andere diensten geldt dat het gaat om een paar honderd of zelfs niet meer dan enkele tientallen per jaar. Het elektronisch aanbieden van die diensten is niet erg interessant. Ook is iedereen binnen de organisatie met "eigen" regelgeving, projecten en samenwerkingen etc. bezig waardoor de organisatie zeer gefragmenteerd is. Deregulering is een goede optie maar een lange en (juridisch) lastige weg om te gaan.

De geïnterviewde geeft aan dat hij het liefste zou werken in korte cycli waarin een actie wordt ondernomen, de effecten worden gemeten en opnieuw aanpassingen worden aangemaakt. Een dergelijke aanpak is echter moeilijk te realiseren binnen de gemeentelijke organisatie. Regels, politieke processen en de gefragmenteerde aard van de

organisatie spelen daarbij een rol. Informatie om op te sturen is niet altijd goed toegankelijk.

De geïnterviewde geeft aan dat in Zwolle is begonnen met het zoeken naar draagvlak alvorens naar technische mogelijkheden is gekeken. De aanpak heeft er niet toe geleid dat alle doelstellingen gerealiseerd zijn binnen de termijn van de pilot. Zo is voorgesteld onderzoek naar effecten niet doorgegaan omdat financiering vanuit BZK achterwege bleef. De gemeente heeft toen zelf, in afgeslankte vorm een onderzoek uitgevoerd.

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Het is niet duidelijk welke aanpak nu beter is: een van hoge ambities en teleurstellingen of een wat langzamer aanpak waarbij draagvlak voorop staat. Korte cycli zijn wenselijk maar moeilijk te realiseren.		●		●
Het is zaak bij de opzet van pilots om ook de externe ontwikkelingen goed in de gaten te houden.	●	●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Gebruik

Omdat de gemeente Zwolle al langer bezig is met het ontwikkelen van het online kanaal is er al meer verkeer op de website. De stappen die Zwolle nog kan zetten zijn daarom kleiner dan een gemeente die nog weinig bezoekers trekt op haar e-loket en website.

Het gebruik van verschillende kanalen betekent per definitie dat er verschillen bestaan in de dienst die uiteindelijk aan de klant wordt geboden. Zo kan een klant vanuit de balie direct een uittreksel uit de GBA mee naar huis nemen maar betaalt daar wel bijna vijftien euro voor terwijl een online klant gratis hetzelfde uittreksel kan krijgen maar daar wel vijf dagen op moet wachten. Voor veel mensen staan die verschillen op gespannen voet met het beginsel van gelijke behandeling. Dat beginsel is de achterliggende gedachte bij het idee dat de overheid via alle kanalen dezelfde goede dienstverlening moet bieden. Sturing op kanalen maakt de verschillen tussen kanalen expliciet en vergroot mogelijk de verschillen. Om de toegankelijkheid van de online aanvraag van een uittreksel uit de GBA te verbeteren, is een schriftelijke instructie gemaakt die mensen mee naar huis kunnen nemen. Er is niet voor gekozen om computers in de hal te plaatsen, al dan niet voorzien van een eventuele assistent. Het gebrek aan voldoende financiële middelen is daar debet aan. De lessen in ten aanzien van het gebruik zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Er zullen altijd verschillen zijn tussen kanalen. Daar waar bepaalde groepen minder kunnen delen in nieuwe voordelen kan een 'reparatieslag' moeten worden uitgevoerd.	●	●	●	●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Effecten

De promotie van het e-loket en de afspraken service heeft plaatsgevonden door middel van flyers en op monitors in de gemeentehal. Het doel van de belasting case was om bezwaren te voorkomen. Het percentage bezwaren ten aanzien van de WOZ is flink gedaald. Hoewel die daling landelijk was, was de daling in Zwolle veel sterker dan in andere gemeentes. Voor wat betreft het online aanvragen van een uittreksel uit het GBA zijn de eerste resultaten hoopgevend: in de eerste maand is er sprake van een ruime verdubbeling van het aantal online aanvragen. Het aandeel digitale aanvragen (op het

totaal aantal aanvragen) was het afgelopen jaar ongeveer 15-20%; dat was in juni 2009 ruim 40% . Het verbeteren van de leesbaarheid van productinformatie op de website heeft naar verwachting een effect op het telefoonkanaal (minder vragen), maar dat is vooralsnog niet te meten. De eerste resultaten van de actie ‘mutatiebevestiging bij verhuizing binnen Zwolle’, geven aan dat het aantal gerelateerde telefoontjes is gedaald met ongeveer 50%.

Het proces is zeer leerzaam geweest maar anderzijds is het ook heel kostbaar geweest in termen van uren. De effecten zijn niet altijd even zichtbaar. Vooral als je de effecten zou willen uitdrukken in cijfers (zoals verminderd aantal telefoontjes) is het erg moeilijk. De inspanning wordt dan ook vooral gerechtvaardigd vanuit de ambitie om een goede dienstverlener te zijn. Met betrekking tot effecten kunnen de volgende lessen worden getrokken:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
De wens om een goede dienstverlener is een belangrijke motivator van deze pilot.		●		●
Kanaalsturing is wel degelijk mogelijk. Zowel het geven van bekendheid aan bepaalde diensten als prijs zijn daarbij goede sturingsinstrumenten.	●			●
Samenwerking tussen gemeentes levert een gezonde vergelijking op. Door intensief in elkaars keuken te kijken kunnen gemeentes snel en veel van elkaar leren en beter hun eigen afwegingen maken.		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Case 6. ZET Gemeenten – Gemeente Emmen

In de pilot waarin de ZET-gemeenten (Zwolle, Emmen en Tilburg) centraal staan, draait het om het proces van kanaalkeuze naar kanaalsturing. In samenwerking met de drie gemeenten wordt op basis van de kanaalkeuze onderzoeken marketingplannen geschreven om gericht bepaalde producten voor burgers via het telefonische en elektronische kanaal onder de aandacht te brengen. Hierbij wordt de focus op productgroepen en/of doelgroepen per gemeente bepaald. De afbakening per gemeente is bedoeld om de pilots/experimenten in kanaalsturing behapbaar en controleerbaar te houden.

### Adoptie

Aanleiding om mee te doen in Kanalen in Balans is om de dienstverlening te verbeteren. Ook Emmen wil graag uitmunten in dienstverlening. De keuzevrijheid voor klanten om zelf te kunnen kiezen voor balie, telefoon of online staat centraal. Ook de verhouding met andere gemeentes is erg belangrijk. In deze aanloopfase is een verbeterde bedrijfsfunctie niet zozeer de doelstelling. De ‘winst’ komt tot uiting in verbeterde klanttevredenheid.

Uitgangspunt bij het opzetten van de marketingplannen, was het resultaat van het kanaalkeuze onderzoek. Via de balie, telefoon en website hebben in totaal 600 respondenten meegedaan aan het onderzoek binnen de gemeente Emmen. Uit het onderzoek bleek dat 60% onbekend is met de diensten die online worden geboden. Na de kanaalsturing moet in ieder geval 60% van de klanten juist wel bekend zijn met de online dienstverlening. De Gemeente Emmen gaat ervan uit dat als klanten beter weten wat de diensten zijn en de gemaksvoordelen die dat te bieden heeft, dat klanten dan ‘vanzelf’ omgaan. Een greep uit de 17 diensten die nu online worden aangeboden is:

- Afspraak maken voor paspoort en rijbewijs
- Online aanvragen uittreksel uit GBA
- WMO
- Verschillende vergunningen
- OZB en WOZ waarde en bezwaar maken
- Online afspraken maken voor trouwen (ondertrouw, zaal, ambtenaar e.d.).

Als onderdeel van de kanaalsturingpilot ontwikkelt de gemeente Emmen ook een chat mogelijkheid. De reden om dit te doen is dat mensen die op de website stranden vaak gaan bellen. De chatfunctie moet de tekortkomingen van de website ondervangen en mensen online ondersteunen. De belangrijkste lessen zijn ten opzicht van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
De doelstelling om de klant beter van dienst te zijn staat voorop bij deze kanaalsturingpilot.		●		●
Kanaalkeuze onderzoek vormt de start van de kanaalsturingpilot.		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### Implementatie

Het technische ontwerp van de chatfunctie is nog in volle gang. Er zijn wat kleine problemen maar binnenkort beginnen ze echt van start. Net als bij andere pilots kan technologie soms niet worden gerealiseerd omdat er organisatorische drempels liggen. De beschikbaarheid van mankracht is daarbij het voornaamste struikelblok.



De marketingcampagne is nog niet van start gegaan. Deel van de reden is dat de website op dit moment nog niet op orde is. Op dit moment zou een promotiecampagne (o.a. op Abri's, banners op Funda, advertenties e.d.) niet opportuun zijn. Daarom wordt gewacht tot september en zullen eventuele effecten pas in de herfst van 2009 zichtbaar worden.

De ontwikkeling van zuilen voor in de hal verloopt moeizaam. Vooral de interne organisatie is hieraan debet. De ICT afdeling stelt eisen aan de zuilen en ook de architect van de hal moet zijn oordeel uitspreken over de passendheid van eventuele zuilen. Hierdoor heeft de ontwikkeling van internetzuilen in de hal van het stadskantoor vertraging opgelopen.

Ook is bijvoorbeeld het laten ontwerpen van een poster geen sinecure. De repro afdeling heeft standaard contracten met de gemeente en daar kan niet van worden afgeweken tenzij daar middelen tegen over staan. Die middelen zijn weer niet vanuit het pilot project beschikbaar.

Ook politieke processen kunnen een rol spelen, zowel ten nadele van het project als ten voordele. Zo wordt vanuit het project vooral ingezoomd op de verbeterpunten in plaats van op de successen. Wanneer een al te rooskleurig beeld wordt geschapen bestaat het risico dat de geldkraan wordt dichtgedraaid.

In de testperiode is een probleem aan het licht gekomen dat als de klant aangeeft dat hij niet wil betalen voor het uittreksel uit de GBA. De aanvraag gaat dan wel door het systeem, ook al heeft de klant aangegeven dat hij niet wil betalen. Het uitzoekwerk om te achterhalen wie wel en wie niet heeft betaald is zo complex dat ze in Emmen overwegen de dienst gratis aan te bieden. De leverancier van de software was overigens op de hoogte van het probleem maar had dat niet doorgeven. De belangrijkste lessen in de implementatie fase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Techniek blijft, hoe eenvoudig het ook allemaal lijkt een struikelblok. Niet zozeer de techniek zelf, als de implementatie ervan in een concrete context blijkt steeds weer het struikelblok.	●	●		
Ondanks een strakke planning kan een pilot uitlopen.		●	●	
Het is zaak bij de opzet van pilots om ook de externe ontwikkelingen goed in de gaten te houden.	●	●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### **Gebruik en effecten**

De effecten zijn nog niet erg zichtbaar. Er zijn nog maar weinig acties geweest. De verwachtingen zijn wel hoog gespannen. Vooral ten aanzien van het aantal bezoekers. De doelstelling is en blijft tevreden klanten.

## Case 7. UWV Chat

Het UWV is de uitvoeringsorganisatie die verantwoordelijk is voor re-integratie en uitkeringen van mensen zonder werk. UWV is in 2002 ontstaan na een fusie van de uitvoeringsinstellingen Cadans, GAK, GUO, SFB en USZO en opdrachtgever Lisv. De arbeidsbemiddeling werd toen ondergebracht in het CWI. Op 1 januari 2009 zijn UWV en CWI gefuseerd.

Het UWV past al op kleine schaal chat toe om te communiceren met doven en slechthorenden. Doel van deze pilot was om in kaart te brengen in hoeverre dit kanaal uitgerold kan worden richting de ‘gewone’ klanten van het UWV. Door organisatorische redenen is de pilot stopgezet.

### Adoptie

In het kader van het verbeteren van het kanaal internet is het zinvol om te onderzoeken of chat een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van uwv.nl en werk.nl. Op dit moment wordt chat al ingezet (uwv.nl), maar voor een kleine doelgroep: doven en slechthorenden. Doel van de pilot is om a) in kaart te brengen wat de mogelijkheden zijn voor de inzet van chat als dienstverleningskanaal en b) wat de effecten van de (beperkte) inzet van dit dienstverleningskanaal zijn voor de druk op de andere dienstverleningskanalen van het UWV en de klanttevredenheid.

Na een voortvarende start van de pilot wat betreft de opzet in het najaar van 2008 en het voorjaar van 2009, stagneerde de pilot in het tweede kwartaal van 2009. Hiervoor zijn een aantal redenen te geven. Allereerst heeft de economische recessie (meer ontslagen) veel extra werk opgeleverd in de organisatie waardoor het lastig was de pilot ‘ernaast’ te doen. Een tweede reden is dat de borging van de pilot in de organisatie wellicht onvoldoende is geweest. Op operationeel niveau is te lang gewacht met het opzetten van de pilot en op strategisch niveau is onvoldoende de vinger aan de pols gehouden. Hierdoor liep de pilot zoveel vertraging op dat voortzetting in het vakantieseizoen ondoenlijk bleek.

Omdat chat als dienstverleningskanaal wel een interessant gegeven is voor Kanalen in Balans is besloten om de pilot in afgeslankte en beperktere vorm doorgang te laten vinden. Namelijk in de vorm van een inventarisatie van bestaande kennis bij overheidsorganisaties die chat toepassen. Hierbij kunnen dan toch uitspraken gedaan worden wat betreft de eerste doelstelling van de pilot, namelijk het inventariseren van de mogelijkheden van chat als dienstverleningskanaal.

De eerste resultaten hiervan laten zien dat de inzet van chat tot nu toe marginaal is. Er zijn weinig organisaties die het kanaal al gestructureerd inzetten en er zijn nauwelijks data voorhanden over het succes van dit kanaal wat betreft druk op andere kanalen, kosten en klanttevredenheid. De belangrijkste lessen zijn ten opzicht van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Succes van dit soort pilots staat of valt met het commitment in de organisatie.		●		●
Het is zaak bij de opzet van pilots om ook de externe ontwikkelingen goed in de gaten te houden.	●	●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

## Case 8. Informatiebeheer Groep

De Informatie Beheer Groep (IB-Groep) voert als zelfstandig bestuursorgaan in opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een aantal onderwijswetten en - regelingen uit. In opdracht van het ministerie van VROM ondersteunt de IB-Groep de gemeenten bij de uitvoering van de Wet inburgering. De kerntaken van de IB-Groep zijn financiering, informatiebeheer en het organiseren van examens. Belangrijkste taken hierbij is de uitkering van de studiefinanciering en de tegemoetkoming schoolkosten.

Bij de IB-Groep komen veel klanten die in principe de beschikking hebben over de middelen om het elektronische kanaal te gebruiken, maar dit niet doen. Door de klanten te laten zien hoe de dienstverlening via het internet werkt en ze daarin vaardig te maken zullen klanten wellicht eerder in het elektronische kanaal blijven.

### Adoptie

Het grootste deel van de klanten van de IB-Groep bestaat uit studenten en scholieren; klanten waarvan over het algemeen wordt aangenomen dat deze in staat zijn zichzelf te redden via de elektronische kanalen van de overheid. Toch komen er vrij veel klanten aan de balie van de IB-Groep die, theoretisch, in staat moeten zijn zichzelf te redden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze klanten niet vertrouwd genoeg zijn met de elektronische kanalen en daarom aan de balie komen.

Het experiment is erop gericht om klanten die aan de balie komen en die een taak komen uitvoeren die ook elektronisch afgehandeld kan worden te trainen in het gebruik van het elektronische kanaal. De hoop is dat deze mensen door deze e-assistentie gecontinueerd gebruik gaan maken van het elektronische kanaal. De klanten die aan de balie komen van het kantoor krijgen vragen over hun computer en internetgebruik en de soort dienst die men komt uitvoeren; is men geschikt voor de pilot dan wordt gevraagd of men deel wil nemen aan de e-training. Wil men dat, dan krijgt de klant in een andere ruimte deze training. Iedereen die ondervraagd wordt krijgt na afloop van het experiment een vragenlijst toegestuurd met vragen over de dienstverlening van de IB-Groep en het kanaalgebruik.

De pilot is zeer kleinschalig opgezet; alleen het kantoor in Enschede doet mee. Reden voor deze kleinschaligheid is dat het project op deze wijze eenvoudig te managen en uit te voeren is. Dit past ook bij de doelstelling van de pilot; op kleine schaal experimenteren met de e-assistentie. De projectgroep bestond uit een manager van de IB-Groep, drie (balie)medewerkers van de IB-groep, en onderzoekers van Novay en de Universiteit Twente. De belangrijkste lessen zijn ten opzichte van de adoptiefase zijn:

	<i>Tech.*</i>	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Kleine projectgroep maakt communicatie en afstemming makkelijk. Het project heeft een hoge praktische relevantie.		●		●

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### Implementatie

De opzet van het project was uiterst simpel. De projectgroep heeft een aantal keren vergaderd over de opzet en invulling van het experiment. Vervolgens zijn meetinstrumenten geprogrammeerd, zijn de medewerkers geïnstrueerd en kon de pilot beginnen. Hoewel de fase voor de uitvoering soepel verliep, verliep het proces tijdens de

uitvoering moeizamer. De dataverzameling verliep moeilijker dan verwacht. Hiervoor zijn een aantal redenen aan te wijzen a) minder klanten aan de balie dan geanticipeerd, b) minder klanten die geschikt bleken voor de pilot dan geanticipeerd en c) de onmogelijkheid (bijvoorbeeld door de bezetting) om elke dag data te verzamelen. Hier wreekt ook de kleinschaligheid van het project zich; verloopt de dataverzameling moeizaam dan is het lastig de vereiste steekproefgrootte te bereiken. De belangrijkste lessen in de implementatie fase zijn:

	<i>Tech.</i> *	<i>Org.</i>	<i>Finan.</i>	<i>SoPs</i>
Kleine opzet vergroot afhankelijkheid dataverzameling		●		
Kleine (informele) projectgroep kan te weinig sturend zijn				●
Een kleine betrokken groep kan snel schakelen				

\*Tech = technologisch, Org. = organisatorisch, Finan. = financieel, SoPs = sociaal psychologisch.

### **Gebruik en effecten**

Door de moeizame dataverzameling is besloten de pilot langer te laten doorlopen. Er zijn op dit moment nog geen gegevens over het gebruik en de effecten van de pilot bekend.