



**Telematica**  
*Instituut*

---

# Kanaalstrategie

*Op weg naar de ideale  
multichannelmanagementstrategie*

---







## Colofon

Datum : 30-06-2008  
Versie : 0.9  
Verandering :  
Project referentie: Kanalen in Balans/D2.1  
TI referentie : TI/RS/2008/017  
Bedrijfsreferentie : Telematica Instituut  
URL : [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)  
Status : Concept  
Redacteur : Willem Pieteron  
Bedrijf : Universiteit Twente  
Auteur(s) : Willem Pieteron

### **Synopsis:**

*In deze rapportage wordt verslag gedaan van het onderzoek naar kanaalstrategieën. Aan de hand van literatuurstudie, een analyse van best practices en kwantitatief onderzoek worden de doelstellingen en belangrijkste invloedsfactoren uit een MCM-strategie in kaart gebracht. Daarnaast wordt een eerste schets gemaakt van een stappenplan om te komen tot een MCM-strategie.*

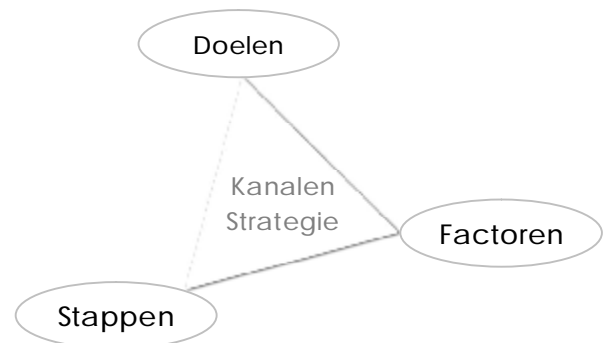


# Managementsamenvatting

Binnen de centrale overheid ontstaan momenteel de eerste initiatieven op het gebied van multichanneling. Dit wordt duidelijk in bijvoorbeeld de visie op dienstverlening van de commissie Jorritsma en het onlangs verschenen manifest 'Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid' van voormalig minister Pechtold met de voorzitters van het interprovinciaal overleg, de vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Unie van Waterschappen. Burger@Overheid streeft in de burgerservicecode naar vrije kanaalkeuze en ook Antwoord<sup>®</sup> (als doorontwikkeling van de visie van de commissie Jorritsma) in Nederland rept over multichanneling. Maar wat is eigenlijk de stand van zaken op het gebied van multichanneling? Hoe denken overheden over multichanneling en wat zijn hun ervaringen hiermee? De belangrijkste vraag is wellicht welke strategische keuzes gemaakt moeten worden om tot een goed multichannelmanagement (MCM) te komen.

In deze rapportage is geprobeerd om op deze vragen een antwoord te krijgen. Aan de hand van een verkenning van de literatuur is geanalyseerd welke (theoretische) inzichten zoal voorhanden zijn. Hieruit blijkt in de eerste plaats dat een MCM-strategie idealiter uit een drietal elementen bestaat:

1. een beschrijving van de *doelen* die men met MCM wenst te bereiken, gerelateerd aan de organisatiestrategie en dienstverleningsstrategie;
2. een overzicht van de interne en externe *factoren* die van invloed zijn op MCM of haar te behalen doelen, en
3. een schets van het tijdsplan of het *stappenplan* dat doorlopen moet worden om de doelen te bereiken.



Figuur 1. Elementen multichannelstrategie.

In de tweede plaats biedt de literatuur wel inzicht in de *doelen*, *factoren*, en *stappen* die genomen moeten worden, maar deze inzichten zijn tot op heden beperkt en niet volledig. Om de inzichten uit de literatuur aan te vullen zijn case studies uitgevoerd van een zestal best practices op het gebied van MCM en is een empirisch onderzoek uitgevoerd onder alle gemeenten in Nederland. De vragenlijst die is uitgezet, is uiteindelijk door 115 gemeenten (26%) beantwoord. Uit de analyse van de literatuur, de case studies en het gemeente onderzoek kunnen de volgende conclusies gedestilleerd worden.

## q Doelen

We kunnen een tweetal doelen voor MCM onderscheiden worden: kostenefficiëntie (organisatiedoel) en klanttevredenheid (klantendoel). In de praktijk komen beide doelstellingen voor, maar klanttevredenheid is in de meeste organisaties het leidende principe. De twee doelen zijn sterk aan elkaar gerelateerd; het te zeer kiezen voor kostenefficiëntie kan een dusdanig lage klanttevredenheid tot gevolg hebben dat de dienstverlening onder druk komt te staan en de kosten uiteindelijk gaan stijgen. Er bestaat dus een trade-off tussen kosten en klanttevredenheid waarbij een duidelijke

afweging gemaakt moet worden welk doel leidend is en in hoeverre dat ten koste kan en mag gaan van het andere doel.

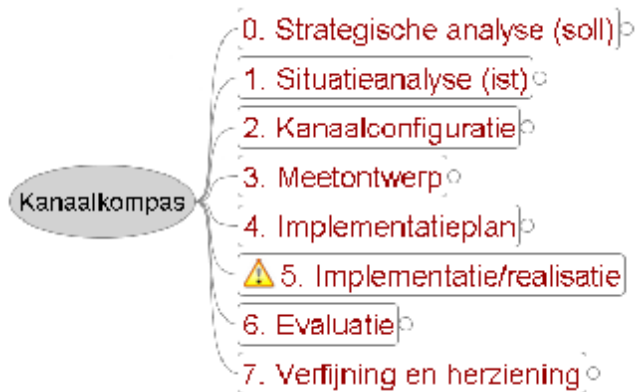
#### q *Factoren*

Uit de literatuur is geen eenduidige set factoren te herleiden waarmee rekening gehouden dient te worden in het uitwerken van de MCM-strategie. Wel blijkt uit de literatuur dat de meeste modellen uitgaan van een koppeling tussen kanalen en diensten; er dient een doel geformuleerd te worden met MCM en vervolgens wordt dit uitgewerkt door kanalen en diensten aan elkaar te plakken. Uit de praktijkonderzoek blijkt dat dit beeld geen recht doet aan de werkelijkheid. Zowel uit de analyse van bestaande best practices, als de beelden van de gemeenten uit het MCM onderzoek blijkt dat in de praktijk vooral rekening gehouden dient te worden met vooral de ‘zachte’ aspecten; de communicatie in de organisaties, het veranderen van de organisatiecultuur en het wegnemen van de weerstanden in de organisatie.

Verder blijkt er in veel organisaties een tekort te zijn aan kennis over de klanten, diensten en kanalen, al denken organisaties wel te beschikken over deze kennis. Een nog belangrijkere uitkomst is dat de beelden over de klant niet kloppen met de werkelijke beelden van de klant. Burgers denken wezenlijk anders over dienstverlening en kanalen dan overheidsorganisaties zelf percipiëren. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij het vormgeven van de MCM-strategie. De ervaringen van succesvolle organisaties laten zien dat het al dan niet slagen van de MCM-strategie sterk afhangt van de kennis over en van de klant. Een verkeerd beeld van de klant kan derhalve leiden tot verkeerde veronderstellingen in de strategie, gevolgd door geen of minder succes. Ook voor samenwerking is deze conclusie van belang; het versterkt de noodzaak tot overleg over het gedrag van de klant en het verifiëren van bestaande percepties en denkbeelden. De problemen in het uitwerken van de strategie lijken niet zozeer te zitten in de technologie: men geeft aan over voldoende technische kennis te beschikken en de analyses van de best practices laten zien dat, mits goed georganiseerd, de technologie nooit voor fundamentele problemen zorgt. De goede organisatie lijkt daarmee een van de kernfactoren te zijn voor een goede MCM-strategie; op beleidsniveau dient de organisatie over de kanalen, op zijn minst, centraal gecoördineerd te worden.

#### q *Stappenplan*

Eenduidige stappenplannen zijn, vooralsnog, niet in de literatuur gevonden. Dit heeft mogelijk te maken met de beperkte ervaringen die in de wetenschappelijke literatuur gedocumenteerd zijn. De succesvolle best practices laten zien dat de meeste organisaties wél een helder en duidelijk doel voor ogen hadden bij het starten van de MCM-strategie, maar verder sterk op een trial-and-error basis gewerkt hebben. Nu de internetkanalen (maatschappelijk) belangrijker zijn geworden is deze ruimte er veel minder en ontstaat wel de noodzaak om gestructureerd over de MCM-strategie na te denken en deze door middel van een stappenplan uit te werken. Vanuit Kanalen in Balans is het Kanaalkompas (in ontwikkeling) de blauwdruk aan het worden om te komen tot een kanalenstrategie. Zie [www.kanaalkompas.nl](http://www.kanaalkompas.nl) en onderstaand figuur:



#### q Aanbevelingen

Belangrijkste aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek gedaan kunnen worden, zijn:

- Begin bij de klant; ook al is het hoofddoel van de kanalenstrategie niet gebaseerd op de klant (bijvoorbeeld het reduceren van de kosten); toch blijkt een goed beeld van de klant noodzakelijk voor het welslagen van de strategie.
- Betrek de klant bij het proces; het is verleidelijk om vanuit de organisatie te redeneren wat de klant wil, kan en doet, maar uit het hier besproken onderzoek blijkt dat overheidsorganisaties systematisch verkeerd inschatten hoe de klant over iets denkt. Dit geldt zowel voor de percepties van diensten, als voor de percepties van dienstverleningskanalen. Het doen van (gedegen) onderzoek naar en onder klanten is een belangrijk hulpmiddel om een klantbeeld op te bouwen.
- Besteed aandacht aan de organisatie en implementatie van MCM; MCM is meer dan het inrichten van kanalen en het koppelen van diensten en producten aan kanalen. Het proces dient in de organisatie ingebed te worden. De cultuur in veel organisaties dient veranderd te worden en er is veel communicatie nodig tussen de (keten)partners in de dienstverlening. In de MCM-strategie dient dan ook veel aandacht besteedt te worden aan zaken als:
  - Educatie van het personeel
  - Voorlichten van klanten, medewerkers en partners
  - Het verkrijgen van commitment in de organisatie, zowel op management niveau, als op uitvoerend niveau
  - Het veranderen van de organisatiecultuur in de richting die gesteld wordt in de doelen zoals geformuleerd in de organisatie en de MCM-strategie.
- Onderschat weerstanden niet. Organisatieveranderingen brengen vaak weerstand met zich mee en deze weerstanden zijn vaak hardnekkiger en langduriger dan gedacht. Door te inventariseren hoe binnen de organisatie over de MCM-strategie gedacht wordt kan een veranderplan worden opgesteld waarin met deze weerstanden wordt omgegaan.
- Werk gestructureerd: MCM is complex en grijpt diep in op de organisatie. Daarnaast zijn de verschillende dienstverleningskanalen zo volwassen geworden dat trial-and-error in de praktijk geen optie meer is (wanneer het niet om kleinschalige projecten gaat). Het (in ontwikkeling zijnde) Kanaalkompas kan een goed hulpmiddel zijn om op gestructureerde wijze te werken.

#### q *Vervolgonderzoek*

Dit onderzoek heeft een aantal van de belangrijkste factoren en stappen van een MCM-strategie in kaart gebracht en getoetst. Het is echter wel zo dat de lijst met potentiële factoren die van invloed zijn op MCM lang is en dat de stappenplannen die er zijn amper gevalideerd zijn. In het Kanaalkompas is een poging gedaan om zowel de belangrijkste stappen om te komen tot een kanalenstrategie, als de belangrijkste elementen daaruit, bij elkaar te brengen. De stappen en elementen uit het KanaalKompas als geheel zijn echter tot op heden niet gevalideerd. Voornaamste aanbeveling luidt dan ook om de inzichten uit het Kanaalkompas empirisch te toetsen en uit te bouwen.



# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>v</b>
<b>1 Introductie</b>	<b>5</b>
1.1 Introductie	5
1.2 Doelstelling	5
1.3 Vraagstelling	5
1.4 Aanpak	5
1.5 Leeswijzer	5
<b>2 Literatuurverkenning kanalenstrategie</b>	<b>5</b>
2.1 Inleiding	5
2.2 Kanalenstrategie	5
2.3 Doelen	5
2.4 Factoren	5
2.5 Stappenplan	5
2.6 Conclusie	5
<b>3 Case studies en best practices</b>	<b>5</b>
3.1 Inleiding	5
3.2 IB-Groep	5
3.3 The Irish Revenue Customer Contact Project	5
3.4 Contactpunt Vlaamse Infolijn	5
3.5 Integral and multi-channel citizen service system (Spanje)	5
3.6 Multi-channel Citizen Service Centers in Greece	5
3.7 Transforming Access to Services in local government	5
3.8 Conclusies	5
<b>4 Multichannelonderzoek VNG</b>	<b>5</b>
4.1 Introductie	5
4.2 Onderzoeksopzet	5
4.3 Resultaten	5
4.4 MCM uitgangspunten, doelen en obstakels	5
4.5 Percepties over kanalen, diensten en klanten	5
4.6 Visies over de toekomst	5
4.7 Conclusies	5
<b>5 Conclusies en Aanbevelingen</b>	<b>5</b>
5.1 Conclusies	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2 Aanbevelingen	5
5.3 Vervolgonderzoek	5
<b>Referenties</b>	<b>5</b>
<b>Lijst met Afkortingen</b>	<b>5</b>



# 1 Introductie

## 1.1 Introductie

‘Kanalen in Balans’<sup>1</sup> is een meerjarig wetenschappelijk en oplossingsgericht onderzoek naar het multichannelvraagstuk bij de overheid. Achtergrond voor dit onderzoek is het uitgangspunt dat burgers zelf kunnen bepalen wanneer en via welk kanaal ze met de overheid contact opnemen. Daarbij moeten alle kanalen met elkaar synchroon zijn, omdat burgers er vanuit mogen gaan dat ieder kanaal vanuit dezelfde informatie werkt.

De vraag die dit oproept, is: hoe houdt de overheid de benodigde kanaalsynchronisatie in stand? Tegelijkertijd speelt dat burgers in het algemeen veel vaker met de overheid bellen (of de balie bezoeken) dan dat ze het kostenefficiëntere internetkanaal opzoeken. Welke sturingsmogelijkheden zijn er om dit te veranderen, zonder daarbij het principe van de vrije kanaalkeuze los te laten? De kernthema’s in het project ‘Kanalen in Balans’ zijn daarom kanaalsynchronisatie en kanaalsturing.

Het contact tussen burgers en overheid vindt op velerlei wijzen plaats. Elke overheidsorganisatie heeft vaak een scala aan kanalen, zoals balies, telefoon en website. Om tot een efficiënt en effectief multichannelmanagement te komen, moeten deze kanalen op elkaar afgestemd worden. De organisaties maken veelal deel uit van dienstverleningsnetwerken. Daarom is ook zicht nodig op de interacties tussen organisaties en de ketenprocessen die daarbij komen kijken. Tussen organisaties wordt de complexiteit hoger, zeker als er geen ‘vrije’ stroom van informatie is en niet alle gevoelige informatie zomaar gedeeld mag worden, wat zeker geldt in dienstverleningsnetwerken waarin ook private partners meespelen. Met de terugtrekkende overheid kan ook een private partij als kanaalaanbieder dienen of een daaraan gerelateerde of achterliggende dienst aanbieden.

Multichannelmanagement kan een grote verscheidenheid aan vormen binnen organisaties aannemen. Organisaties worden gekenmerkt door verschillende doelstellingen, culturen en middelen en daarmee samenhangende multichannelstrategieën. Kanalen kunnen verschillend zijn en al dan niet bewust anders zijn ingericht, bijvoorbeeld omdat verschillende organisaties verschillende strategische doelstellingen hebben, zowel wat betreft hun taakuitvoering, alsook wat betreft de doelstellingen met de dienstverlening. Daarnaast hebben verschillende organisaties te maken met verschillende klantgroepen, verschillende kanalen en verschillende randvoorwaarden. Om tot een goed werkend MCM te komen is het noodzakelijk dat er een goede kanalenstrategie is, enerzijds om zicht te hebben op de stappen die doorlopen moeten worden om tot een goed MCM te komen en anderzijds om rekening te houden met alle factoren die een rol spelen.

De problematiek van MCM, op strategisch niveau, houdt zich vooral bezig met de vraag hoe MCM kan bijdragen aan het bereiken van de doelen zoals deze door de organisatie zijn geformuleerd. De problematiek beperkt zich echter niet tot de organisatie zelf. Samenwerking tussen verschillende organisaties op het gebied van MCM vereist dat organisaties moeten gaan interacteren met anderen om te zorgen voor een coherente en

---

<sup>1</sup> <http://www.kanaleninbalans.nl>

consistente dienstverlening. Bovendien hoeven niet alleen eigen kanalen gebruikt te worden, maar worden ook kanalen van anderen, waaronder mogelijk private partijen, gebruikt om diensten aan te bieden of informatie uit te wisselen. Dit soort kanalenstelsels zijn veelal minder goed aan te sturen en een goede presentatie en invulling van een kanaal hangt van andere partijen af. Hiervoor is het noodzakelijk dat afspraken gemaakt worden over zaken als hoe om te gaan met wijzigingen, het verbeteren van fouten en de kostenverdeling. Daarnaast spelen kaders een rol, zoals wetgeving en de stand van de technologie die MCM in meer of mindere mate mogelijk maken.

In werkpakket 2 van het project 'Kanalen in Balans' wordt deze problematiek onderzocht, enerzijds door MCM als strategisch vraagstuk te analyseren (D2.1, dit document), anderzijds door naar coördinatieaspecten van MCM te kijken (D2.2). Zowel strategie als coördinatie worden vervolgens meegenomen in een vergelijkende studie waarin ook best practices uit andere landen worden meegenomen (D2.3)

## **1.2 Doelstelling**

De scope van dit werkpakket is dus het multichannelvraagstuk van en tussen organisaties. In dit document kijken we vanuit het strategisch perspectief naar MCM. Om aan succesvol MCM te kunnen doen is het noodzakelijk dat hiervoor goede strategische keuzes gemaakt worden. Het hoofddoel van deze taak (D2.1) binnen het werkpakket is om te komen tot een overzicht van die factoren die een rol spelen bij een succesvolle strategie. Deze strategie bestaat, zoals verderop uitgewerkt zal worden, uit een drietal elementen:

- doelen die men met de strategie wil bereiken
- factoren die een rol spelen bij het realiseren van de strategie
- een stappenplan om de strategie te realiseren.

In dit document, zullen deze aspecten zoveel mogelijk worden ingevuld, enerzijds door een analyse van bestaande literatuur, anderzijds door een beschouwing van best practices en door een empirische toets van factoren en randvoorwaarden.

## **1.3 Vraagstelling**

Gegeven het niveau van analyse, waarin we MCM als strategisch vraagstuk beschouwen, is de hoofdvraag die in deze taak beantwoord zal worden gedefinieerd als:

*Hoe ziet de ideale MCM-strategie voor publieke organisaties eruit?*

Deze hoofdvraag is opgedeeld in een aantal subvragen die in de verschillende deelonderzoeken aan bod zijn komen:

1. Welke (theoretisch succesvolle) MCM-strategieën kunnen gedefinieerd worden?
2. Uit welke elementen of aspecten bestaan deze strategieën?
3. Hoe zien de MCM-strategieën er in de praktijk uit?
4. Welke elementen uit de MCM-strategie zijn in de praktijk het belangrijkste?
5. Welke succes- en faalfactoren zijn er?

Dit moet leiden tot a) een overzicht van de verschillende doelen van MCM en de afweging tussen deze doelen, b) een overzicht van de factoren die allemaal een rol spelen bij MCM-strategieën en c) een beschrijving van de stappen die doorlopen moeten worden om de doelen te bereiken.

## 1.4 Aanpak

De bovengenoemde vragen zullen in een aantal stappen beantwoord worden; allereerst zal een overzicht worden gemaakt van de relevante literatuur (voortbordurend op het State-of-the-Art rapport (SotA) (Teerling, 2007), dat eerder vanuit Kanalen in Balans is gepubliceerd). Uit de literatuur zal een eerste ruwe beschrijving van de multichannelstrategie worden gedestilleerd. Dit overzicht zal verder worden ingevuld aan de hand van een aantal case studies van best practices op het gebied van MCM. Hierbij ligt vooral nadruk op de succes- en faalfactoren van MCM. In een empirisch onderzoek onder overheidsorganisaties zal tenslotte getoetst worden welke factoren het belangrijkste zijn voor een goede MCM-strategie. Aan de hand van dit onderzoek zal statistisch worden vastgesteld welke elementen het meest van belang zijn. In dit onderzoek wordt een mix van onderzoeksmethoden gehanteerd, een zogenaamde multi-methode-aanpak bestaande uit:

- literatuurstudie welke leidt tot een overzicht van de belangrijkste elementen van een MCM-strategie;
- case studies, op basis van best practices uit Nederland en Europa, welke tot een overzicht van succesvolle MCM-strategieën leidt;
- een kwantitatief onderzoek onder alle Nederlandse gemeenten, welke de huidige status en plannen met betrekking tot MCM-strategieën in Nederland laten zien.

De verschillende onderzoeken beantwoorden gezamenlijk de hoofdvraag. De literatuurstudie zal vooral gebruikt worden voor onderzoeksvragen 1 en 2. De casussen zullen vooral gebruikt worden voor de beantwoording van vragen 3 en 4 (en in mindere mate 5) en het kwantitatieve onderzoek dient vooral ter beantwoording van vragen 4 en 5 (en in mindere mate 3).

## 1.5 Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 een inventarisatie gemaakt van de relevante literatuur op het gebied van multichannelmanagementstrategieën. De verzamelde literatuur uit de SotA-rapport dient hierbij als uitgangspunt maar zal aangevuld worden met recente literatuur, ontbrekende literatuur en specifieke literatuur op het gebied van strategische vraagstukken. In hoofdstuk 3 zullen de casussen beschreven worden en in hoofdstuk 4 wordt verslag gedaan van het empirische onderzoek onder de gemeenten. In hoofdstuk 5 worden ten slotte een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

## 2 Literatuurverkenning kanalenstrategie

### 2.1 Inleiding

Zoals in het State-of-the-Art (SotA) (Teerling, 2007) rapport al duidelijk werd, is de hoeveelheid literatuur over multichannelstrategieën beperkt. De ervaringen van overheidsorganisaties op het gebied van multichanneling zijn nog nieuw en ook in de wetenschappelijke literatuur is multichanneling op strategisch niveau nog niet heel veel aan bod gekomen. Dit betekent echter niet dat er (voortbordurend op de SotA) geen nieuwe inzichten zijn op het gebied van de kanaalstrategie.

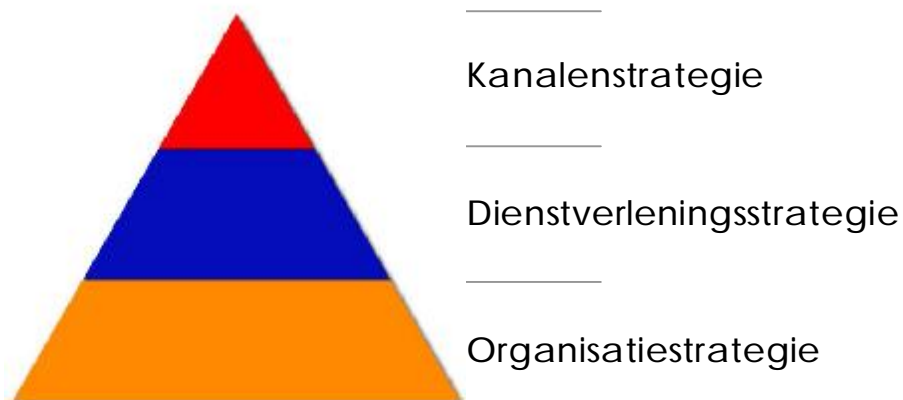
In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de meest relevante literatuur op het specifieke gebied van de multichannel- of kanalenstrategie (beide zullen als synoniemen gebruikt worden in dit rapport). Hierbij worden de inzichten uit de SotA als uitgangspunt genomen en zullen deze inzichten verder aangevuld worden. Allereerst zal afgebakend worden wat precies een (kanalen)strategie is en wat het verschil is met andere organisatieaspecten van MCM. Vervolgens zal ingegaan worden op de wetenschappelijke literatuur over kanalenstrategieën. Hierbij zal ingegaan worden op theorieën en modellen die betrekking hebben op zowel MCM in de publieke als private sector.

### 2.2 Kanalenstrategie

In de SotA is van een aantal aspecten van MCM een definitie gegeven. Multichannelmanagement is in de SotA als volgt gedefinieerd:

*Multichannelmanagement is de effectieve en efficiënte inzet van kanalen voor de communicatie, interactie, transactie met en/of distributie van producten/diensten naar de klant.*

Er wordt echter niet ingegaan op wat precies een kanalenstrategie is. Er zijn ook geen definities in de literatuur die beschrijven wat een kanalenstrategie precies is. Er zijn wel definities die in meer algemene zin ingaan op het concept strategie, of organisatiestrategie en deze definities kunnen houvast geven bij het vaststellen van de definitie van een kanalenstrategie. De strategie die gehanteerd wordt rondom de dienstverleningskanalen is in het meest ideale geval een voortvloeiende van de organisatiestrategie. Er is dan ook een duidelijke samenhang tussen de organisatiestrategie, de dienstverleningsstrategie en de kanalenstrategie. De dienstverlenings- respectievelijk kanalenstrategie kunnen gezien worden als uitwerkingen van de organisatiestrategie. De organisatie heeft een bepaald doel en dienstverlening is een van de middelen om dat doel te bereiken. De dienstverleningstrategie is dan ook een vernauwing van de organisatiestrategie, maar dient daarmee te allen tijde in overeenstemming te zijn. De kanalenstrategie kan vervolgens weer gezien worden als een verenging van de dienstverleningstrategie. Omdat alle strategieën uiteindelijk voortborduren op de organisatiestrategie, kunnen de strategieën als cumulatief gezien worden. Onderstaande figuur geeft deze relatie weer.



Figuur 2. Samenhang strategieën.

Andrews (1971) definieert een (bedrijfsmatige) organisatiestrategie als volgt:

*Corporate strategy is the pattern of decision in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.*

In meer algemene bewoordingen geeft Daft (2004) een definitie van het concept ‘strategie’ in het algemeen:

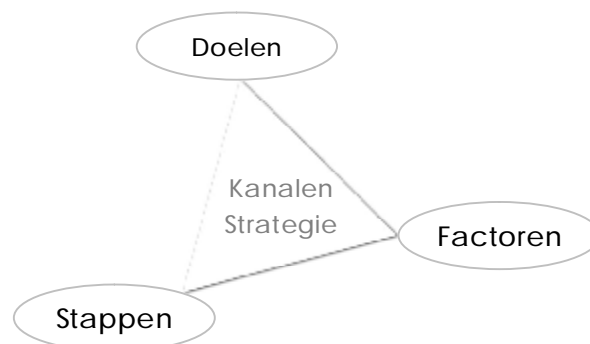
*[A strategy is] [T]he plan of action that prescribes resource allocation and other activities for dealing with the environment and helping the organization attain its goals*

Als gekeken wordt naar deze definities, valt op dat er een aantal verschillende aspecten in genoemd worden. Er worden interne en externe factoren genoemd waar een strategie rekening mee dient te houden, zoals ‘resources’, ‘competenties’, ‘environment’ (omgeving), de organisatie zelf, technologische ontwikkelingen en de stakeholders als klanten en politiek. Dit zijn allemaal verschillende factoren die de strategie beïnvloeden. Als een strategie geformuleerd wordt dient bijvoorbeeld rekening gehouden te worden met de beschikbare hulpmiddelen (resources) of de belangen van de verschillende stakeholders. Het eerste element uit een strategie is derhalve een overzicht van *factoren* die de strategie beïnvloeden.

Vervolgens wordt in beide definities duidelijk gemaakt dat een strategie een *plan* is, waar een tijdsplanning bij hoort (wanneer dient welke actie ondernomen te worden). Tenslotte wordt in beide definities duidelijk dat een strategie er is om uiteindelijk een bepaald *doel* te bereiken, veelal de missie of het bestaansrecht van de organisatie.

Zonder een poging te doen een ‘eigen’ definitie van een kanalenstrategie te formuleren kan wel gesteld worden, op basis van het bovenstaande, dat een kanalenstrategie tenminste uit de volgende aspecten zou moeten bestaan:

1. een beschrijving van de *doelen* die men met MCM wenst te bereiken, gerelateerd aan de organisatiestrategie en dienstverleningsstrategie;
2. een overzicht van de interne en externe *factoren* die van invloed zijn op MCM of haar te behalen doelen, en
3. een schets van het tijdsplan of het *stappenplan* dat doorlopen moet worden om de doelen te bereiken.



Figuur 3. Elementen multichannelstrategie.

De strategie is daarmee van wezenlijk andere aard dan de coördinatie van de kanalen; het andere aspect waarin in werkpakket 2 van Kanalen in Balans aandacht wordt besteedt (Klievink & Janssen, 2008). Strategie is meer abstract en heeft te maken met de vertaling van de missie en visie van de organisatie in een actieplan; coördinatie heeft niet alleen strategische maar ook operationele aspecten. De coördinatie van kanalen houdt in dat de kanalen samenhangen en een consistent beeld geven. En het coördinatievraagstuk houdt zich bezig met de feitelijke afstemming van de kanalen, waarvoor een strategie nodig is om dit te realiseren.

Een kanalenstrategie moet dus idealiter uit een drietal elementen bestaan; de afweging van doelen, factoren en de tijd hoeft niet de facto tot dezelfde strategie te leiden. Dit is te zeer afhankelijk van de specifieke doelstellingen van de organisatie, politieke prioriteiten, de beschikbare middelen, competenties, de (on)mogelijkheden van huidige systemen, informatie assets en processen. Pieterse en Van Dijk (2006) formuleren een viertal verschillende mogelijke strategieën voor overheidsorganisaties om kanalen te positioneren, afhankelijk van de doelen van de organisatie. In Tabel 1 worden deze kort toegelicht.

Tabel 1. Mogelijke strategieën om kanalen te positioneren

NR	NAAM	TOELICHTING
1	Vervangingspositionering	Kanalen kunnen elkaar vervangen. Uitgangspunt is dat kanalen in totaliteit superieur of inferieur aan elkaar kunnen zijn. De klant zou het beste kanaal autonoom gaan gebruiken en het ene kanaal door het ander vervangen.
2	Parallele positionering	Kanalen staan naast elkaar. Burger heeft de keuze uit de verschillende kanalen en het maakt daarbij niet uit welk kanaal hij kiest, alle diensten zijn bij alle kanalen gelijk.
3	Supplementele positionering	Kanalen vullen elkaar aan. Kanalen hebben verschillende eigenschappen en dat maakt ze geschikt voor verschillende diensten. Bepaalde diensten worden via het ene kanaal en andere alleen via het andere kanaal aangeboden.
4	Geïntegreerde positionering	Dienstverlening wordt geïntegreerd in de kanalen. Alle diensten worden in principe via alle kanalen aangeboden, maar bij de inrichting van de kanalen en vormgeving van de diensten wordt rekening gehouden met de eigenschappen van de kanalen. Dit kan ertoe leiden dat bepaalde diensten prominenter via bepaalde kanalen worden aangeboden. Daarnaast verwijzen, door de integratie, de kanalen naar elkaar zodat de klant naar het meest effectieve en efficiënte kanaal gedirigeerd wordt.



De meeste publieke organisaties richten zich momenteel op of de vervangingspositionering of op de parallelle positionering. Deze parallelle positionering wordt door de OECD ook wel 'multiple-channel service delivery' (OECD, 2007) genoemd.

Müller-Lankenaum, Wehmeyer en Klein (2006) presenteren een andere indeling:

- Offline focused strategy (offline kanalen centraal)
- Online focused strategy (online kanalen centraal)
- Isolation strategy (kanalen apart)
- Integration strategy (kanalen geïntegreerd)

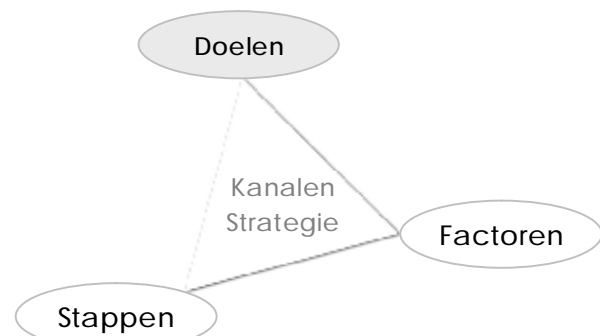
In e-commerce domineren vraagstukken rondom brick-and-mortar (fysieke aanwezigheid), clicks-and-brick (fysiek en online aanwezigheid) en click (alleen online) gerelateerd aan business modellen (Steinfeld, Bouwman and Adelaar, 2002) Dus het strategisch vraagstuk om al dan niet het kantoren kanaal te vervangen door online aanwezigheid.

De te kiezen strategie hangt volgens Müller-Lankenau et al. (2006) af van de 'strategic fit' tussen de interne en externe omgeving en de mate van integratie tussen de bestaande en nieuwe dienstverleningskanalen.

### 2.3 Doelen

Het eerste element van een strategie is een overzicht van de doelen die met MCM nagestreefd kunnen worden.

Organisaties hebben over het algemeen verschillende en uiteenlopende doelen. Om een voorbeeld te geven; de Sociale Verzekeringsbank heeft de volgende missie:



Figuur 4. Elementen multichannelstrategie.

*De SVB wil de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid.*

Het is niet eenvoudig om de algemene organisatiedoelen te vertalen naar de doelen die de organisatie heeft met het MCM-strategie. Wel kan gesteld worden dat de doelen van de MCM-strategie de organisatiedoelen in ieder geval niet moeten tegenspreken. In het geval van de SVB zal dus ook servicegerichtheid een onderdeel van de kanalenstrategie moeten zijn.

Ebbers, Pieterse en Noordman (2007) stellen dat de doelstellingen van een organisatie met MCM vanuit een tweetal perspectieven bekeken kan worden: het organisatieperspectief en het perspectief van de klant. De voornaamste doelstelling die een organisatie heeft met het managen van de kanalen is om dit zo efficiënt mogelijk te doen. Dit sluit aan bij doelen zoals die bijvoorbeeld geformuleerd zijn in het New Public Management (NPM): de klant centraal stellen, maar dit tegelijkertijd zo goedkoop mogelijk doen (Osborne & Gaebler, 1992).

Sinds de komst van de elektronische kanalen is de kostendoelstelling nog centraler komen te staan en proberen veel organisaties hun klanten richting de elektronische

kanalen te sturen. Elektronische kanalen kunnen volgens sommige berekeningen tot 20 keer goedkoper zijn (CCRA, 2005) Een ander aspect van efficiency is het verlagen van de administratieve lasten. Hoewel lastenreductie (zowel voor de organisatie als de burger) primair gerelateerd is aan het verminderen van administratieve stromen, worden administratieve lasten meestal in economische termen uitgedrukt. Derhalve kan ook hier kostenreductie als doelstelling van de MCM-strategie gezien worden.

Het tweede perspectief is dat van de burger. Vanuit een rationeel perspectief streeft de burger een aantal doelen na wanneer hij een kanaal kiest (zie ook D1.1; Pieterse & Teerling, 2008), de burger streeft naar gemak, hij wil zo snel mogelijk geholpen worden met zo min mogelijk inspanning, daarnaast kan behoefte aan zekerheid een belangrijke drijfveer van de burger zijn. Klanttevredenheid is de term die gebruikt kan worden om het resultaat voor de burger uit te drukken. Wat zijn specifieke drijfveer ook is, de klanttevredenheid (mits goed gemeten) is een indicatie voor de mate waarin de burger geholpen is.

Samengevat kan dus gesteld worden dat overheidsorganisaties een tweetal doelen kunnen nastreven met hun MCM-strategie (Treacy & Wiersema, 1997):

- (Kosten) Efficiëntie (operational excellence)
- Klanttevredenheid (customer intimacy)

Hiernaast definiëren Treacy en Wiersema (1997) Product leadership, welke niet van belang is voor de meeste overheidsorganisatie omdat er geen concurrentie is. Echter sommige overheidsorganisaties hebben dit wel als doelstelling: zij willen graag in het nieuws komen met innovatieve oplossingen, zoals het afhalen van een rijbewijs bij een postagentschap.

Church (2004) stelt dat het kostendoel leidend zou moeten zijn bij de kanalenstrategie, omdat het uitbaten van alle kanalen hoge kosten met zich meebrengt. Church stelt dat er steeds meer kanalen komen waarmee burgers en overheden kunnen interacteren. In een ideale wereld, zonder hulpmiddel- en kostenbeperkingen zouden alle diensten via alle kanalen geleverd kunnen worden. Echter, de realiteit is anders en derhalve moeten de diensten geleverd worden via die kanalen die:

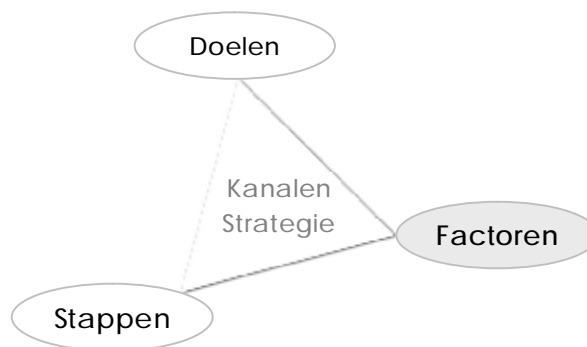
1. goedkoop te ontwikkelen, implementeren en onderhouden zijn en die waarde voor hun geld leveren;
2. door voldoende burgers geadopteerd zijn;
3. de functionaliteit bieden om de dienst te kunnen leveren;
4. voldoende veilig zijn, en
5. gebruiksgemak voor de burger bieden.

Hoewel al deze criteria belangrijk zijn voor het goed inrichten van de kanalen, zou het prijsargument derhalve het belangrijkste zijn. Hoewel het zeker zinnig is om het kostendoel in ogenschouw te nemen bij de kanalenstrategie, kan bij deze visie wel een aantal kanttekeningen geplaatst worden. In de eerste plaats kan het kostendoel voor de korte en lange termijn geformuleerd worden. Het is goed mogelijk dat, om efficiënte dienstverlening te realiseren, eerste grote investeringen gedaan moeten worden en dan zou het kostendoel op korte termijn niet gerealiseerd kunnen worden. Het teveel op korte termijn focussen en daarbij bezuinigen op dienstverlening kan tot een lage klanttevredenheid leiden, hetgeen weer kan leiden tot een stijging van de kosten van dienstverlening, bijvoorbeeld omdat klanten gaan klagen en/of vaker contact zoeken. In deze zin zou het kostendoel altijd zorgvuldig afgewogen moeten worden.

De Nieuw Zeelandse State Services Commission (SSC) (2004) heeft een review gedaan van een aantal initiatieven op het gebied van MCM-strategieën en komt tot een aantal richtlijnen die aansluiten bij het bovenstaande. In de eerste plaats stelt het SSC dat de kanalenstrategie een balans moet weergeven van de behoeften van de organisatie en de klant. Voor beide partijen moet daarbij voordeel te behalen zijn. In de tweede plaats moeten overheidsorganisaties een mix tussen de traditionele en elektronische kanalen gebruiken om de toegankelijkheid van de dienstverlening voor de burger te waarborgen. De kanalenmix kan veranderen na verloop van tijd met het voortschrijden van de technologie en het toenemen van de technologische acceptatie. Om online toegang aantrekkelijk te maken moeten de online kanalen zo vormgegeven zijn dat de content op verschillende formaten (bijvoorbeeld webpagina's voor PC's en PDA's) voor verschillende apparaten (PC, telefoon, digitale tv, mobiele apparaten en kiosken) geschikt is. In de vierde plaats moet wel rekening gehouden worden met klantvoorkeuren in de kanalenstrategie om "social inclusion" veilig te stellen. Kosten, vaardigheden en gebrek aan vertrouwen mogen kanaalgebruik nooit in de weg staan. In de laatste plaats moeten overheidsorganisaties overwegen om intermediairs in te zetten, ten eerste om meer contactmogelijkheden met de overheid te creëren en ten tweede om dienstverlening goedkoper te maken.

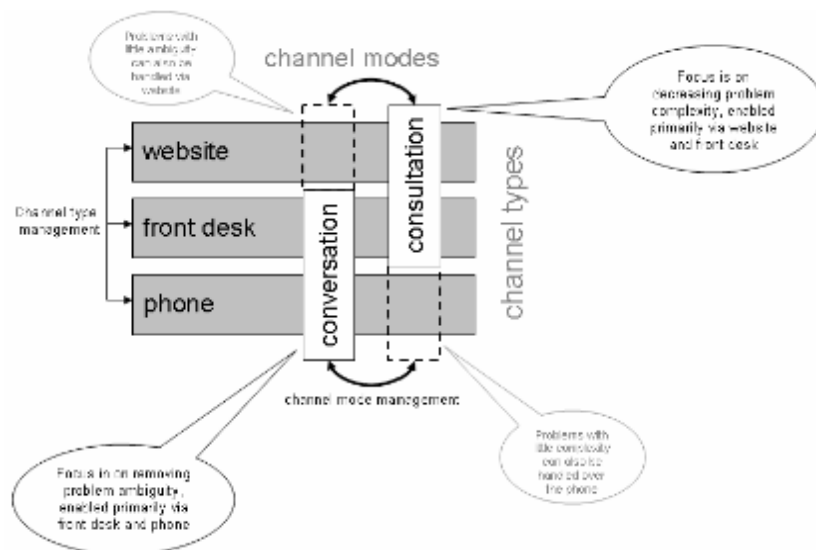
## 2.4 Factoren

Tweede element uit een kanalenstrategie is een overzicht van de factoren die van invloed zijn op de strategie. De analyse van de literatuur voor deze rapportage laat zien dat de meeste modellen en theorieën die specifiek gericht zijn op multichanneling, zowel vanuit de praktijk als de wetenschap, zich richten op de relatie tussen een aantal factoren, al dan niet met daarbij een stappenplan.



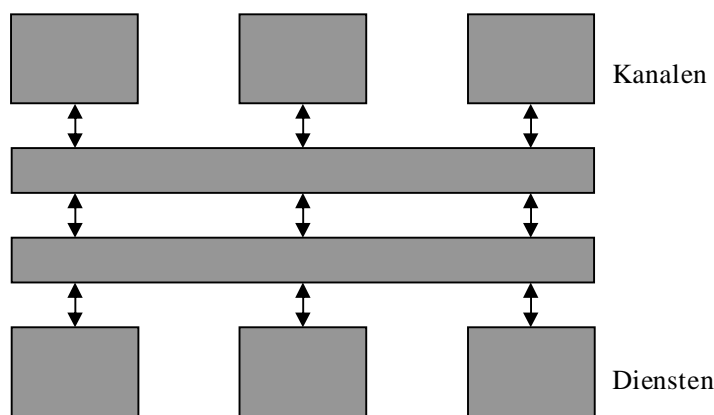
Figuur 4. Elementen multichannelstrategie.

Een eerste model is het MCM-model van Ebbers, Pieterse en Noordman (2007) (zie figuur 5).



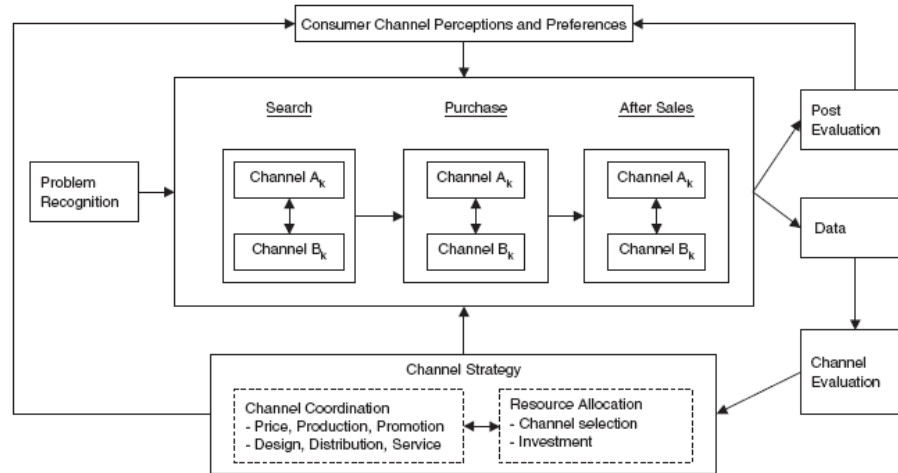
Figuur 5. Multichannelmanagement model (Ebbers et al., 2007).

Dit model beschrijft de relatie tussen verschillende soorten kanalen en verschillende type diensten. Een gelijksoortige aanpak vinden we in het MCM-model van de OECD. Dit model is eveneens gebaseerd op een geïntegreerde en gecoördineerde aanpak van MCM, waarbij kanalen en diensten op een bepaalde manier op elkaar zijn afgestemd. Het (basale) uitgangspunt is dat door het creëren van een datalaag over de kanalen heen, alle data door de kanalen gedeeld kan worden. Hierbij wordt de data vervolgens wel vertaald richting de eigenschappen van het kanaal. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat minder uitgebreide informatie via de telefoon wordt aangeboden dan via de website. Het OECD model is grafisch weergegeven in de onderstaande figuur (figuur 6).



Figuur 6. Het OECD model van Multichannel service delivery (OECD, 2007)

Neslin et al. (2006) hebben een raamwerk voor multichannel- en klantmanagement in de private sector ontwikkeld. In dit raamwerk worden zowel het beslisproces van de klant als de besluitvormingsprocessen van het bedrijf beschreven. Het raamwerk is weergegeven in Figuur 7.



Figuur 7. Schema voor Multichannel (klant) management (Neslin et al., 2006).

Dit model beschrijft ook de relatie tussen kanalen en diensten tijdens de fasen in het aankoopproces, alsmede hoe de input en output van het aankoopproces gebruikt kan worden in de kanaalstrategie. Hieruit kan geleerd worden dat kanalen per type procesfase van het dienstverleningsproces kan verschillen, wat hoge eisen aan kanaalcoördinatie stelt. Verder voegt dit model een aantal strategie-elementen toe:

- Kanaalcoördinatie
  - Prijs, productie, promotie, ontwerp, distributie en service
- Resource toewijzing
  - Kanaalselectie<sup>2</sup>
  - Investerings

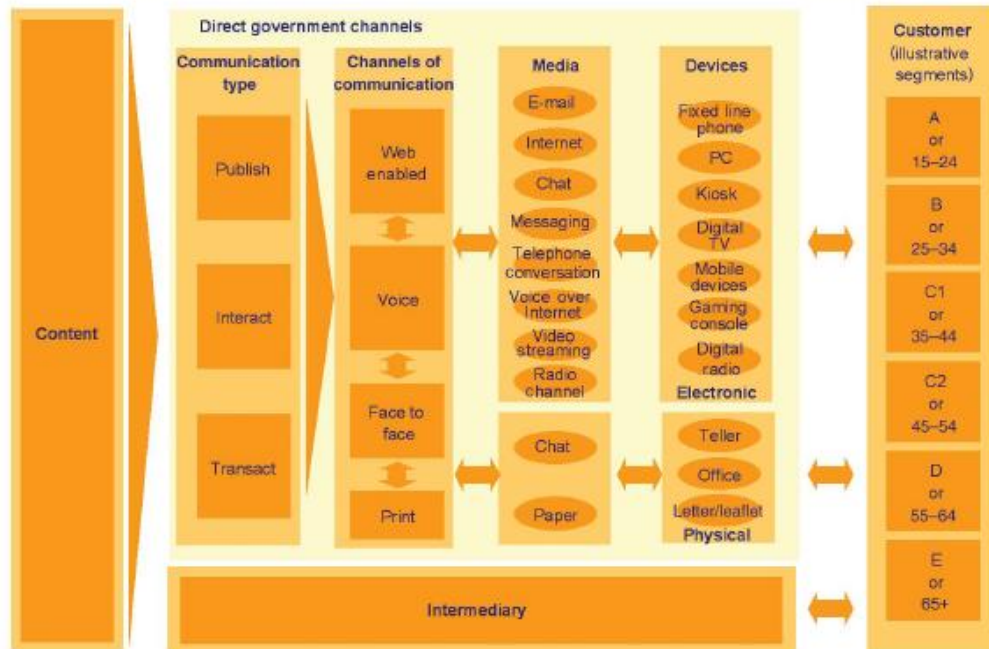
Opvallend is dat het model de (operationele) coördinatie als onderdeel van de strategie ziet. De elementen daarbinnen hebben enerzijds te maken met de kanalen zelf (ontwerp, service level, distributie) en anderzijds met kanaalsturing (prijs, promotie).

Wat het model ook toevoegt is de *klant* als factor die meegenomen moet worden in de MCM-strategie. De klant staat centraal in het Multichannel Shopping model van Kumar & Venkatesan (2005). Hierin worden een drietal klantfactoren onderscheiden:

- Klantkarakteristieken, zoals het aantal contacten, het aantal gebruikte kanalen, terugkeerfrequentie.
- Klantdemografie, zoals geslacht, leeftijd en opleiding
- Klantgegevens, zoals de opbrengsten en kosten, belang van de klant.

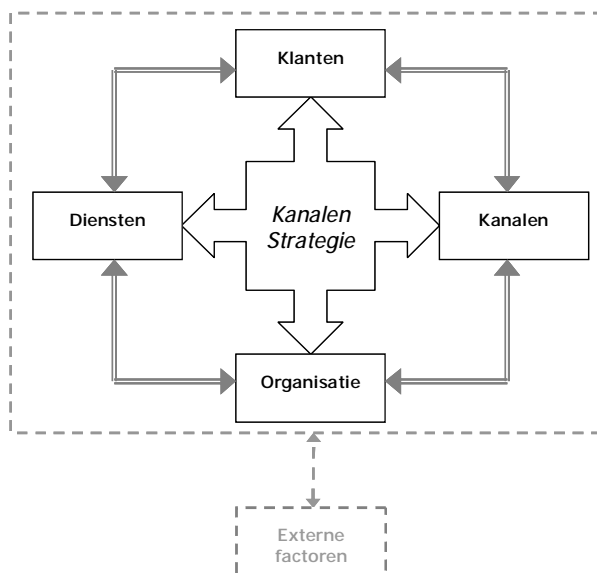
Er zijn modellen die nog meer factoren onderscheiden. De Britse overheid heeft een raamwerk voor kanaalmanagement opgesteld (zie Figuur 8). Hierin vinden we naast de kanalen, diensten en klanten ook de mogelijke rol van de intermediairs terug.

<sup>2</sup> Kanaalselectie is niet de keuze voor een kanaal door de klant, maar de kanalen die de organisatie inzet.



Figuur 8. Multichannel raamwerk (Cabinet Office, 2002).

Resumerend kan gesteld worden dat een de kanalenstrategie vooral een spel is van het matchen van *klanten*, *diensten*, *kanalen* en de *organisatie* aspecten. Om de terugkoppeling te maken met de definitie van een strategie: de vier genoemde punten zijn de belangrijkste factoren die een rol spelen in het model. Daarnaast merken de definitie van een strategie nog op dat de *omgeving* (anders dan de klanten) een belangrijke rol speelt bij een strategie. Omgevingsfactoren die van belang zijn bij een MCM-strategie zijn bijvoorbeeld de juridische context, samenwerking met andere organisaties, de politiek (of landelijk beleid), de technologie en de stand van de economie. In zijn meest basale vorm ziet het raamwerk waarin de verschillende factoren bij elkaar komen eruit als geschetst in figuur 9.

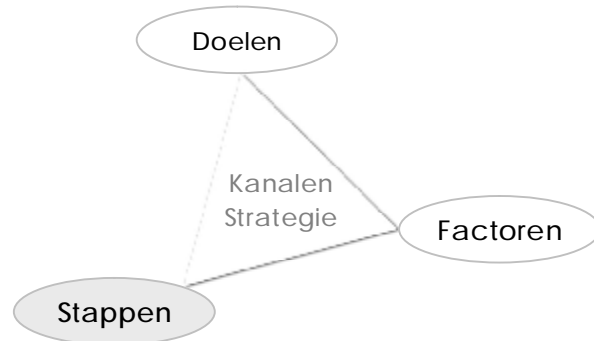


Figuur 9. Raamwerk multichannelfactoren

Dit raamwerk wordt, mede naar aanleiding van het onderzoek dat in de komende hoofdstukken wordt beschreven, verder ingevuld binnen het Kanaalkompas dat als richtinggevend instrument ontwikkeld wordt binnen Kanalen in Balans (zie [www.kanaalkompas.nl](http://www.kanaalkompas.nl)).

## 2.5 Stappenplan

Het derde en laatste element uit de kanalenstrategie is een beschrijving van de stappen die genomen moeten worden om de strategie te formuleren en implementeren. Deze paragraaf bespreken we een aantal stappenplannen voor het opstellen van kanalenstrategieën welke als basis dienen voor het opstellen van het Kanaalkompas.



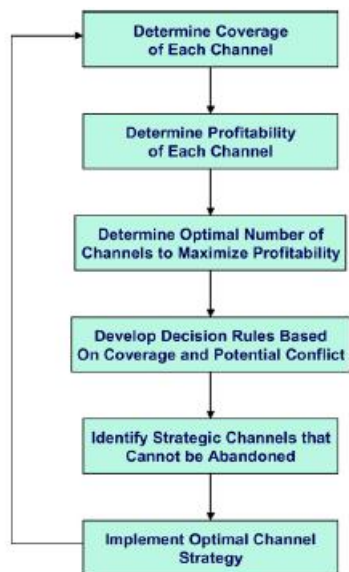
Figuur 10. Elementen Multichannelstrategie

Richtlijnen voor de ontwikkeling van een Multichannelstrategie als proces, oftewel het tijdsplan zijn er nog minder dan modellen waarin de verschillende factoren beschreven staan. Payne en Frow (2004), stellen een zesstappenplan voor om een kanalenstrategie te ontwikkelen:

1. Vaststellen van strategische MCM-doelen
2. Begrijpen van de klanten en momenten waarop interacties plaatsvinden
3. Bepalen van de kanaalmogelijkheden
4. Begrijpen van kanaalgebruik
5. Afwegen van kanaalkosten
6. Ontwikkelen van een geïntegreerde strategie

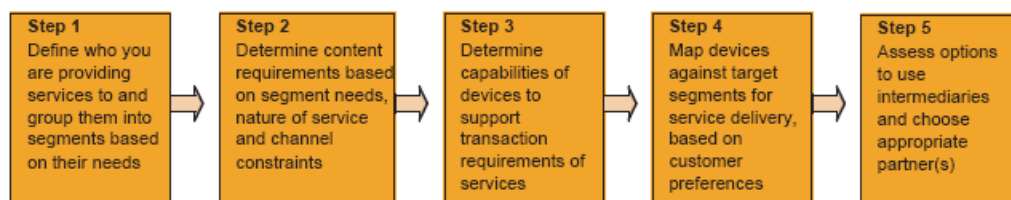
Hoewel een aantal van de stappen uit het model beslist niet onlogisch is, zoals het eerst vaststellen van de doelen en vervolgens onderzoeken van het klantgedrag, eigenschappen van kanalen en diensten, is met name de laatste stap onduidelijk. De laatste stap in het model is juist datgene waar het model voor bedoeld is. Er worden geen handvatten gegeven voor wat een strategie is en welke elementen hiervoor van belang zijn. Hoewel het model dus een aantal richtlijnen geeft, zijn de praktische handvatten gering.

Sharma en Mehrota (2007) schetsen, eveneens vanuit een marketingcontext, het proces om een kanalenstrategie te ontwikkelen. Hun uitgangspunt wordt gevormd door de kanalen die dan al gebruikt worden door de organisatie. Hoewel het model een zestal relevante overwegingen weergeeft over de inrichting van de kanalen, is het stappenplan te beperkt. Het model houdt bijvoorbeeld geen rekening met externe factoren of klantwensen. Het nut van dit model, weergegeven in Figuur 11, is dat het inzicht geeft in de belangrijkste beslissingen welke genomen dienen te worden.



Figuur 11. Proces Kanalenstrategie (Sharma & Mehrota, 2007)

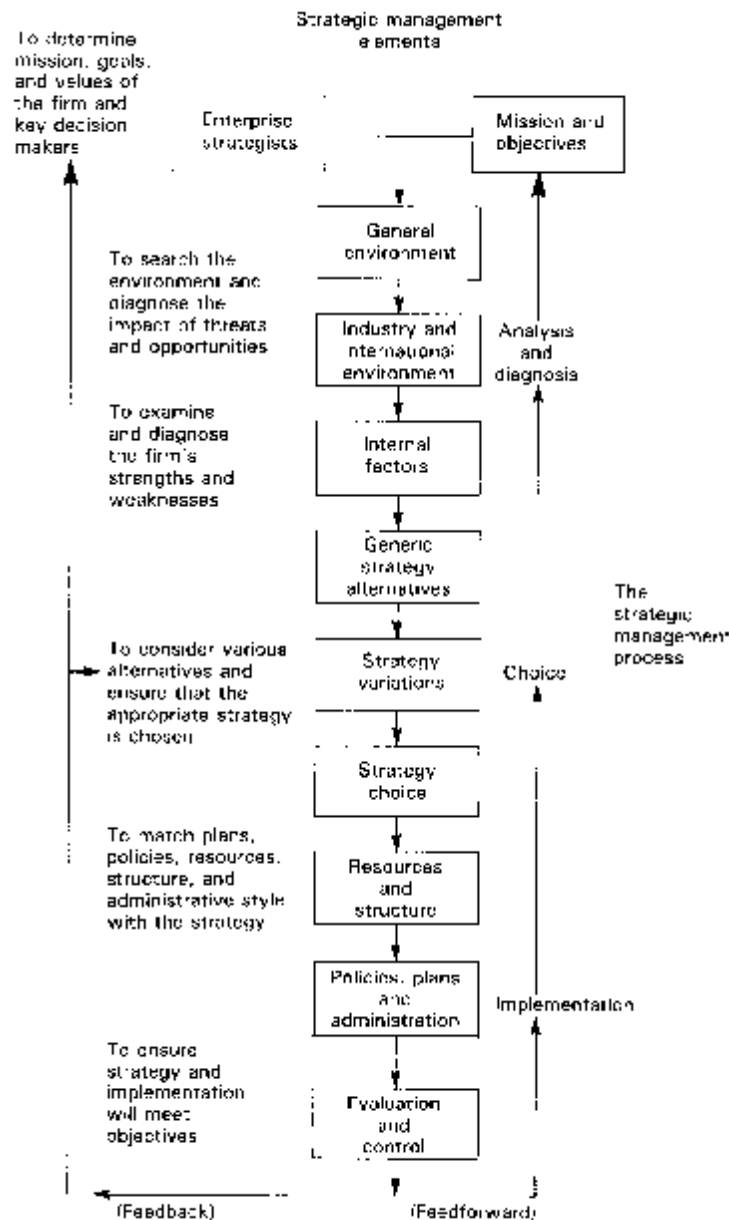
Een praktisch stappenplan van de Britse Cabinet Office (2002) (figuur 12) geeft een aantal concrete stappen weer die zich vooral richten op de vormgeving en inrichting van de vragen. Dit is de fase van het strategiestappenplan waarin dit model nut zou kunnen hebben. De rol van meer strategische vraagstukken, zoals de afweging welke doelen nagestreefd worden, wordt niet meegenomen in het model.



Figuur 12. Multichannelstappenplan (Cabinet Office, 2002)

Bestaande modellen en stappenplannen bieden te weinig houvast om een strategie op te stellen. Ze zijn incompleet, nemen bepaalde factoren niet mee of zijn maar op bepaalde elementen gericht. Voordeel is wel dat de modellen heel praktisch en direct bruikbaar zijn. Inzichten uit de hoek van het strategisch management kunnen helpen bij het inzichtelijk maken van de strategische overwegingen die gemaakt moeten worden om tot een MCM-strategie te komen. Appelbaum (1991) schetst een dergelijk generiek strategisch management model dat als prototypisch gezien kan worden voor strategische management modellen. Dit model is weergegeven in figuur 13.





Figuur 13. Proces van Strategisch Management (Appelbaum, 1971)

Het model laat duidelijk zien hoe een strategisch vraagstuk als MCM, vanuit managementperspectief, doorlopen dient te worden. Het model start globaal met de vastlegging van doelen en eindigt met de implementatie en evaluatie van de strategie. Omdat er geen dergelijk model bestaat op het gebied van (strategisch) MCM, is binnen het project Kanalen in Balans de keuze gemaakt om zelf een dergelijk model te ontwikkelen, met de hierboven beschreven modellen als uitgangspunt: het *Kanaalkompas*.

### 2.5.1 Kanaalkompas

Het Kanaalkompas is een instrument dat ontwikkeld wordt binnen het project Kanalen in Balans. Het Kanaalkompas is vooral een stappenplan, het geeft een achttal stappen weer om te komen tot een multichannelstrategie:

1. Strategische analyse; dit is een analyse waarin de *doelen* van MCM worden beschreven.

2. Situatieanalyse; hierin wordt de huidige analyse beschreven waarin de organisatie zich bevindt.
3. Kanaalconfiguratie; hierin wordt de kanalenstrategie geconcretiseerd, welke kanalen worden aan welke diensten en welke klanten gekoppeld?
4. Meetontwerp; hierin worden de indicatoren geformuleerd om het succes van de kanalenstrategie vast te leggen.
5. Implementatieplan; hierin worden de acties beschreven om de kanalenstrategie te implementeren zoals de architecturale aanpak, de keuze voor de technologie, de middelen voor kanaalsturing en de inbedding in de organisatie.
6. De implementatie; dit is de enige stap die het Kanaalkompas niet beschrijft; dit is een stap die door de organisatie zelf genomen moet worden.
7. Evaluatie; in deze stap worden op basis van het meetontwerp metingen verricht om het succes van de kanaalstrategie vast te leggen.
8. Verfijning en herziening; hierin wordt de kanaalstrategie aangepast op basis van de resultaten van de evaluatie volgens het meetontwerp.

Hiernaast geeft het Kanaalkompas een overzicht van factoren die van invloed zijn om de kanaalstrategie en bevat het Kanaalkompas een stap waarin de doelen van de kanaalstrategie geformuleerd worden. Het Kanaalkompas is daarmee een instrument waarin alle drie de elementen uit een kanaalstrategie samenkomen. In de komende maanden zal dit instrument verder uitgewerkt worden (zie [www.kanaalkompas.nl](http://www.kanaalkompas.nl)).

## 2.6 Conclusie

Uit de analyse van de literatuur blijkt dat een kanalenstrategie ten minste uit een drietal elementen moet bestaan:

- Een beschrijving van de *doelen* die men met MCM wenst te bereiken
- Een overzicht van een groot aantal *factoren* die van invloed zijn op MCM of haar doelen
- Een schets van het tijdspad of het *stappenplan* dat doorlopen moet worden om de doelen te bereiken

De mogelijke doelen moeten vooral bepaald worden door de organisatie zelf. De inzichten uit klantonderzoek binnen Kanalen in Balans kunnen helpen bij het afstemmen van de organisatiedoelen op de wensen, behoeften en gedragingen van de klant. Wat betreft het stappenplan is de literatuur niet eenduidig, vandaar dat binnen het project gewerkt wordt aan het verder ontwikkelen en uitbouwen van het Kanaalkompas instrument.

Het laatste element betreft de factoren. De literatuur heeft een aantal hoofdgroepen van factoren laten zien, met daarbij een grote lijst aan aspecten die *mogelijk* van invloed zijn op de strategie. Om meer inzicht te krijgen in a) welke factoren allemaal in werkelijkheid een rol spelen en b) welke factoren het meest relevant zijn, is onderzoek uitgevoerd. In de eerste plaats is een aantal Best Practices op het gebied van MCM geanalyseerd en in de tweede plaats is een onderzoek uitgevoerd onder alle Nederlandse gemeenten om op basis van hun visies, percepties en ervaringen vast te kunnen stellen welke factoren het belangrijkste zijn. Deze uitkomsten zullen in het Kanaalkompas verwerkt worden.

## 3 Case studies en best practices

### 3.1 Inleiding

Een aantal landen en/of organisaties heeft al behoorlijk veel ervaring met multichannelmanagement. Een eerste voorbeeld van een nationale overheid is natuurlijk de Australische overheid die in detail geanalyseerd zal worden in D2.3. In Nederland staat de IB-Groep (IBG) bekend als organisatie die vergevorderd is met de multichannelstrategie (Millard, Iversen, Kubicek, Westholm & Cimander, 2004), maar er zijn meer (Europese) organisaties die een goed multichannelbeleid hebben, of die een multichannel best practice hebben. In dit hoofdstuk wordt een aantal best practices op het gebied van multichanneling geanalyseerd. In Nederland is een analyse gemaakt van de IBG. Binnen Europa is een selectie gemaakt van best practices uit de epractice.eu database, een kennisbank met best practices op het gebied van de elektronische overheid. Hieruit zijn de volgende best practices geselecteerd:

- + The Irish Revenue Customer Contact Project (Ierland)  
<http://www.epractice.eu/cases/2219>
- + Contactpunt Vlaamse Infolijn (België)  
<http://www.epractice.eu/cases/1025>
- + Integral and multichannel citizen service system (Spanje)  
<http://www.epractice.eu/cases/1018>
- + Multichannel Citizen Service Centers in Greece (Griekenland)  
<http://www.epractice.eu/cases/1004>
- + Transforming Access to Services in local government (Groot Brittanië)  
<http://www.epractice.eu/cases/1001>

Deze best practices zijn geselecteerd op grond van de volgende criteria. In de eerste plaats moeten de casussen een duidelijk multichannel karakter hebben. Multichanneling hoeft niet per se het hoofddoel te zijn van de practice, maar moet daar wel een belangrijk onderdeel in zijn. In de tweede plaats moet er een duidelijk resultaat op strategisch niveau uit de casus te destilleren zijn; projecten die nog in een beginfase zitten zijn te weinig bruikbaar om lessen uit te leren. In de derde plaats moest documentatie, of contact met de initiatiefnemers aanwezig zijn om een goed beeld van de casus te kunnen vormen.

Van elke casus is de documentatie doorgenomen en eventueel contact opgenomen met de contactpersoon voor aanvullende informatie. Van elke casus is vervolgens een beschrijving gemaakt, wordt inzichtelijk gemaakt wat de resultaten van het project zijn en wordt een overzicht gegeven van de succes- en faalfactoren. Aan het einde van het hoofdstuk wordt in meer algemene termen een aantal conclusies getrokken en wordt ingegaan op de implicaties van de best practices binnen Kanalen in Balans.

## **3.2 IB-Groep**

### **3.2.1 Beschrijving**

Startpunt voor MCM bij de IB-Groep lag in de jaren '90 van de vorige eeuw; de dienstverlening stond onder druk, zo was de klanttevredenheid laag en was de inrichting van de dienstverlening nauwelijks in staat om de grote stromen telefoontjes en baliebezoekers af te handelen. De organisatie van de dienstverleningskanalen was vormgegeven rond de *silo's* van de kanalen en sterk gericht op de producten die de IB-Groep aanbood en er ontbrak zicht op het gedrag van de klant.

Bij de IB-Groep is men begonnen met een verandering in het denken en daarop volgend een verandering in de organisatie van de dienstverlening. Niet langer behoorden de kanalen en producten centraal te staan, maar de klant. Gevolg was de invoering van het IKA (Integrale Klant Afhandeling) concept in 1997. Tegelijkertijd heeft de IB-Groep zwaar ingezet op de elektronische dienstverleningskanalen. Dit heeft ertoe geleid dat de IB-Groep al snel een voorloper werd op het gebied van e-dienstverlening. De klanten kunnen inmiddels de meeste transacties doen via "Mijn IB-Groep" en kunnen ook daar persoonsgebonden informatie inzien.

Inmiddels heeft de IB-Groep MCM geformaliseerd als organisatieonderdeel. Deze MCM afdeling heeft o.a. als formele taak het voeren van regie over de kanalen (naast R&D en relatiebeheer). Die macht is nodig in gevallen van conflict met andere belanghebbenden in een organisatie.

### **3.2.2 Resultaten**

Sinds de invoering van IKA in 1997 is de klanttevredenheid toegenomen, daarnaast is een belangrijk resultaat dat de IB-Groep er als een van de weinige organisaties in slaagt om klanten van de traditionele kanalen te migreren naar de elektronische. Het aantal telefoontjes en balie bezoekers is (ook deels door (harde) kanaalsturing) sterk gedaald; al stabiliseert zich dit sinds een enige tijd (dit afgezet tegen de autonome groei van ongeveer 6-7% per jaar van de klantengroepen). Ander belangrijk resultaat binnen de IB-Groep is het zicht op de klant; sinds de start van IKA en MCM is men begonnen met a) het vastleggen van klantgedrag in de kanalen en b) het onderzoeken van klantgedrag via bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoeken. Deze klantkennis leidt ertoe dat precies is te monitoren hoe de klanttevredenheid zich ontwikkelt en meteen kan worden ingegrepen als de klanttevredenheid beneden het gewenste niveau komt.

Ook binnen de organisatie is er succes: zag 80% van de medewerkers de invoering van IKA eerst niet zitten, na de invoering van het concept wilde 80% niet terug. De IB-Groep heeft weerstanden in de organisatie succesvol weten om te zetten in een op MCM gerichte cultuur.

### **3.2.3 Succes- en faalfactoren**

- + Visie; de IB-Groep laat zien hoe belangrijk het is dat één afdeling, of zelfs één persoon goede doelstellingen weet te formuleren en in staat is om MCM vorm te geven

- + Commitment van de top, en uiteindelijk ook het personeel is een cruciale succesfactor geweest. Het heeft in enkele gevallen moeite gekost dit commitment te krijgen, maar het inzien van de noodzaak van MCM heeft de invoering ervan versneld
- + Klantkennis; de IB-Groep heeft vroeg ingezien dat (veel) kennis van de klant nodig is om a) de kanalen goed te kunnen inrichten en b) de klant goed te kunnen sturen
- + Inzetten op de elektronische kanalen, maar niet volledig. De IB-Groep zag al vroeg in dat de elektronische kanalen grote voordelen konden hebben, maar heeft nooit als doel gehad om de balie en telefoon geheel uit te faseren. De strategie is er vanaf het begin op gericht geweest om de juiste klant de juiste dienst via het juiste kanaal te leveren.
- Weerstanden in de organisatie waren er ook bij de IB-Groep. Ondanks de noodzaak tot verbetering van de dienstverlening zag niet iedereen het nut van IKA en MCM en bleven afdelingen sterk vasthouden aan hun product/kanaaloriëntatie
- De afhankelijkheid van een beperkte groep mensen met de juiste visie laat wel zien hoe *fragiel* de invoering van MCM kan zijn.

### **3.3 The Irish Revenue Customer Contact Project**

#### **3.3.1 Beschrijving**

In het begin van het millennium was de klanttevredenheid van de klanten van de Ierse belastingdienst (The Irish Revenue) aan het afnemen. Onder druk van de overheid is de Irish Revenue een project gestart om de klanttevredenheid over de dienstverlening te verbeteren en de druk op de traditionele kanalen te verlichten. Concrete aanleiding voor het project was een organisatieverandering, waardoor er aandacht voor de dienstverlening in de organisatie ontstond.

Kern van het project was het online toegankelijk maken van dienstverlening (online self-service). Vervolgens zijn verschillende andere kanalen (e-mail, sms, interactive voices response (IVR) en papieren formulieren) aan het systeem gekoppeld. Het systeem is gericht op transacties voor burgers. Alle kanalen in het systeem maken gebruik van een gemeenschappelijke web service infrastructuur en alle kanalen zijn uiteindelijk aan één back-office gehangen (Integrated Contacts). Dit maakt het mogelijk om een volledig klantbeeld te creëren dat aan de medewerkers aan de balie en telefoon ontsloten kan worden. Het unieke van dit systeem is dat burgers via sms en e-mail een update kunnen krijgen van de status van hun proces.

#### **3.3.2 Resultaten**

Het systeem is in 2005 voor het eerst ingezet met beperkte functionaliteit. In dat jaar zijn in totaal 90.000 self-service transacties door burgers afgehandeld. Hoewel dit niet direct terug te zien is in een daling van het aantal telefoontjes en baliebezoeken, ligt het voor de hand dat deze transacties anders via één van de traditionele kanalen zou zijn afgehandeld. Eind 2006 was het systeem volledig operationeel en alleen al in februari 2007 zijn 80.000 transacties afgehandeld. Het totaal aantal transacties over 2007 was 330.000. Het totaal aantal telefoontjes over 2007 daalde met 6% ten opzichte van 2006; hier moet wel opgemerkt worden dat er een lichte stijging (3%) in het baliebezoek was. Ook het aantal papieren formulieren daalde (2%). De afhandeltijden zijn ook versneld met het nieuwe systeem en zijn onder de 20 werkdagen gekomen, waardoor The Irish Revenue nu aan de service doelstellingen voldoet.

#### **3.3.3 Succes- en faalfactoren**

- + Commitment van het management, waardoor support te verkrijgen was
- + Relatief kleine werkgroep kwam slagvaardigheid ten goede
- + Incrementeel ontwikkelproces, stap voor stap implementatie maakte een goed leertraject mogelijk
  
- Het veranderproces in termen van implementatie van het systeem en cultuurverandering in de organisatie duurde langer dan verwacht. Er bleek toch veel (onvoorziene) weerstand te zijn.
- Niet altijd was de juiste bemensing en kennis voorhanden in de organisatie, dit vertraagde het proces
- Omdat het een relatief nieuw systeem was, moest alles op technisch vlak nieuw uitgedacht worden. Consequenties hiervan in termen van bijvoorbeeld support waren onvoorzien

- Marketing van de diensten bleek moeilijker dan gedacht, burgers gaan niet automatisch het nieuwe systeem gebruiken, ook al heeft het wel duidelijke voordelen.

### 3.4 Contactpunt Vlaamse Infolijn

#### 3.4.1 Beschrijving

Contactpunt Vlaamse Infolijn (CVI) is een geïntegreerd klantcontactcentrum van de Vlaamse Overheid. Via verschillende kanalen (telefoon, e-mail, chat, co-browsing<sup>3</sup>, de portal site [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be) en het self-service kanaal) voorziet het CVI de Vlaamse burger van informatie over de overheid. Daarnaast is een beperkt aantal transacties mogelijk binnen het CVI, zoals het aanvragen van een brochure of het opvragen van de status van bijvoorbeeld een subsidieaanvraag.

Aanleiding om het CVI te starten is gelegen in de Vlaamse wet op de openbaarheid van bestuur. De Vlaamse overheid probeert actief de kloof met de burger te dichten en het CVI wordt gezien als middel om de burger beter toegang te geven tot de informatie van de overheid. Het CVI project is begonnen in 1999 en loopt door tot op heden.

Wat betreft de techniek bestaat het CVI uit een tweetal systemen. De informatie zelf wordt in één back-office opgeslagen en wordt door middel van scripts uit het content management systeem ontsloten. Alle contacten, ongeacht het kanaal, worden geregistreerd in het “Customer Relationship Management” (CRM) systeem.

#### 3.4.2 Resultaten

De aantallen contacten via het CVI zijn in de loop der jaren sterk gegroeid. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende contacten per kanaal.

Tabel 2. Ontwikkeling contacten CVI

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Telefoon	57.207	163.079	421.286	583.418	583.464	1.027.426	1.024.241	1.113.792
E-mail	2.360	4.440	8.836	13.620	9.848	15.748	24.992	57.247
Chat	–	–	–	52	1.818	2.971	3.694	5.169
& Co-Browsing								
Totaal	59.567	167.519	430.122	597.090	595.130	1.046.145	1.052.927	1.176.359

Verder laten de metingen van de klanttevredenheid zien dat ruim 90% van de burgers die contact hebben met het CVI tevreden is met de dienstverlening van het CVI. Verder is een belangrijk resultaat dat het CVI een landelijke (Vlaanderen) voorziening is die overheidsinformatie op alle niveaus ontsluit, hiermee is het een unieke casus wat betreft de schaal.

#### 3.4.3 Succes- en faalfactoren

- + Ondersteuning door wetgeving maakt het gemakkelijk om dingen geregeld te krijgen.
- + Het CVI laat bestaande dienstverleningsstructuren in stand, hierdoor is het eenvoudiger om medewerking van de organisaties te krijgen

<sup>3</sup> Ook wel “assisted web-support” genoemd, hierbij kijkt een agent mee terwijl de burger van het web gebruik maakt.



- Samenwerking is vaak lastig, goede communicatie is lastiger te organiseren dan vaak gedacht wordt.

### **3.5 Integral and multi-channel citizen service system (Spanje)**

#### **3.5.1 Beschrijving**

Het Integral and Multi-channel Citizens Service System (Sistema Integral Multicanal de Atención al Ciudadano; SIMAC) is in 2007 opgezet als uitvoering van het plan om in de regio Valencia de sprong te maken van een elektronische overheid naar een informatieoverheid. Achterliggende gedachte daarbij was gelijksoortig aan die van het CVI: de relatie met de burger verbeteren en de toegankelijkheid van overheidsinformatie verbeteren. Het SIMAC doet dit door de regionale en lokale overheidsinformatie via meerdere kanalen toegankelijk te maken. Hiermee is ook dit project organisatieoverstijgend. Wat het SIMAC project bijzonder maakt is dat vanaf de start van het project als belangrijke doelstelling is opgenomen om ook de cultuur in de verschillende overheidsorganisaties te veranderen (richting een burger georiënteerde cultuur).

Het project maakt overheidsinformatie en transactiediensten toegankelijk via verschillende kanalen (web, mobiele-web, telefoon, e-mail) én integreert bestaande websites, zodat deze dezelfde content gebruiken. Het project leunt daarmee op een drietal pijlers: 1) integratie van systemen, 2) interactiviteit tussen burgers en overheden en 3) interoperabiliteit tussen overheden.

#### **3.5.2 Resultaten**

Resultaten zijn ook vergelijkbaar met die van het CVI. Het gebruik van de verschillende kanalen is enorm gegroeid en ook de klanttevredenheid met de dienstverlening is hoog. Verder is de interne efficiency enorm verbeterd, doorlooptijden en daarmee proceskosten zijn gedaald. In totaal worden op jaarbasis zo'n 29.000.000 contacten afgehandeld. Het aanbod van elektronische diensten staat inmiddels op 282. In het proces zijn 120.000 ambtenaren betrokken, waarvan 200 direct binnen de projectorganisatie.

#### **3.5.3 Succes- en faalfactoren**

- + Het inbedden van de organisatieverandering in het proces, bijvoorbeeld door trainingen. Dit heeft het veranderproces versneld.
- + Het betrekken van burgers in het ontwerpproces (door onderzoek, focusgroups, surveys, etc.) heeft de acceptatie onder burgers vergroot.
- De technologische complexiteit. Dit is opgelost door exclusief met een softwareleverancier in zee te gaan (Oracle).
- Organisatieverandering was lastig, met name de cultuurverandering om klantgericht te werken. Om dit op te lossen zijn bepaalde organisatieprocessen opnieuw ingericht en zijn tools<sup>4</sup> ontwikkeld om te helpen bij de verandering
- Het migreren van informatie uit de oude systemen in een datasysteem was moeilijk, vanwege interoperabiliteitskwesties.

---

<sup>4</sup> Op moment van schrijven waren de specifieke tools nog niet beschikbaar voor (onze) analyse; in het vervolg van Kanalen in Balans zullen deze meegenomen worden bij de verdere invulling van het Kanaalkompas.

## **3.6 Multi-channel Citizen Service Centers in Greece**

### **3.6.1 Beschrijving**

Het Multi-channel Citizen Service Centers (CSC-) project in Griekenland is in bepaalde opzichten vergelijkbaar met het CVI en SIMAC. Ook in Griekenland bestond de wens om de publieke dienstverlening te verbeteren en hierbij werd ook vooral technologie als middel gezien om dit te realiseren. Probleem dat in Griekenland bestaat is dat het digitale toegangs- en vaardigheidsniveau beduidend lager is dan het Europese gemiddelde. Hierom is besloten om het persoonlijke contact tot de spil van het CSC-project te maken.

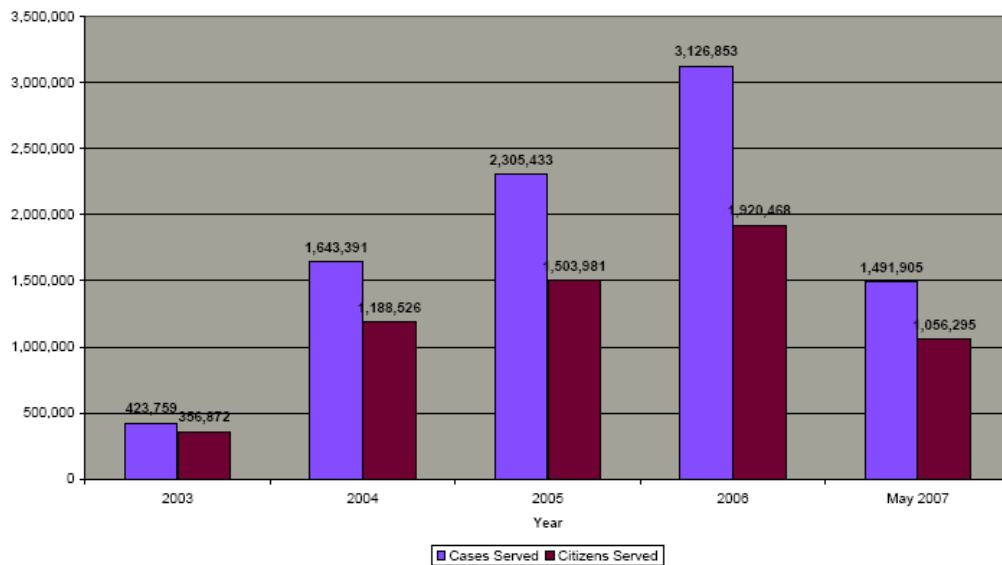
Door het land zijn verschillende kantoren geopend (inmiddels 1054) waar burgers geassisteerd worden bij het gebruiken van elektronische diensten (of een medewerker doet het voor de burger). Daarnaast is een 24/7 call center ingesteld en is een webportaal ingericht, alle informatie en diensten via de drie kanalen komen ook hier uit dezelfde bron.

Het CSC-project gaat daarbij dus uit van een integratie van de drie voornaamste dienstverleningskanalen. Belangrijke gedachte achter het concept is dat de efficiëntiewinst vooral aan de achterkant gemaakt kan worden. Als de organisatie van de back-office goed is, kunnen tevens de doorlooptijden aan de front-office gereduceerd worden; hierdoor zou de totale efficiëntie (ondanks de personele investeringen) toch kunnen toenemen.

Het project is geïnitieerd door het Ministerie van binnenlandse zaken en overheidsorganisaties kunnen participeren in het CSC, mits ze hun processen zo stroomlijnen dat de dienstverlening interoperabel wordt aan die van het CSC. Het CSC is daarnaast een dienstverleningsstructuur die erbij komt en de bestaande kanalen dus niet vervangt. Voor de organisatie van het CSC is een aparte projectorganisatie opgericht die buiten de bestaande hiërarchie valt; dit heeft als grote voordeel dat de flexibiliteit in de besluitvorming enorm toenam. Met een omvangrijke campagne is de invoering van het CSC-project ondersteund. Bijzonder hierbij is ook dat alle drie de kanalen in gelijke mate gepromoot zijn.

### **3.6.2 Resultaten**

Het gebruik van het CSC, zowel als gekeken wordt naar de contacten met de burger, alsook in termen van deelnemende organisaties is sterk gegroeid sinds de ingebruikname in 2003.



Figuur 14. Gebruik van het CSC

Verder blijkt de efficiëntiestrategie te werken; het project heeft geleid tot een reductie in de kosten van de overheidsdienstverlening, daarnaast is de klanttevredenheid van de burgers gegroeid.

### 3.6.3 Succes- en faalfactoren

- + Voornaamste succesfactor is juist de baliedienstverlening geweest, hierdoor is de toegankelijkheid van de overheidsdienstverlening sterk vergroot. Daarnaast treedt door de hulp aan de balies een sterk leereffect in het gebruik van e-dienstverlening op.
- + De Griekse casus laat zien dat traditionele dienstverlening een stuk efficiënter kan worden als de technologische processen goed georganiseerd zijn.
- Risico bestaat dat dit soort projecten, door de grote technologische component verworden tot een ICT-project. Daarvoor moet gewaakt worden. In dit project is dat gedaan door altijd de mix van technologie en service (dienstverlening) centraal te stellen.

## **3.7 Transforming Access to Services in local government**

### **3.7.1 Beschrijving**

Het Transforming Access to Services (TATS) project in de gemeente Newport is een voortvloeisel van het Britse nationale beleid om de overheid toegankelijker en klantvriendelijker te maken. Hiermee wijkt de achtergrond nauwelijks af van die van de andere best practices. Evenals het Griekse CSC-project is ook TATS gericht op het integreren van de bestaande kanalen (balie, telefoon en website), maar waar CSC alle kanalen open stelt, is het uiteindelijke doel van TATS wel om de burger van de balie, via de telefoon naar het web te migreren. Dit is wel een lange termijn doelstelling waarover geen tijdsplan is afgesproken. Binnen TATS worden vooral communicatie en educatie ingezet om de burger naar het web te bewegen.

De visie om toegankelijkheid en kwaliteit van dienstverlening te vergroten is in de strategie omgezet in drie pijlers:

- Totale keuzevrijheid van kanaal
- “High Quality Performance”, bijvoorbeeld door consistente antwoorden en een hoog serviceniveau
- Cultuurverandering, gericht op efficiency en klantwaarde, bijvoorbeeld door BPR te combineren met consultatie en educatie

Voor de invoering van TATS is een projectorganisatie ingericht op twee niveaus, beleidsmatig en uitvoerend; dit om de steun op de verschillende niveaus in de organisatie goed te kunnen waarborgen en communicatieproblemen te voorkomen. Burgers zijn veelvuldig geraadpleegd tijdens de implementatie over de vormgeving van de dienstverlening. Ook hier is gebruik gemaakt van een nauwe samenwerking met één softwareleverancier (ORACLE) om technische problemen te voorkomen.

### **3.7.2 Resultaten**

Resultaten laten vooral een sterke stijging zien in de klanttevredenheid met de dienstverlening van de gemeente. Het aantal contacten is niet sterk veranderd, maar de afhandeling daarvan wel; processen gaan tot 20% sneller. Ook de snellere afhandeling heeft tot een stijging van de klanttevredenheid en een daling van de kosten van de dienstverlening geleid. De gemeente ontving in het eerste jaar 250 spontane complimenten van burgers over de dienstverlening, terwijl dit aantal in de jaren ervoor te verwaarlozen was.

### **3.7.3 Succes- en faalfactoren**

- + De aandacht voor technologische, culturele en organisatieaspecten maken het proces soepel
- + Het betrekken van burgers
- Er is nog weinig bekend over de realisatie van de lange termijnvisie. Het blijkt lastiger dan gedacht om de burger naar het web te sturen.

### 3.8 Conclusies

De projecten zijn allemaal verschillend van aard en opzet; er zijn projecten die nationaal geïnitieerd zijn en er zijn lokale projecten. Het ene project is vooral gericht op nieuwe kanalen en de migratie naar de elektronische kanalen, terwijl andere projecten gericht zijn op de toegankelijkheid van alle kanalen. Er zijn echter een aantal aspecten die alle best practices gemeen lijken te hebben en het zou derhalve best kunnen dat deze aspecten verklaren waarom het best practices zijn.

#### - *Betrokkenheid*

De eerste factor is de betrokkenheid (commitment), hierbij gaat het om het commitment van de mensen die verantwoordelijk zijn voor de multichannelstrategie (de IB-Groep is daarvan een treffend voorbeeld). Het gaat echter ook om commitment op beleidsniveau, helemaal bij projecten die organisatieoverstijgend zijn, is het van belang dat het management geïnteresseerd is aan de doelstellingen van het project en ook een mandaat geeft voor de realisatie ervan. In nagenoeg alle best practices was het management overtuigd van de noodzaak tot verandering. Dit heeft in veel gevallen de besluitvorming rondom het proces versoepeld en versneld. Commitment van het uitvoerend personeel is een laatste factor. In een aantal van de casussen is specifiek aandacht geformuleerd voor de rol van het personeel en zijn bijvoorbeeld de call-centermedewerkers nauw bij het project betrokken geweest, enerzijds door ze tijdig te informeren en voorlichten over het project, maar ook door hun input te gebruiken in het proces.

#### - *Aandacht voor organisatieaspecten*

Veel ICT-projecten, en strategische multichannelmanagement projecten zijn daarop geen uitzondering, falen door een te beperkte focus op alleen ICT (Heeks, 2006). In alle best practices die in deze rapportage zijn besproken is ruime aandacht voor aspecten die minstens zo belangrijk zijn als alleen de realisatie van de technologische infrastructuur: de organisatieverandering en de cultuurverandering die daarmee te paard gaat. Met name het veranderen van de bureaucratische en hiërarchische cultuur werd in opvallend veel best practices als punt genoemd dat a) meegenomen moet worden in de strategie en b) veel ingrijpender blijkt te zijn dan vooraf werd gedacht.

#### - *Aandacht voor de klant*

De meeste organisaties hebben klantgerichtheid als een van de voornaamste achterliggende gedachte om een multichannelstrategie op te zetten. De succesvolle organisaties kenmerken zich door a) veel kennis over het gedrag van de klant (zoals de IBG), deze kennis is nodig om het klantgedrag te kunnen beïnvloeden, te voorspellen en om de dienstverlening te kunnen inrichten b) de klant te betrekken in de multichannelstrategie, bijvoorbeeld door onderzoek naar de wensen, behoeften en gedragingen van de klant. Het blijkt lastig (zie ook het volgende hoofdstuk) om als organisatie in te schatten wat de klant wil en dat maakt het bijna noodzakelijk om de klant bij de strategie te betrekken.

- *Aandacht voor de achterkant*

Opvallend punt dat we in bijna alle casussen terug zien is dat de grootste efficiencywinst niet aan de voorkant (bijvoorbeeld door minder fte's<sup>5</sup> aan de balie), maar aan de achterkant behaald wordt. Door goede werkprocessen en een goede front-back-office integratie blijkt de grote winst in termen van efficiency te liggen in het reduceren van afhandeltijden, foutreductie en minder uitval. In Griekenland werd de dienstverlening zelfs na het openen van fysieke servicepunten efficiënter als gekeken wordt naar de totale kosten.

- *Loskoppelen van kanalen en systemen*

Loskoppelen van kanalen en het creëren van een gemeenschappelijk infrastructuur voor alle kanalen lijkt belangrijk te zijn. Deze infrastructuur zorgt ervoor dat product en klantinformatie in alle kanalen aanwezig is. In D2.2 (Klievink & Janssen, 2008) wordt hierop verder ingegaan.

---

<sup>5</sup> Full time equivalent

## 4 Multichannelonderzoek VNG

### 4.1 Introductie

Binnen de centrale overheid ontstaan momenteel de eerste initiatieven op het gebied van multichanneling. Dit wordt duidelijk in bijvoorbeeld de visie op dienstverlening van de commissie Jorritsma en het onlangs verschenen manifest ‘Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid’ van voormalig minister Pechtold met de voorzitters van het interprovinciaal overleg, de vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Unie van Waterschappen. Burger@Overheid streeft in de burgerservicecode naar vrije kanaalkeuze en ook Antwoord<sup>®</sup> (als doorontwikkeling van de visie van de commissie Jorritsma) in Nederland rept over multichanneling.

Maar wat is eigenlijk de stand van zaken op het gebied van multichanneling? In het vorige hoofdstuk is een aantal best practices uitgewerkt uit binnen- en buitenland op het gebied van MCM. De best practices geven de indruk dat het succes en het falen van MCM-initiatieven vooral een kwestie is van een duidelijke visie en strategie, commitment, aandacht voor de organisatie van MCM een focus op de klant en oog voor de achterkant van processen. Hiermee wijken de uitkomsten van de best practices enigszins af van de bevindingen van de analyse van de literatuur waarin MCM toch vooral gezien wordt als het zo efficiënt mogelijk koppelen van kanalen aan diensten, eventueel met aandacht voor de klant. De vraag is of de indruk die gewekt wordt in de casus studies juist is. Daarnaast is het de vraag of er niet meer best practices te vinden zijn op het gebied van multichanneling, eens te meer omdat MCM sinds een aantal jaren hoog op de agenda staat. Tenslotte kan geconstateerd worden dat er weinig (kwantitatief) onderzoek voorhanden is dat veronderstellingen en aannames over MCM-strategieën toetst. Het ontbreekt, zoals al duidelijk werd in het theoretisch kader, aan gefundeerde inzichten over de relevante factoren voor een MCM-strategie en de stappen die doorlopen dienen te worden bij het realiseren van deze strategie. De noodzaak voor meer kwantitatieve inzichten is onderkend door de VNG/VDP en vandaar dat onder supervisie van de VDP en met ondersteuning van de VNG een kwantitatief onderzoek is uitgevoerd onder alle Nederlandse gemeenten (442 gemeenten in totaal).

#### 4.1.1 Doelstellingen en onderzoeksvragen

De noodzaak tot het verkrijgen van meer inzicht in de stand van zaken in Nederland op het gebied van MCM leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

*Wat zijn de ervaringen, percepties en visies en van gemeenten rondom multichanneling?*

Doel van het onderzoek is tweeledig. In de eerste plaats is het doel van het onderzoek om de visies, percepties en ervaringen van gemeenten in kaart te brengen rondom multichanneling. Dit om een meer kwantitatieve aanvulling te krijgen op de best practices. In de tweede plaats is het doel van het onderzoek om te bepalen welke factoren, die in de literatuur worden onderscheiden, het meest van belang zijn. Deze twee doelstellingen kunnen uitgewerkt worden in de volgende deelvragen:

1. Wat verstaan gemeenten onder MCM?
2. In hoeverre hebben gemeenten MCM-beleid?



3. Wat zijn de uitgangspunten en doelen van de huidige strategieën?
4. Welke obstakels zien gemeenten bij de vormgeving van MCM?
5. Wat zijn de percepties van gemeenten over kanalen, diensten en klanten?
6. Hoe verwachten gemeenten dat MCM er in de toekomst uit zal gaan zien?

## 4.2 Onderzoeksopzet

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve opzet. De gemeenten zijn ondervraagd met behulp van een elektronische vragenlijst. Voor de verzending van de vragenlijst is gebruik gemaakt van de mailinglist van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) waarin de e-mail adressen van relevante respondenten van *alle* Nederlandse gemeenten stonden. Door gebruik te maken van dit adressenbestand is het onderzoek zo goed als verzekerd van voldoende bereik, waardoor een betrouwbaar beeld verkregen kan worden van de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom multichanneling. Daarnaast zijn aankondigen van het onderzoek verspreid, onder andere via de VNG nieuwsbrief.

Op 26 februari 2008 is vervolgens de eerste uitnodigingsmail verstuurd naar alle gemeenten, met daarin een URL naar de vragenlijst. De uitnodigingsmail is verstuurd door de VNG zelf in haar ledenbrief. Dit leverde 81 ingevulde vragenlijsten op, wat met een totaal van 442 gemeenten neerkomt op een responspercentage van ruim 18%.

Op 14 maart 2008 is vervolgens een herinneringsmail verstuurd naar alle gemeenten, met daarin de vraag alsnog de vragenlijst in te vullen. De gemeenten die reeds de vragenlijst hadden ingevuld werden bedankt voor hun medewerking. Op 13 april 2008 is het proces voor het indienen van de ingevulde vragenlijst afgesloten en konden respondenten geen vragenlijst meer invullen. In totaal hebben 115 gemeenten de vragenlijst volledig ingevuld en dat komt neer op een totaal responsepercentage van 26%; dit is voor een vragenlijstonderzoek een relatief hoge respons.

De meeste vragen uit het onderzoek zijn gesloten vragen (multiple choice vragen). Met deze vragen wordt onder andere de kennis onderzocht van de gemeenten op het gebied van multichanneling. Bijvoorbeeld de kennis die gemeenten hebben op het gebied van kanaaleigenschappen of welke kennis zij als belangrijk beschouwen bij het afstemmen van de dienstverleningskanalen op de burger. Daarnaast zijn gesloten vragen ook gebruikt om de attitudes van gemeenten te meten over MCM.

### 4.2.1 Respondenten

De 115 gemeenten vormen ruim een kwart van alle Nederlandse gemeenten. In termen van de omvang van de gemeente vormt de steekproef een goede afspiegeling van de gemeenten. Uit elke omvangsgroep (in termen van inwonersaantal) zijn gemeenten in voldoende mate vertegenwoordigd. Twee gemeenten van de grote vier hebben deelgenomen en in totaal 14 gemeenten met tussen de 100.000 en 250.000 inwoners hebben deelgenomen aan het onderzoek. De respondenten aan het onderzoek zijn in grote meerderheid van het mannelijk geslacht (73,9%) en hebben een hoge opleiding. Één respondent heeft een LBO/ULO/MAVO opleiding, één respondent heeft een HAVO/VWO opleiding en drie mensen zijn gepromoveerd. De overige overgrote meerderheid heeft een HBO (58,3%) of WO (37,4%) opleiding.

Het hoge opleidingsniveau is terug te zien in het functieprofiel van de respondenten. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de functies van de respondenten.

Tabel 3. Functieomschrijving respondenten VNG onderzoek

FUNCTIEOMSCHRIJVING	
Gemeentesecretaris	22,6%
Directeur/Manager	40,9%
Afdelingshoofd	15,7%
Adviseur	11,3%
Beleidsmedewerker	4,3%
Overig	2,6%

Het overgrote deel van de respondenten heeft een leidinggevende functie op strategisch niveau. Uit de omschrijvingen van de functies zoals de respondenten deze zelf geven is op te maken dat de respondenten voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening of inhoudelijk bij dienstverlening betrokken zijn. Zo zijn er veel “programmamanagers (of leiders) (e-)dienstverlening” (15 respondenten) in de steekproef. Opvallend is dat niemand in zijn of haar functieomschrijving het woord “multichannel” gebruikt. In totaal gebruiken 27 respondenten (23,5%) het woord dienstverlening in hun functie, tegenover 15 keer het woord informatie en 8 keer het woord elektronische (e-) of digitaal. Dit lijkt te suggereren dat de respondentgroep ook overeenkomt met de doelgroep: managers (strategie- en beleidsmakers) op het gebied van MCM.

Al met al kan gesteld worden dat de steekproef een goede vertegenwoordiging is van het totaal aantal gemeenten in Nederland. Bovendien laat de bovenstaande beschouwing zien dat ook op functieniveau de steekproef representatief is voor degene die verantwoordelijk zijn voor de dienstverlenings- en/of MCM-strategie.

### 4.3 Resultaten

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek weergegeven<sup>6</sup>, allereerst wordt ingegaan op de houding en interpretatie ten aanzien van MCM-beleid door gemeenten, vervolgens wordt ingegaan op de uitgangspunten die men hanteert bij het MCM en/of dienstverleningsbeleid en de obstakels die men ziet. Hierna wordt stilgestaan bij de percepties over kanalen, diensten en burgers. Tenslotte wordt stilgestaan bij de visies van de gemeenten over de toekomst van dienstverlening en MCM.

#### 4.3.1 MCM-beleid en definitie

In het State-of-the-Art rapport werd al duidelijk dat er veel verschillende definities van MCM zijn, die elkaar op sommige punten tegenspreken. Daarnaast leek het of iedere organisatie die zich in de praktijk bezig houdt met multichanneling een eigen interpretatie hanteert van het begrip. Een logisch startpunt van het onderzoek onder gemeenten was dan ook de vraag welke definitie van MCM zij het meest geschikt vinden. Daarom is een drietal definities aan de respondenten voorgelegd. De eerste definitie is die van Pieterse en Van Dijk (2006) over MCM in de publieke sector.

<sup>6</sup> Voor gedetailleerde resultaten, met daarin ook de houding van gemeente ten aanzien van projecten van de landelijke overheid, zoals Antwoord© en DigiD, zie Rikkerink (2008) [afstudeerscriptie in het kader van KiB].

*Multichanneling is het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen binnen een dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen voor verschillende dienstverleningsprocessen (35% van de stemmen).*

De tweede definitie is de definitie zoals die geformuleerd is in het State-of-the-Art onderzoek van Kanalen in Balans (Teerling, 2007)<sup>7</sup>.

*Multichanneling is het inzetten, coördineren/synchroniseren, integreren en evalueren van meerdere kanalen en/of media voor de communicatie, interactie, transactie en distributie van producten en/of diensten ter bevordering van et de burger en verbetering van de economische bijdrage van de ingezette kanalen (25% van de stemmen).*

De derde en laatste definitie is die van Rikkerink (2008) en is ten behoeve van dit onderzoek samengesteld uit de definities van Chaffey (2002) en Sfirtsis (2006), waarbij de term ‘klant’ vervangen is door ‘burger’ en ‘kanaal’ door ‘dienstverleningskanaal’.

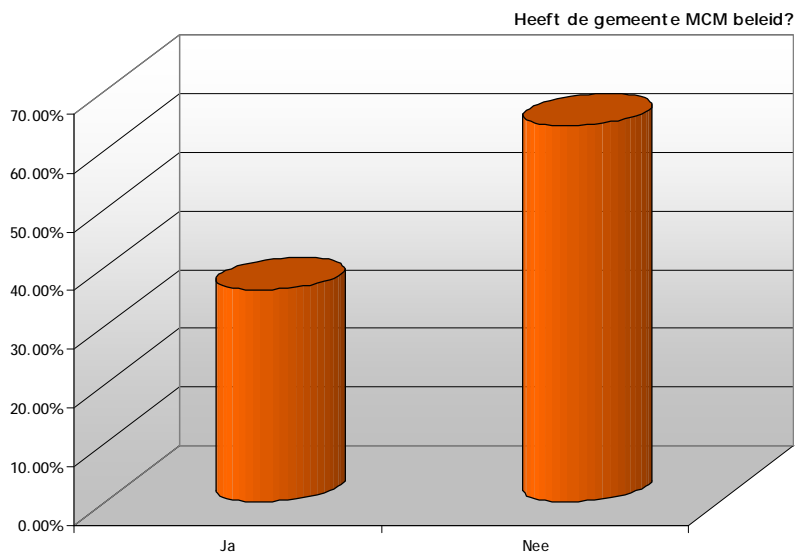
*Multichanneling is de manier waarop verschillende communicatiekanalen elkaar ondersteunen en met elkaar integreren. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigenschappen van het communicatiemedium en de gevolgen die het medium heeft voor de gemeente en de burger (35% van de stemmen).*

De gemeenten zijn verdeeld in hun beeld welke definitie het meest geschikt is voor MCM. De eerste en derde definitie krijgen beide ongeveer 35% van de ‘stemmen’. De tweede ongeveer 25%, de rest vult de optie ‘anders’ in. Het doel van deze vraag was niet om eenduidigheid te krijgen over welke definitie de juiste is, maar om te toetsen of er een eensgezind beeld is. *Een eensgezind beeld over MCM blijkt er niet te zijn*; de interpretaties van het begrip lopen behoorlijk uiteen. Dit kan een risico zijn, helemaal wanneer op multichannel gebied wordt samengewerkt. Verschillende uitgangspunten bij het formuleren, uitwerken en implementeren van de MCM-strategie kunnen leiden tot miscommunicatie en een goede samenwerking in de weg staan.

Uit de volgende vragen bleek dat tot op heden de gemeenten in meerderheid geen specifiek beleid geformuleerd hebben op het gebied van MCM. Ruim tweederde van alle gemeenten (66,7%) heeft geen eigen beleid geformuleerd op het gebied van MCM en volgt alleen de landelijke adviezen. Kortom, het landelijk beleid en projecten op dit gebied kunnen op dit moment nog grote invloed hebben op de gemeentelijke strategieën.

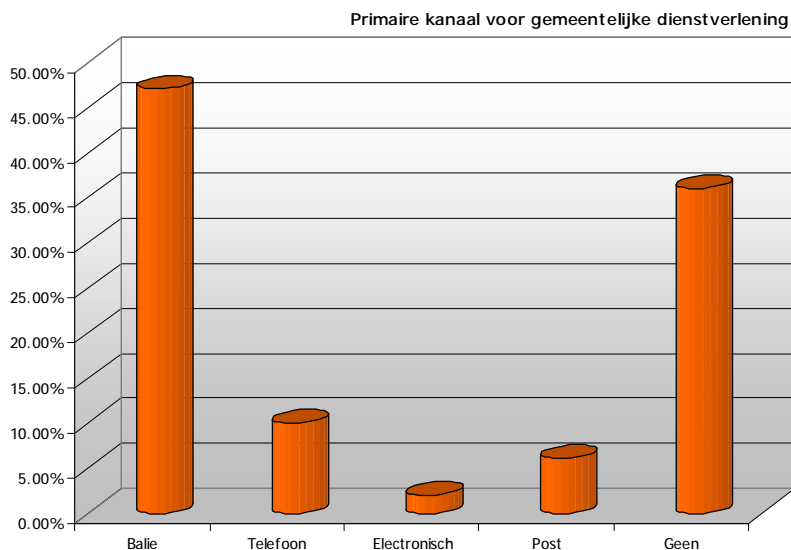
---

<sup>7</sup> In feite is het een conceptdefinitie die in een andere vorm in de uiteindelijke versie van de SotA is gekomen.



Figuur 15. Hebben gemeenten MCM Beleid?

Dat er geen specifiek MC- beleid geformuleerd is, betekent niet dat er geen strategische keuzes gemaakt worden over de inzet van dienstverleningskanalen. Op de vraag wat het primaire kanaal voor dienstverlening is binnen de gemeente antwoord 47% van de respondenten dat dit de balie is. 46% heeft geen primair kanaal voor de dienstverlening.



Figuur 16. Primaire kanaal voor dienstverlening

Hoewel de meeste gemeenten geen specifiek beleid hebben op het gebied van MCM hebben ze wel beelden over hun rol (in relatie tot de landelijke overheid) in de verdere vormgeving van de dienstverlening van de overheid. Over de rol van de gemeente in relatie tot de rol van de landelijke overheid is een aantal stellingen geformuleerd. Deze stellingen konden beantwoord worden op een vijf puntsschaal die liep van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. Daarnaast kon men aangeven 'geen mening' te hebben. Een score groter dan drie geeft aan dat men het met de stelling eens is. De onderstaande tabel geeft de gemiddelde scores weer, alsmede het percentage respondenten dat geen mening heeft.

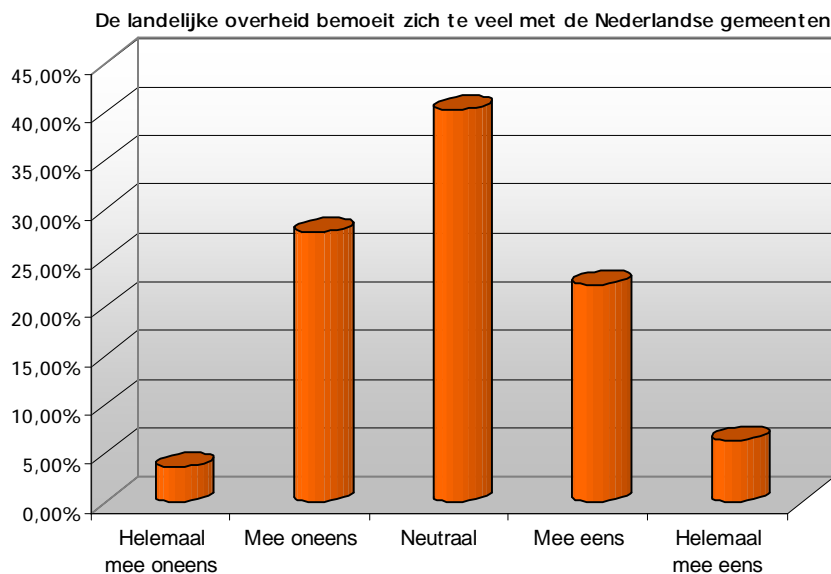
Tabel 4. Stellingen over beleid en strategie

STELLINGEN OVER BELEID EN STRATEGIE	Gemiddelde	% geen mening
De landelijke overheid bemoeit zich te veel met de Nederlandse gemeenten.	3,00	2,6%
Gemeenten zouden hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven.	3,54*	13,9%
Gemeenten zijn in staat hun eigen dienstverleningsbeleid vorm te geven.	3,55*	0,9%
De Nederlands landelijke overheid stelt te hoge eisen aan de digitale omgeving van gemeenten.	2,73**^	1,7%
De ideeën/projecten van de landelijke overheid, gericht op het verbeteren van de communicatie met de burger, zijn van goede kwaliteit.	3,19***	2,6%
Het is voor gemeenten verstandig de ideeën/projecten van de landelijke overheid op het gebied van communicatie met de burger, over te nemen.	3,71*	1,8%

\* significant met  $p < .000$ ; \*\* $p = 0.008$ ; \*\*\* $p = 0.0328$ ;  
 ^let op! Deze stelling is negatief geformuleerd. De lage score kan dus positief opgevat worden.

Alleen over de stelling dat gemeenten hun eigen beleid moeten vormgeven zegt een substantieel deel (14%) geen mening te hebben. Bij (nagenoeg) de rest van de stellingen heeft men wel een mening en deze mening is in die gevallen ook uitgesproken. De meeste respondenten vinden dat de gemeenten zelf hun beleid moeten en kunnen vormgeven. De eisen die de landelijke overheid stelt, zijn niet te hoog. Men vindt de ideeën van de landelijke overheid over het algemeen wel van goede kwaliteit en men is dan ook van mening dat het verstandig is om die projecten over te nemen.

De stelling dat de landelijke overheid zich te veel bemoeit met de gemeenten hebben de respondenten gemiddeld een neutrale houding over. Bijna de helft kijkt neutraal tegen deze stelling aan en ongeveer een kwart van de respondenten vindt dat de overheid zich teveel met de gemeenten bemoeit. Het is niet uit dit onderzoek af te leiden of dit problemen met zich meebrengt, maar dit geeft een indicatie voor dat te veel centrale regie over MCM tot weerstand kan gaan leiden. Deze mogelijke weerstand dient expliciet meegenomen moeten te worden bij het initiëren van MCM-strategieën op landelijk niveau.



Figuur 17. Houding ten aanzien bemoeienis landelijke overheid

<sup>8</sup> Vastgesteld aan de hand van een one-sample t-test ( $\alpha = 0.05$ )

Het laatste aspect over beleid gaat over de huidige organisatie van (elektronische) dienstverlening binnen de gemeente. Dit om duidelijk te krijgen in hoeverre verantwoordelijkheden over de kanalen en de dienstverlening geïntegreerd zijn, of verspreid belegd zijn. In dat laatste geval zijn verantwoordelijkheden per kanaal afzonderlijk belegd

Tabel 5. Verantwoordelijkheden dienstverlening

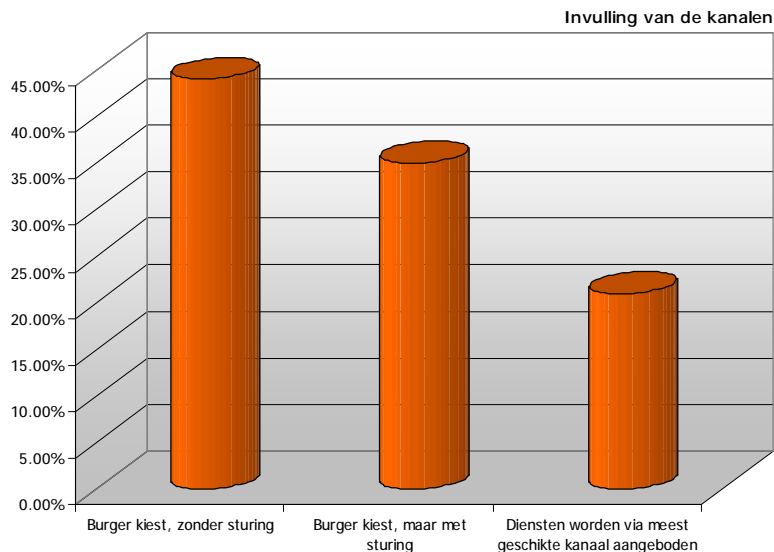
VERANTWOORDELIJKHEDEN DIENSTVERLENING		
	Ja	Nee
Is er binnen uw gemeente 1 persoon / afdeling verantwoordelijk voor het beleid van de publieke dienstverlening?	48,7%	51,3%
Is er binnen uw gemeente 1 persoon / afdeling verantwoordelijk voor het beleid van de elektronische dienstverlening?	61,7%	38,3%

In een meerderheid van de gemeenten is de verantwoordelijkheid voor het beleid van de elektronische dienstverlening centraal belegd (62%). De verantwoordelijkheid voor het totaal van de dienstverlening is bij ongeveer de helft van de gemeenten wel centraal geregeld en bij de andere helft niet. Wat betreft het succes van MCM kan hierover gesteld worden dat het vanuit de theorie geredeneerd wenselijk is dat de beleidsvorming over de kanalen gecoördineerd gebeurt, om beter te kunnen sturen en om kanalen beter op elkaar af te stemmen. Ook leert de analyse van de succesvolle organisaties (zie vorige hoofdstuk) dat een centraal beleid een voorwaarde is voor een goede MCM-strategie.

#### 4.4 MCM uitgangspunten, doelen en obstakels

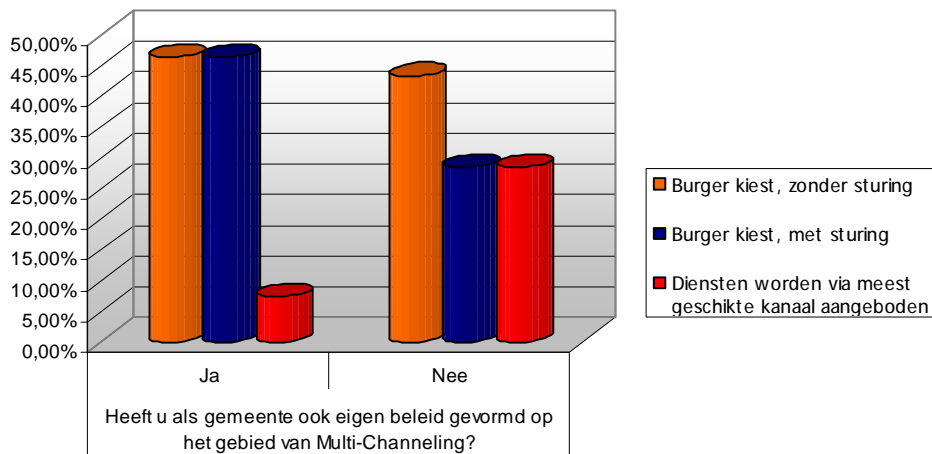
Waar in de vorige paragraaf ingegaan werd op het beleid en de globale uitgangspunten van MCM, wordt in deze paragraaf gekeken naar de (praktische) invulling van de kanalen; de doelen die men nastreeft met deze invulling en de problemen en obstakels die men ziet bij het vormgeven van de MCM-strategie.

Over de praktische invulling is aan de gemeenten gevraagd hoe zij dit geregeld hebben. Een drietal mogelijkheden is daarbij aan de gemeenten voorgelegd: burger kiest, burger kiest maar wordt gestuurd of via het meest ‘geschikte’ kanaal. In de meeste gemeenten heerst keuzevrijheid van kanaal voor de burger. In een ruime 40% van de gevallen wordt de burger daarin ook niet gestuurd in zijn gedrag. Bij zo’n 35% van de gemeenten vindt kanaalsturing plaats. De laatste mogelijkheid, daar waar diensten alleen via het meest geschikte kanaal worden aangeboden (en er dus geen keuzevrijheid is) wordt in zo’n 20% van de gemeenten toegepast.



Figuur 18. Invulling van de kanalen

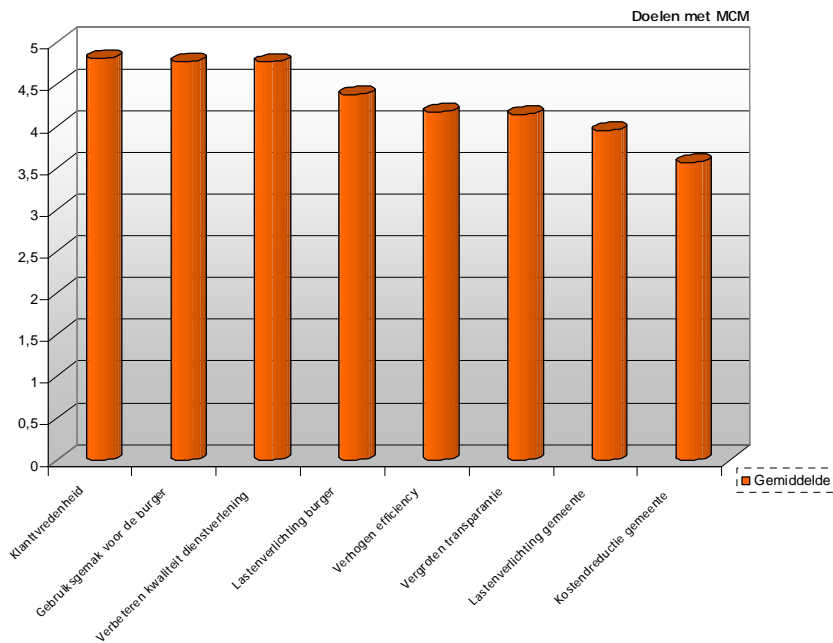
Vervolgens is geanalyseerd of het een verschil maakt in de kanaalinrichting tussen gemeenten met en zonder MCM-beleid en gemeenten waar de verantwoordelijkheden voor (elektronische) dienstverlening al dan niet centraal belegd zijn. Er blijkt geen verschil te zijn tussen gemeenten met en zonder centrale organisatie van het beleid van zowel de elektronische dienstverlening als totaal van dienstverlening. Dit verschil blijkt er wel te zijn tussen gemeenten die wel of geen MC- beleid hebben.



Figuur 19. Invulling van de kanalen vs. het beleid van de gemeenten

Bij gemeenten met MCM-beleid blijkt vaker dan bij gemeenten zonder beleid gebruik gemaakt te worden van kanaalsturing. Gemeenten zonder beleid richten de kanalen zo in dat het meest geschikte kanaal gebruikt wordt voor de verschillende diensten. Hiervoor is een aantal mogelijke verklaringen te formuleren: bij organisaties zonder beleid is het goed mogelijk dat er geen uniformiteit is van dienstverlening over de kanalen heen en dat daarom de diensten via bepaalde kanalen worden aangeboden. Daarnaast is een noodzakelijke voorwaarde voor kanaalsturing dat er zicht is op het klantgedrag over de verschillende kanalen heen, dit is gemakkelijker te realiseren wanneer er een duidelijk beleid is.

De gemeenten kunnen verschillende doelen nastreven met MCM, in de analyse van de literatuur (Hoofdstuk 2) werd gesteld dat er twee hoofddoelen zijn met MCM: klanttevredenheid en kostenefficiëntie. Elk van deze doelen kan weer onderverdeeld worden in een aantal daarvan afgeleide doelen. Aan de gemeenten is voorgelegd hoe belangrijk zij een achttal verschillende doelen vinden. Figuur 20 geeft een overzicht van het belang van de verschillende doelen. De schaal loopt hierbij van 1 (helemaal niet belangrijk) naar 5 (heel belangrijk).

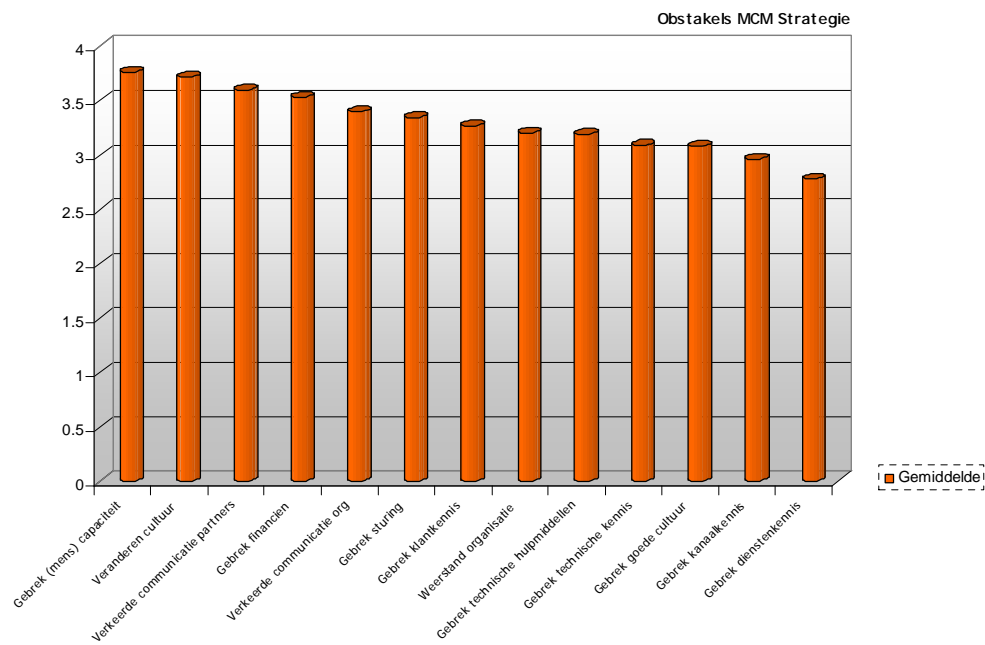


Figuur 20. Doelen met MCM

De figuur laat een tweetal resultaten duidelijk zien. In de eerste plaats worden eigenlijk alle doelen als belangrijk gezien. Als minst belangrijk wordt kostenreductie voor de gemeente gezien en wordt klanttevredenheid als meest belangrijk gezien. In de tweede plaats blijkt dat de doelen die te maken hebben met de tevredenheid van de burger (het burgerperspectief) belangrijker worden gevonden dan de eigen (organisatie) doelen. Die vier burgergerelateerde doelen (klanttevredenheid, gebruiksgemak, kwaliteit en lastenverlichting burger) worden alle vier als belangrijker gezien dan de organisatiedoelen (verhogen efficiëntie, vergroten transparantie, lastenverlichting gemeenten en kostenreductie). De burger wordt dus heel duidelijk centraal gesteld in de verschillende strategieën op het gebied van MCM. Hier vinden we overigens geen verschillen tussen gemeenten met en zonder MCM beleid.

Het volgende aspect betreft de obstakels die men ziet bij het formuleren en implementeren van de MCM-strategie. Deels op basis van de cases studies (zie vorige hoofdstuk) en deels op basis van de literatuur is een dertiental mogelijke obstakels geformuleerd. Van elk van deze obstakels is aan de respondenten op een vijf puntsschaal gevraagd in hoeverre men verwacht dat de obstakels een probleem gaan vormen bij het vormgeven van de MCM-strategie.





Figuur 21. Obstakels MCM-strategie

De belangrijkste obstakels die men ziet zijn het gebrek aan (menselijke) capaciteit (het niet in huis hebben van genoeg mensen), de moeilijkheid van het veranderen van de organisatiecultuur en het risico van verkeerde communicatie tussen de ketenpartners. Niet, of minder van belang, zijn volgens de respondenten het gebrek aan kennis over klanten en kennis. In onderstaande tabel worden de gemiddelde scores weergegeven van de dertien factoren, daarnaast wordt de overschrijdingskans weergegeven.

Tabel 6. Obstakels bij MCM

OBSTAKELS BIJ MCM

	Gemiddelde	p
Gebrek (menselijke) capaciteit	3,76*	0,000
Cultuur verandering	3,72*	0,000
Verkeerde communicatie bij (keten) partners	3,60*	0,000
Gebrek aan financiën	3,53*	0,000
Verkeerde communicatie in de organisatie	3,60*	0,000
Gebrek aan sturing van de landelijke overheid	3,35*	0,000
Gebrek aan klantkennis	3,27*	0,004
Weerstand in de organisatie	3,20*	0,038
Gebrek aan technische hulpmiddelen	3,19*	0,042
Gebrek aan technische kennis	3,09	0,364
Gebrek aan een goede cultuur	3,08	0,337
Gebrek aan kanaalkennis	2,96	0,694
Gebrek aan dienstenkennis	2,78**	0,012

\* significant belangrijk, \*\* significant onbelangrijk

Uit Tabel 6 is op te maken dat men de meeste obstakels als potentieel belangrijk ziet. Tegen een drietal obstakels kijkt men neutraal aan: het gebrek aan technische kennis, het gebrek aan een goede cultuur en het gebrek aan kanaalkennis. Het enige aspect dat men niet als belangrijk ziet is het gebrek aan dienstenkennis. Blijkbaar heeft men het beeld dat men goed op de hoogte is van het dienstenaanbod en de kenmerken van de diensten. Opvallend is dat veel van de obstakels te maken hebben met ‘zachte’ aspecten als

cultuur, weerstand en communicatie: in tegenstelling tot ‘harde’ aspecten als de techniek. Dit is eens te meer opvallend omdat de meeste modellen uitgaan van meer harde aspecten, namelijk de koppeling tussen kanalen en diensten en de technologie daarachter.

Er is een viertal obstakels waar organisaties met en zonder MCM beleid anders tegen aankijken. De onderstaande tabel laat de verschillen zien.

Tabel 7. Obstakels bij MCM, uitgesplitst naar het al dan niet hebben van MCM Beleid

OBSTAKELS BIJ MCM	MCM Beleid	
	Ja	Nee
Verkeerde communicatie bij (keten) partners	3,80	3,48
Verkeerde communicatie in de organisatie	3,63	3,27
Weerstand in de organisatie	3,54	3,01
Gebrek aan een goede cultuur	3,32	2,96

Opvallend hier is dat de organisaties met een MCM-strategie al deze obstakels als meer belangrijk zien. Het gebrek aan een goede organisatiecultuur wordt bij de organisaties zonder strategie zelfs in absolute zin als onbelangrijk gezien. Verder valt hier sterk op dat de verschillen vooral in de zachte aspecten zitten: communicatie, weerstanden en cultuur. De conclusie welke hier dan ook met enige voorzichtigheid getrokken kan worden is dat organisaties met een strategie, mogelijk omdat ze het veranderproces al (deels) doorlopen hebben, zich meer bewust zijn van de problemen die zich (kunnen) voordoen. Is deze conclusie juist, dan volgt daaruit dat organisaties die nog moeten beginnen met het formuleren van een MCM-strategie extra aandacht moeten besteden aan het (cultuur)veranderproces zelf en de communicatie rondom het proces.

#### 4.5 Percepties over kanalen, diensten en klanten

Volgens een aantal (wetenschappelijke) theorieën hebben dienstverleningskanalen verschillende eigenschappen die ze geschikt maken voor bepaalde vormen van dienstverlening (zie Teerling (2007) voor een overzicht). De teneur in veel beleidsnota's (zie het State of the Art rapport) is echter dat er in veel gevallen een voorkeur is voor het elektronische kanaal, ongeacht de geschiktheid van dit kanaal voor bepaalde vormen van dienstverlening. Hieruit rijst de vraag in hoeverre gemeenten zich bewust zijn van de verschillen tussen kanalen en of ze hier rekening mee houden in hun kanaalinrichting. Over dit onderwerp zijn de respondenten een viertal stellingen voorgelegd. Deze stellingen konden wederom beantwoord worden op een vijfpuntsschaal die liep van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’. Daarnaast kon men aangeven ‘geen mening’ te hebben. Een score groter dan drie geeft aan dat men het met de stelling eens is. Tabel 8 geeft de gemiddelde scores weer, alsmede het percentage respondenten dat geen mening heeft.

Tabel 8. Stellingen over Kanaaleigenschappen

STELLINGEN OVER KANAALEIGENSCHAPPEN		
	Gemiddelde	% geen mening
Niet elk dienstverleningskanaal is geschikt om elke vraag te beantwoorden.	4,31*	0,9%
De beschikbare dienstverleningskanalen hebben verschillende eigenschappen.	4,02*	0,0%
Onze gemeente is zich bewust van de mogelijkheden van het kanaal als er een kanaal wordt gekozen om een bepaalde dienst aan te bieden.	3,48*	1,7%
Sommige kanalen zijn beter geschikt dan andere om bepaalde vragen op te lossen.	4,24*	0,9%

\* significant met  $p < .000$

De gemeenten lijken zich goed bewust te zijn van de verschillen tussen dienstverleningskanalen. De respondenten erkennen dat er verschillen zijn tussen de kanalen en daarnaast zegt men rekening te houden met de eigenschappen van de kanalen bij de inrichting van de dienstverlening. Maar hoe beoordelen de respondenten de eigenschappen van de kanalen?

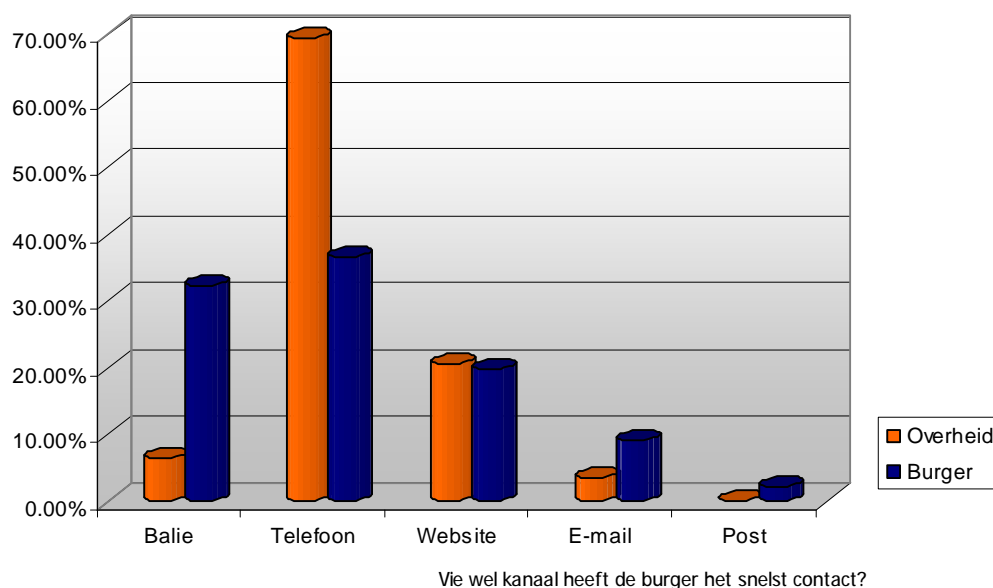
In het kanaalkeuzeonderzoek van burgers binnen Kanalen in Balans (Pieterse & Teerling, 2008) is aan burgers gevraagd hoe zij tegen de eigenschappen van een aantal dienstverleningskanalen aankijken. In dit onderzoek is aan de gemeenten gevraagd hoe zij denken dat de burger tegen de kanalen aankijken. Met zes kanaaleigenschappen is de percepties van de burgers over de kanalen en de percepties van de gemeenten over de percepties van burgers gemeten en vergeleken.

Tabel 9. Kanaalpercepties Burgers versus Overheid

		KANAALPERCEPTIES BURGER VS. OVERHEID				
		BALIE	TELEFOON	WEBSITE	E-MAIL	POST
Persoonlijk	Overheid	88,30%	6,30%	2,70%	0,90%	1,80%
	Burger	44,30%	34,58%	4,13%	13,14%	3,84%
Snelheid antwoord	Overheid	24,50%	35,30%	30,40%	8,80%	1,00%
	Burger	33,88%	42,72%	10,09%	11,29%	2,02%
Gemak	Overheid	6,60%	44,30%	31,10%	16,00%	1,90%
	Burger	20,06%	30,69%	28,38%	19,45%	1,42%
Snelheid contact	Overheid	6,30%	69,40%	20,70%	3,60%	0,00%
	Burger	32,26%	36,61%	19,79%	9,07%	2,27%
Service	Overheid	65,30%	3,00%	23,80%	3,00%	5,00%
	Burger	45,52%	26,96%	16,37%	8,46%	2,70%
Goedkoopst	Overheid	8,20%	8,20%	53,10%	28,60%	2,00%
	Burger	23,76%	16,30%	30,26%	27,36%	2,33%

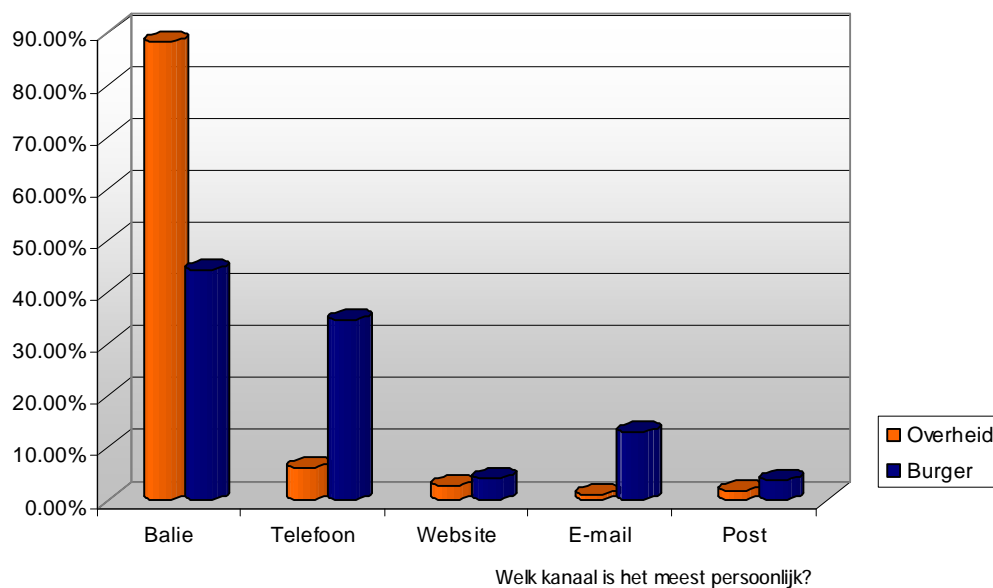
Uit de tabel blijkt dat overheden de balie vooral zien als het kanaal dat persoonlijk is en hoge service geeft. De telefoon scoort goed waar het gaat om de snelheid van het contact, de website is volgens de gemeenten in de ogen van de burger goedkoop en gemakkelijk. E-mail scoort alleen hoog waar het gaat om de prijs en aan het postkanaal wordt geen enkele eigenschap echt toegedicht. Opvallend is vooral dat de beelden over de kanaalpercepties van de burger sterk uiteenlopen tussen de gemeenten en de burger zelf. De onderstaande figuren (22 en 23) geven de verschillen tussen de overheid en de burger goed weer (de verschillen wat betreft de overige factoren staan in Tabel 9)

Kanaalpercepties burgers vs. overheid



Figuur 22. Kanaalpercepties overheid en burger over snelheid contact

Kanaalpercepties burgers vs. overheid



Figuur 23. Kanaalpercepties overheid en burger over persoonlijkheid kanalen

Wat de figuren vooral laten zien is dat gemeenten (blijkbaar) slecht in staat zijn om in te schatten hoe de burger over bepaalde zaken denkt. De overheid ziet eigenlijk alleen de balie als persoonlijk, terwijl burgers ook de telefoon en de e-mail als persoonlijke kanalen zien. De overheid denkt dat de burger vooral via de telefoon snel contact heeft, terwijl de burger ook de balie als een snel kanaal ziet. Deze resultaten laten zien dat overheden anders denken over de eigenschappen van kanalen dan burgers over deze eigenschappen denken. Dit geeft het belang aan van een (feitelijk kloppend) klantbeeld dat gebaseerd is op onderzoek naar het gedrag van de burger (zowel objectief) in plaats van zelfinschatting. Toch wordt niet heel veel onderzoek gedaan naar het kanaalgedrag

van de burger. In de onderstaande tabel is van een aantal relevante onderwerpen te zien welke gemeenten er allemaal onderzoek naar doen.

Tabel 10. Onderwerpen die door gemeenten onderzocht worden

WELKE ONDERWERPEN WORDEN ONDERZOCHT		
	Ja	Nee
Statistieken van de gemeentelijke website. (bezoekersaantallen, etc.)	78%	22%
Het percentage burgers dat de website van uw gemeente bezoekt.	50%	50%
Het percentage internetaansluitingen in uw gemeente.	10%	90%
De operationele en formele internetvaardigheden van de burgers	4%	96%
De informatie en strategische vaardigheden van de burger	4%	96%
De openingstijden van het kantoor van uw gemeentehuis.	70%	30%
De (gepercipieerde) afstand tot het kantoor van uw gemeentehuis.	18%	82%
De wachttijden aan de telefoon van uw gemeente.	63%	37%
De wachttijden aan de balie van het kantoor van uw gemeente.	74%	26%

Statistieken van de gemeentelijke website, alsmede zaken als wachttijden aan telefoon en balie worden in een ruime meerderheid van alle gemeenten onderzocht. Toch houdt nog steeds 22% van alle gemeenten de statistieken van de website niet bij. Veel verder dan deze (relatief) platte informatie komen de meeste gemeenten niet. Hoewel wel de bezoekersaantallen van websites worden bijgehouden, weet slechts de helft van alle gemeenten het percentage van de burgers dat op de website komt. Daar waar het gaat om geavanceerde burgergedragingen, zoals de digitale vaardigheden of de gepercipieerde afstand tot aan de balie wordt door slechts een enkele gemeente onderzoek gedaan. Derhalve kan geconcludeerd worden dat de hoeveelheid kennis over de gedragingen van de burger laag is.

Onderzoeken worden echter wel uitgevoerd over het gebruik van kanalen, echter niet elk onderwerp wordt voor elk kanaal onderzocht. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de percentages gemeenten die bij een bepaald kanaal over een bepaald onderwerp onderzoek doen.

Tabel 11. Kanaalonderzoeken die door gemeenten gedaan worden

	KANAALONDERZOEKEN GEMEENTEN				
	BALIE	TELEFOON	WEBSITE	E-MAIL	POST
Tevredenheid over dienstverlening	74,8%	47,8%	60,0%	33,0%	35,7%
Gebruiksvriendelijkheid v/h kanaal	41,7%	24,3%	27,0%	13,9%	18,3%
Kwaliteit van het kanaal	40,0%	23,5%	27,8%	16,5%	16,5%
Motivatie voor gebruik	18,3%	15,7%	12,2%	9,6%	7,0%

De klanttevredenheid met de dienstverlening wordt het meest onderzocht, maar vooral onder klanten van de balie (74,8%) en website (60,0%). Onderzoeken naar de gebruiksvriendelijkheid van het kanaal, de gepercipieerde kwaliteit van het kanaal en de motivatie van de burger worden slechts in een klein deel van de gemeenten uitgevoerd. De meeste gemeenten voeren slechts onderzoek uit onder de baliebezoekers en niet onder de gebruikers van de andere kanalen. Hierdoor wordt slechts een bepaald deel van de totale populatie ondervraagd, welke de verschillen in toedichten van kanaaleigenschappen tussen overheden en burgers kan verklaren.

Al dan niet gebaseerd op onderzoek hebben de gemeenten meestal wel beelden over de tevredenheid, houdingen en gedragingen van de burger ten aanzien van dienstverlenings(kanalen). In de vragenlijst is een twaalfstal stellingen opgenomen over

uiteenlopende onderwerpen, waarbij de respondenten konden aangeven in hoeverre zij het er mee eens waren. De stellingen moesten beantwoord worden op een vijf puntsschaal die liep van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’. Daarnaast konden de respondenten voor de optie ‘weet niet’ kiezen. Een score groter dan drie geeft aan dat men het met de stelling eens was. In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde scores (alsmede de significantietoetsing) weergegeven, daarnaast is het percentage respondenten dat de optie ‘weet niet’ had heeft gekozen weergegeven.

Tabel 12. Stellingen over dienstverlening

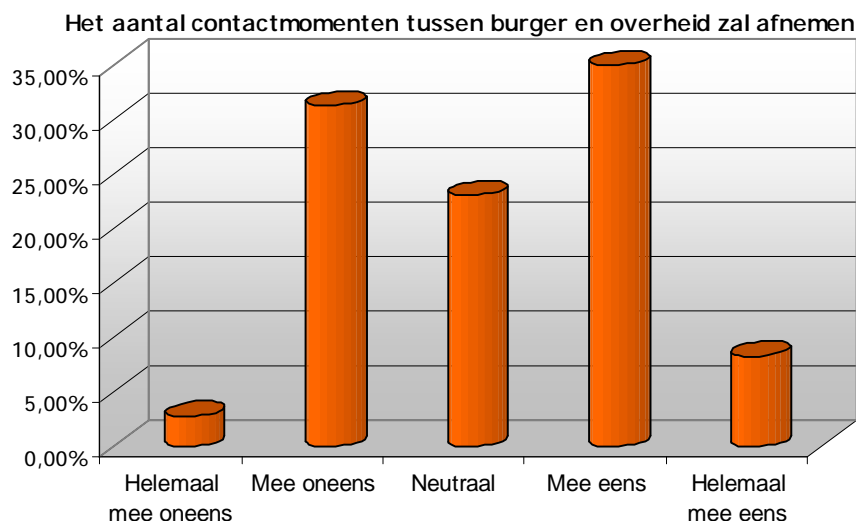
STELLINGEN OVER DIENSTVERLENING		
	Gemiddelde	% weet niet
De burgers in mijn gemeente zijn tevreden over de aangeboden diensten op de website van de gemeente.	3,35*	14,8%
De burgers binnen mijn gemeente vinden de gemeentelijke website gebruiksvriendelijk.	3,40*	13,9%
In de toekomst is iedere burger in staat gebruik te maken van de digitale dienstverlening van de gemeente.	3,56*	16,5%
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening in het gemeentehuis (balies etc.).	4,13*	27,0%
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de gemeentelijke telefonische hulpdesk.	3,66*	7,0%
De burger wil slechts eenmalig gegevens verstrekken aan de overheid.	4,19*	1,7%
De burger vindt het niet erg om een stukje privacy op te geven in ruil voor betere dienstverlening.	3,39*	6,1%
De burger wil het liefste communiceren met de overheid via 1 loket.	3,85*	4,3%
De burger wil graag communiceren met de gemeente via de PIP (Persoonlijke Internet Pagina).	3,54*	11,3%
De burger vindt het niet erg dat zijn gegevens worden gedeeld met andere organisaties als daar een betere dienstverlening voor in de plaats komt.	3,45*	9,6%
Het aantal contactmomenten tussen burger en overheid zal afnemen.	3,15	5,2%
Overheden zouden hun dienstverlening kunnen verbeteren door beter te kijken naar commerciële dienstverlening.	3,68*	4,3%

\* significant met  $p < .000$  (op basis van een one sample t-test)

In de tabel vinden we een aantal opvallende uitkomsten. In de eerste plaats is het percentage ‘weet niet’ respondenten behoorlijk laag. Dit is opvallend gegeven het (relatief) lage percentage onderzoek dat gedaan wordt. Ruim een kwart van de respondenten zegt niet te weten hoe tevreden de burger is met de dienstverlening in het gemeentehuis. Ongeveer 15% weet niet of burgers tevreden zijn met de dienstverlening op het web, of de burger de website gebruiksvriendelijk vonden of de burger in staat is om in de toekomst de digitale dienstverlening te gebruiken. Zoals in de voorgaande alinea’s duidelijk werd, wordt in nagenoeg geen gemeente onderzoek gedaan naar het vaardigheidsniveau van de burger, toch denkt 83,5% van de gemeenten dit wel te kunnen inschatten. De inschatting die men daarbij heeft is dat de burger in de toekomst gebruik zal kunnen maken van de digitale diensten. Of deze verwachting uitkomt zal moeten blijken, maar onderzoeksresultaten (Van Deursen en Van Dijk, 2008) laten zien dat het vaardigheidsniveau van de burger lager is dan vaak gedacht wordt en dat het onwaarschijnlijk is dat het vaardigheidsprobleem in de toekomst snel zal verdwijnen.

Verder valt op dat er bij één stelling een (gemiddeld genomen) neutrale houding is. Deze stelling is “Het aantal contactmomenten tussen burger en overheid zal afnemen.”

Hiermee is ongeveer 40% het eens, eveneens ongeveer 40% is het oneens en ongeveer 20% heeft een neutrale houding. Blijkbaar weet men niet hoe het aantal contactmomenten zich zal ontwikkelen.



Figuur 24. Visie over ontwikkeling contactmomenten overheid-burger

Over het algemeen wordt een aantal verschillende typen van diensten onderscheiden. Een veelgebruikte driedeling is die in informatie-, communicatie- en transactiediensten. In hun beschrijving van het aanbod en vraag van elektronische diensten in Nederland voegen Van Deursen en Van Dijk (2006) daar ook nog registratie diensten aan toe. In dit onderzoek is gevraagd aan de gemeenten welk kanaal zij als meest geschikt zien voor de verschillende vormen van dienstverlening.

Tabel 13. Percepties over kanaalgeschiktheid diensten

	KANAALGESCHIKHEID DIENSTEN				
	BALIE	TELEFOON	WEBSITE	E-MAIL	POST
Informatiediensten	0,9%	3,7%	93,6%	1,8%	0%
Registratiediensten	2,0%	0%	78,4%	7,8%	11,8%
Communicatiediensten	10,1%	7,1%	69,7%	8,1%	5,1%
Transactiediensten	30,8%	0%	58,7%	7,7%	2,9%

Opvallend is dat websites voor alle vormen van dienstverlening als meest geschikte kanaal wordt gezien. Ruim 30% ziet ook de balie als geschikt kanaal voor transacties, maar ook hier noemt bijna 60% van de respondenten de website als meest geschikt. Feit dat de website bij alle typen van dienstverlening wordt genoemd is opmerkelijk. Gemeenten zijn zich erg bewust van de verschillen tussen de verschillende kanalen wat betreft hun eigenschappen, maar trekken deze verschillen niet door naar de koppeling met verschillende diensten. Afgaande op de verschillen tussen de kanalen, zowel op theoretische gronden alsook volgens de percepties van de burger, zouden juist de telefoon, de balie en wellicht e-mail het meest geschikt zijn voor communicatiediensten. Er is dus een discrepantie tussen de percepties van gemeenten aan de ene kant en de percepties van burgers en theorie aan de andere kant.

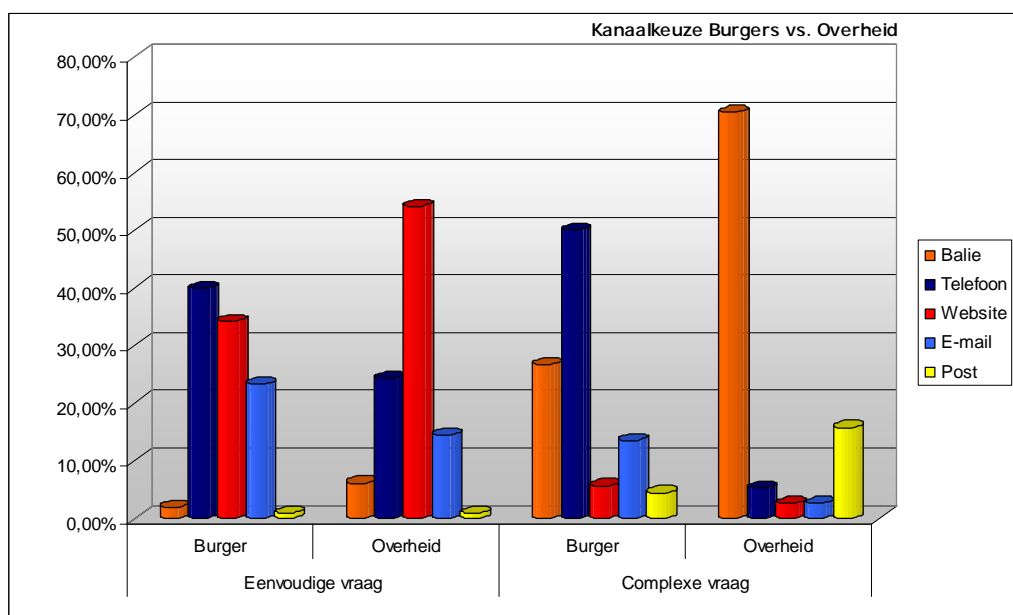
Een andere manier om naar verschillen tussen vormen van diensten te kijken is door de intrinsieke eigenschappen van vraagstukken te analyseren. In de literatuur over eigenschappen van taken en/of vragen van de burger maken we een onderscheid op basis

van de complexiteit en ambiguïteit van het vraagstuk. In het eerder genoemde kanaalkeuze onderzoek (Pieterse & Teerling, 2008) is ook gekeken naar de kanaalkeuze van burgers bij (laag) ambigue en (niet) complexe vragen. In dit onderzoek is, net als bij de eerder besproken kanaalpercepties, ook gevraagd naar de (potentiële) kanaalkeuze van de burger bij een eenvoudige vraag, een complexe vraag en een onduidelijke situatie. De onderstaande tabel geeft de kanaalkeuzen weer zoals die gegeven worden door de burger en zoals deze ingeschat worden door de overheid.

Tabel 14. Percepties over kanaalgeschiktheid diensten burgers vs. overheid

		TAAK-KANAAL GESCHIKTHEID BURGER VS. OVERHEID				
		BALIE	TELEFOON	WEBSITE	E-MAIL	POST
Eenvoudige vraag	Burger	1,92%	39,81%	34,13%	23,26%	0,87%
	Overheid	6,10%	24,30%	54,10%	14,40%	0,90%
Complexe vraag	Burger	26,60%	49,98%	5,61%	13,43%	4,39%
	Overheid	70,40%	5,20%	2,60%	2,60%	15,70%
Onduidelijke situatie	Burger	15,04%	54,84%	15,57%	11,70%	2,86%
	Overheid	55,60%	11,10%	26,90%	1,90%	4,60%

De verschillen wat betreft de eenvoudige en de complexe klantvragen zijn hieronder grafisch weergegeven.



Figuur 25. Kanaalkeuzen overheid en burger bij verschillende vragen

De grafiek (figuur 25) en de tabel laten ook hier de grote verschillen zien tussen de kanalen die de burger kiest en de kanalen waarvan de gemeenten denken dat de burger deze zal kiezen. De overheid denkt dat de burger voor een eenvoudige vraag de website zal gebruiken, terwijl de burger in een dergelijk geval voor de telefoon zal kiezen. Ook bij een complexe vraag geeft de burger de voorkeur aan de telefoon, terwijl de overheid verwacht dat de burger de balie zal kiezen.

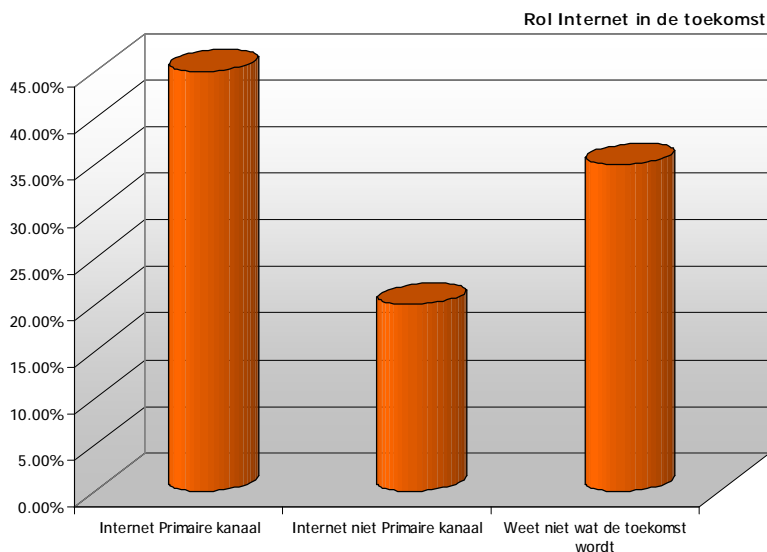
Ook bij de verschillende soorten diensten, taken of vraagstukken lopen de denkbeelden van de overheid over de burger en die van de burger zelf dus behoorlijk uiteen. Om in de kanalenstrategie een goed beeld te hebben van de kanaalinrichting, is het derhalve *noodzakelijk om het beeld dat gemeenten over de burger hebben te toetsen bij de burger*



*zelf*. Een van de grootst denkbare faalfactoren is hiermee benoemd: het niet kloppen van het beeld over de burger, diensten en kanalen. Deze faalfactor wordt des te belangrijker wanneer gerealiseerd wordt dat het gebrek aan kennis over diensten en kanalen absoluut niet als obstakels worden gezien bij de vormgeving van MCM-strategieën.

#### 4.6 Visies over de toekomst

Als laatste aspect is een aantal vragen gesteld over de ontwikkeling van de (elektronische) dienstverlening en MCM in de toekomst. Allereerst is gevraagd naar de rol van het internet in de toekomst. Waar de meeste gemeenten nu nog de balie als primaire kanaal zien, verwacht bijna de helft van de gemeenten dat het internet deze rol in de toekomst zal gaan overnemen. Een kleiner deel van ruim dertig procent, weet niet hoe de toekomst eruit gaat zien. De rest verwacht dat het internet niet het primaire kanaal gaat worden in de toekomst.



Figuur 26. Rol van het Internet in de toekomst.

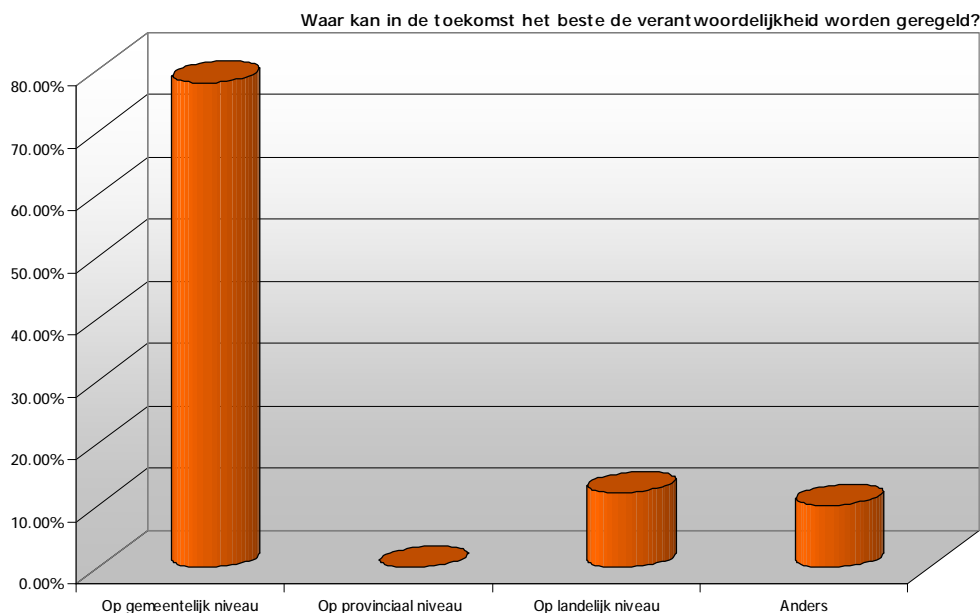
Ook is gevraagd naar de organisatie van de dienstverlening in de toekomst. Bleek al uit de resultaten eerder in dit hoofdstuk dat de dienstverlening in de helft van de gevallen niet centraal georganiseerd is, in de toekomst verwacht men dat dit zal gaan veranderen.

Tabel 15. Stellingen over de verantwoordelijkheden dienstverlening

VERANTWOORDELIJKHEDEN DIENSTVERLENING	Centraal	Verspreid
Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke dienstverlening worden omgegaan op beleidsniveau?	78,7%	21,3%
Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke dienstverlening worden omgegaan op operationeel niveau?	52,9%	47,1%
Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de elektronische dienstverlening worden omgegaan op beleidsniveau?	81,7%	18,3%
Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de elektronische dienstverlening worden omgegaan op operationeel niveau?	54,8%	45,2%

In algemene zin ziet men veel in centralisatie bij één persoon of afdeling, maar er zijn grote verschillen tussen de verantwoordelijkheden op beleidsniveau en operationeel niveau. Vindt men dat men op strategisch niveau wel moet centraliseren bij de vormgeving van (elektronische) dienstverlening, men ziet dit minder zitten wat betreft het operationele niveau, al ziet nog steeds een (krappe) meerderheid centralisatie zitten. Zie voor een diepere analyse van de vergelijking tussen centrale en verspreide regie Klievink en Janssen (2008)).

Over de rol van de verschillende lagen van de overheid in de toekomst is men eenduidig. De verantwoordelijkheid voor dienstverlening en MCM kan wat betreft de gemeenten in de toekomst het beste worden geregeld op gemeentelijk niveau.



Figuur 27. Toekomst verantwoordelijkheden MCM

Uit deze beknopte blik op de toekomst kan geleerd worden dat er vrij veel eenduidigheid bij de gemeenten is over de verantwoordelijkheden voor elektronische dienstverlening. Zowel op het algemene landelijke niveau, als binnen de organisatie is men op strategisch niveau eensgezind over de ontwikkelingen in de toekomst. Minder eenduidig is men over de ontwikkelingen op operationeel niveau en over de kanaalontwikkelingen. Een aanzienlijk deel verwacht dat het internet leidend zal worden, maar een ander deel weet het niet, of verwacht juist dat dit niet gaat gebeuren.

#### 4.7 Conclusies

In de volgende alinea's worden de belangrijkste conclusies weergegeven van het MCM-onderzoek onder gemeenten. De conclusies volgen daarbij de structuur van de resultatenparagraaf, waarbij een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen.

##### 4.7.1 MCM-beleid en definitie

De eerste onderzoeksvraag was de vraag wat gemeenten onder MCM verstaan. De resultaten van het onderzoek laten zien dat er geen eenduidig beeld is over wat MCM precies is; de interpretaties van het begrip lopen behoorlijk uiteen. Dit kan een risico zijn, helemaal wanneer op multichannel gebied wordt samengewerkt. Verschillende

uitgangspunten bij het formuleren, uitwerken en implementeren van de MCM-strategie kunnen leiden tot miscommunicatie en een goede samenwerking in de weg staan.

De tweede vraag was in hoeverre gemeenten eigen beleid hebben op het gebied van MCM. Opvallende uitkomst van het onderzoek is dat ruim tweederde van alle gemeenten geen eigen MCM beleid heeft. Men volgt wel de projecten van de landelijke overheid op het gebied van MCM. Hoewel er dus in de meeste gemeenten geen expliciet MCM-beleid is geformuleerd, hebben de meeste gemeenten wel strategieën op het gebied van hun kanalen of de dienstverlening in meer algemene zin. Het primaire kanaal voor gemeentelijke dienstverlening is op dit moment nog de balie in ongeveer de helft van de gemeenten. Bij ongeveer de andere helft is er geen primair kanaal.

De meeste gemeenten vinden dat de gemeenten zelf hun beleid moeten en kunnen vormgeven. De eisen die de landelijke overheid stelt, zijn niet te hoog. Men vindt de ideeën van de landelijke overheid over het algemeen wel van goede kwaliteit en men is dan ook van mening dat het verstandig is om die projecten over te nemen. Het is wel zo dat ongeveer een kwart van de respondenten vindt dat de overheid zich teveel met de gemeenten bemoeit. Dit geeft een indicatie voor dat te veel centrale regie over MCM tot weerstand kan gaan leiden. Deze mogelijke weerstand dient expliciet meegenomen te worden bij het initiëren van MCM-strategieën op landelijk niveau.

In een meerderheid van de gemeenten is de verantwoordelijkheid voor het beleid van de elektronische dienstverlening centraal belegd (62%). De verantwoordelijkheid voor het totaal van de dienstverlening is bij ongeveer de helft van de gemeenten wel centraal geregeld en bij de andere helft niet. Wat betreft het succes van MCM kan hierover gesteld worden dat het vanuit de theorie geredeneerd wenselijk is dat de beleidsvorming over de kanalen gecoördineerd gebeurt, om beter te kunnen sturen en om kanalen beter op elkaar af te stemmen. Ook leert de analyse van de succesvolle organisaties (zie vorige hoofdstuk) dat een centraal beleid een voorwaarde is voor een goede MCM-strategie.

#### **4.7.2 MCM uitgangspunten, doelen en obstakels**

De derde onderzoeksvraag betrof de uitgangspunten en doelen van de huidige strategieën. Het accent binnen bestaande strategieën ligt op de voordelen voor de burger; het verhogen van de klanttevredenheid en het verbeteren van de kwaliteit van de publieke dienstverlening zijn de belangrijkste punten. Aspecten die te maken hebben met bijvoorbeeld kostenbesparing voor de gemeente of efficiency worden in veel mindere mate genoemd. Bijna de helft van de gemeenten hanteert het adagium dat de burger zelf kan kiezen welk kanaal hij wenst te gebruiken, terwijl ongeveer 30% van de gemeenten het kanaalkeuzegedrag van de burger probeert te sturen.

Bij gemeenten met MCM-beleid blijkt vaker dan bij gemeenten zonder beleid gebruik gemaakt te worden van kanaalsturing. Gemeenten zonder beleid richten de kanalen zo in dat het meest geschikte kanaal gebruikt wordt voor de verschillende diensten.

De vierde onderzoeksvraag is de vraag welke obstakels men zoal ziet bij het vormgeven van de kanalenstrategie. Uit het onderzoek blijkt dat vooral het veranderen van de organisatiecultuur en het gebrek aan (goede) communicatie als problemen worden gezien. Verder is het gebrek aan bemensing een probleem. Problemen op het gebied van kennis over dienstverlening of de technologie ziet men in veel mindere mate. Opvallend hier is dat de organisaties met een MCM-strategie een aantal obstakels als meer belangrijk zien. Het gebrek aan een goede organisatiecultuur wordt bij de organisaties zonder strategie zelfs in absolute zin als onbelangrijk gezien. Verder valt hier sterk op

dat de verschillen vooral in de zachte aspecten zitten: communicatie, weerstanden en cultuur. De conclusie welke hier dan ook met enige voorzichtigheid getrokken kan worden is dat organisaties met een strategie, mogelijk omdat ze het veranderproces al (deels) doorlopen hebben, zich meer bewust zijn van de problemen die zich (kunnen) voordoen. Is deze conclusie juist, dan volgt daaruit dat organisaties die nog moeten beginnen met het formuleren van een MCM-strategie extra aandacht moeten besteden aan het (cultuur)veranderproces zelf en de communicatie rondom het proces.

#### **4.7.3 Percepties over kanalen, diensten en klanten**

Vijfde onderzoeksvraag betreft de percepties over kanalen, diensten en klanten. Gemeentelijke strategieën hebben klanttevredenheid van de burger als belangrijkste doel. Hierdoor zou verwacht kunnen worden dat gemeenten veel kennis over de burger hebben. Dit blijkt niet het geval te zijn; de hoeveelheid kennis die binnen de meeste gemeenten over het gebruik van de dienstverleningskanalen wordt verzameld is beperkt. 22% van alle gemeenten doet niets met de statistieken van de gemeentelijke website. Slechts de helft van de gemeenten kent het percentage burgers dat de gemeentelijke website bezoekt. Het slechtst is het echter gesteld met de kennis over de internettoegang van de burgers in de gemeenten. Zo wordt het percentage internetaansluitingen door maar 10% van de gemeenten onderzocht. De deskundigheid van burgers om met behulp van computers informatie te zoeken, selecteren en te verwerken wordt zelfs door maar 4% van de ondervraagde gemeenten onderzocht.

Opvallend zijn de grote verschillen in percepties over de eigenschappen van de verschillende dienstverleningskanalen tussen burgers en gemeenten. In dit onderzoek is gevraagd aan de gemeenten wat zij denken dat het beeld van de burger is van de verschillende kanalen. Deze beelden zijn vergeleken met de percepties zoals de burgers die zelf hebben, hetgeen is gedaan in een ander onderzoek in Kanalen in Balans (Pieterse & Teerling, 2008). Waar bijna 90% van de gemeenten denkt dat de balie voor de burger het meest persoonlijke kanaal is, denkt slechts 40% van de burgers dit. Ook wat betreft de snelheid waarmee burgers een antwoord krijgen, het gebruiksgemak van de kanalen en het gepercipieerde serviceniveau lopen de beelden tussen burgers en gemeenten uiteen. Alleen over de factor 'prijs' is men het eens; zowel burger als gemeente zien de elektronische kanalen als het goedkoopst.

Ook wat betreft de percepties over diensten lopen de denkbeelden uiteen: de overheid denkt dat de burger voor een eenvoudige vraag de website zal gebruiken, terwijl de burger in een dergelijk geval voor de telefoon zal kiezen. Ook bij een complexe vraag geeft de burger de voorkeur aan de telefoon, terwijl de overheid verwacht dat de burger de balie zal kiezen. Opvallend is dat websites voor alle vormen van dienstverlening als meest geschikte kanaal wordt gezien door de gemeenten. Gemeenten zijn zich erg bewust van de verschillen tussen de verschillende kanalen wat betreft hun eigenschappen, maar trekken deze verschillen niet door naar de koppeling met verschillende diensten.

Al met al kan geconcludeerd worden dat gemeenten duidelijke beelden hebben over de eigenschappen van kanalen en diensten, maar dat deze beelden niet overeenkomen met de percepties zoals de burger deze heeft. Hierin schuilt een van de belangrijkste risico's voor de gemeenten, eens te meer omdat men het gebrek aan kennis niet als een groot obstakel voor de verdere vormgeving van MCM ziet. De kans bestaat hierdoor dat een MCM-strategie niet gaat werken omdat uitgegaan wordt van de verkeerde assumpties over wat de burger wil en kan.

#### **4.7.4 Visies over de toekomst**

Het voornaamste kanaal voor de publieke dienstverlening is op dit moment de balie. De gemeenten verwachten echter dat dit in de toekomst naar het internet zal gaan verschuiven. De respondenten denken niet alleen dat het internet het meest geschikte kanaal is voor de meeste vormen van dienstverlening, ook denken ze dat de burger een voorkeur heeft voor het internet. Uit het klantonderzoek uit Kanalen in Balans (Pieterse & Teerling, 2008) blijkt echter dat dit een misvatting is; de burger geeft zeker niet altijd de voorkeur aan de elektronische kanalen.

Verder verwacht men dat het beleid van MCM verder gecentraliseerd gaat worden bij één persoon of afdeling. Wat betreft de uitvoering van MCM ziet men de noodzaak tot centralisatie minder. Waar gemeenten verder eenduidig over zijn, is dat de gemeente wat hun betreft de beste plaats is om MCM in de toekomst vorm te geven, in tegenstelling tot het landelijke of provinciale niveau.

#### **4.7.5 Slotconclusie en aanbevelingen**

Het ontwikkelen van multichannelstrategieën bij gemeenten staat nog in de kinderschoenen en er zijn verschillende problemen die een goede strategieontwikkeling in de weg staan. Hierbij valt vooral op dat de grote problemen aan de ‘zachte’ kant zitten (cultuur, communicatie, kennis) en niet aan de meer technische kant. Dit is van belang omdat de meeste bestaande multichannelrichtlijnen sterk de nadruk leggen op de technische kant. Het gebrek aan klantkennis veroorzaakt tevens dat het beeld dat gemeenten van burgers hebben niet klopt; burgers hebben andere percepties, visies en ervaringen dan gemeenten denken.

Belangrijkste aanbeveling die gedaan kan worden is dat kennis over de klant onontbeerlijk is en dat dit een startpunt zou moeten zijn bij het ontwikkelen van een multichannelstrategie. Daarnaast moet bij een dergelijke strategie ook expliciet aandacht besteed worden aan de implementatie in de organisatie; het veranderen van de cultuur en een goede communicatie.

## 5 Conclusies en Aanbevelingen

De hoofdvraag die aan het begin van deze rapportage is geformuleerd luidt als volgt:

*Hoe ziet de ideale MCM-strategie voor publieke organisaties eruit?*

Na de analyse van de literatuur, de best practices en het onderzoek onder de gemeenten moet geconcludeerd worden dat het (nog) niet mogelijk is om een beeld te schetsen van de ideale MCM-strategie voor publieke organisaties. Deels komt dit omdat *de* ideale strategie niet bestaat; organisaties en contexten verschillen daarvoor teveel. Het komt echter ook omdat er nog niet veel (gedocumenteerde) inzichten op het strategische gebied zijn. Strategievorming op het gebied van MCM is een jong terrein; de wetenschappelijke inzichten op dit gebied zijn schaars en in een verkennend stadium maar ook in de praktijk is te zien dat MCM-strategieën nog in de kinderschoenen staan. De meeste onderzochte overheidsorganisaties hebben (nog) geen MCM-strategie en als er al strategieën zijn, bevinden die zich meestal op project- in plaats van op organisatieniveau. Dit betekent echter niet dat er geen lessen getrokken kunnen worden uit de analyses in deze rapportage.

Op basis van de literatuur over MCM kan geconcludeerd worden dat een MCM strategie uit een drietal elementen moet bestaan. In de eerste plaats is dat een omschrijving van de *doelen* die men met MCM wil bereiken. In de tweede plaats geeft een MCM strategie een overzicht van de *factoren* die van invloed zijn op MCM of de doelen. In de derde en laatste plaats biedt een strategie een overzicht van de *stappen* die genomen moeten worden om de doelen te bereiken. In de volgende paragrafen zullen de conclusies met betrekking tot elk van de drie elementen getrokken worden.

### 5.1.1 Doelen

De literatuur beschrijft twee (hoofd)doelen die nagestreefd kunnen worden. Ten eerste is dat kostenefficiënte. Dit kan gezien worden als een organisatiedoel. Het tweede hoofddoel is klanttevredenheid. Dit klantendoel is in de meeste organisaties het leidende doel. Hoewel deze doelen in principe los van elkaar staan, blijken ze in de praktijk sterk aan elkaar gerelateerd te zijn. Als bijvoorbeeld teveel de nadruk wordt gelegd op het kostenaspect kan de dienstverlening dermate onder druk komen te staan dat de kosten uiteindelijk gaan stijgen.

Het verband tussen de beide doelen leidt tot de conclusie dat er een duidelijke afweging gemaakt moet worden welk doel leidend is en in hoeverre dat ten koste kan en mag gaan van het andere doel.

### 5.1.2 Factoren

De lijst met mogelijke factoren die van invloed is op de MCM strategie is lang, in de verschillende modellen en theorieën worden veel (verschillende) factoren genoemd en een compleet overzicht lijkt er niet te zijn. Daarnaast is er geen eenduidige set factoren te herleiden waarmee rekening gehouden dient te worden in het uitwerken van de MCM-strategie. In het Kanaalkompas zal verder gewerkt worden aan het inventariseren en toetsen van de relevante factoren. Wel blijkt uit de literatuur dat de meeste modellen

uitgaan van vrij basale veronderstellingen; namelijk dat een MCM strategie niet meer is dan een koppeling tussen kanalen en diensten; er dient een doel geformuleerd te worden met MCM en vervolgens wordt dit uitgewerkt door kanalen en diensten aan elkaar te plakken. Dit beeld blijkt in de praktijk te simplistisch te zijn. Veel organisaties expliciteren hun doelen niet en er blijken veel meer aspecten een rol te spelen bij succesvolle organisaties dan alleen de eigenschappen van kanalen in diensten. De best practices en ook het onderzoek laten zien dat, om succesvol te zijn, vooral rekening gehouden moet worden met meer 'zachte' factoren. Dit zijn factoren als de communicatie in de organisatie en tussen de ketenpartners, het veranderen van de cultuur in de organisatie en het verminderen van weerstand in de organisatie tegen verandering. Opvallend genoeg worden deze factoren als meest belangrijke genoemd, maar bestaat er geen enkel (MCM) model waarin deze factoren een rol spelen.

Naast deze obstakels vormt het gebrek aan kennis in veel organisaties een probleem. Organisaties denken wel te beschikken over voldoende kennis over hun klanten, diensten en kanalen, maar in de praktijk valt dit tegen. Er wordt weinig klantonderzoek gedaan en geavanceerde kennis die nodig is om de dienstverlening op de klant af te stemmen ontbreekt in de meeste organisaties. Ook hier geldt weer dat de echt succesvolle organisaties wel beschikken over een (vrij) compleet beeld van het klantgedrag. Hieruit kan geconcludeerd worden dat voldoende kennis over de klant; zijn gedragingen, wensen en behoeften een cruciale factor is voor een succesvolle MCM strategie.

Een conclusie die wellicht nog belangrijker is, is dat veel organisaties beelden hebben over de klant die niet kloppen met de percepties van de klant zelf. Burgers hebben andere percepties over dienstverleningskanalen en diensten dan organisaties denken. Hieruit valt te concluderen dat het erg moeilijk is als organisatie om in te schatten wat de klant wil en hoe de klant zich gedraagt. Het gevaar ligt hier om de loer dat geen analyse, maar een inschatting van het klantgedrag wordt gemaakt in de MCM strategie die niet juist is, waardoor de kans op falen van de strategie toeneemt.

Daar waar een aantal van de huidige modellen voor MCM uitgaan van de technologie (die nodig is om kanalen en diensten te koppelen), blijken de problemen in de praktijk niet zo vaak veroorzaakt te worden door de technologie, onder de voorwaarde dat deze goed georganiseerd is. De organisatie van MCM zelf lijkt daarmee een van de kernfactoren te zijn voor een goede MCM-strategie. Conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de organisatie van MCM, op zijn minst, centraal gecoördineerd dient te worden.

De factoren die gevonden zijn in de diverse onderzoeken worden meegenomen in de verdere uitwerking van het KanaalKompas.

### **5.1.3 Stappenplan**

Wat geldt voor het overzicht van de verschillende factoren, geldt in feite ook voor de stappen die genomen moeten worden om tot een goede MCM te komen; de literatuur levert geen eenduidige inzichten op. De weinige gedocumenteerde inzichten en het gebrek aan theorievorming zijn hier debet aan. De analyse van de best practices leert dat in de praktijk vooral op het gevoel, met trial-and-error, stappen genomen zijn. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de meeste succesvolle organisaties rond de eeuwisseling (of daarvoor) begonnen met hun strategie en er, gegeven de onvolwassenheid van het kanaal, ruimte was om te experimenteren met (met name) website en e-mail. Nu de volwassenheid van de nieuwe kanalen bijna volledig is, ook in termen van

maatschappelijk belang, is er veel minder ruimte voor experimenten en ontstaat de noodzaak om gestructureerd over de MCM-strategie na te denken en deze door middel van een stappenplan uit te werken.

Vanuit Kanalen in Balans wordt gewerkt aan de gevalideerd stappenplan dat organisaties kan helpen met de realisatie en uitvoering van hun MCM-strategie. Dit *Kanaalkompas* bestaat vooralsnog uit een achttal stappen:

1. Strategische analyse; dit is een analyse waarin de *doelen* van MCM worden beschreven.
2. Situatianalyse; hierin wordt de huidige analyse beschreven waarin de organisatie zich bevindt.
3. Kanaalconfiguratie; hierin wordt de kanalenstrategie geconcretiseerd, welke kanalen worden aan welke diensten en welke klanten gekoppeld?
4. Meetontwerp; hierin worden de indicatoren geformuleerd om het succes van de kanalenstrategie vast te leggen.
5. Implementatieplan; hierin worden de acties beschreven om de kanalenstrategie te implementeren zoals de architecturale aanpak, de keuze voor de technologie, de middelen voor kanaalsturing en de inbedding in de organisatie.
6. De implementatie; dit is de enige stap die het Kanaalkompas niet beschrijft; dit is een stap die door de organisatie zelf genomen moet worden.
7. Evaluatie; in deze stap worden op basis van het meetontwerp metingen verricht om het succes van de kanaalstrategie vast te leggen.
8. Verfijning en herziening; hierin wordt de kanaalstrategie aangepast op basis van de resultaten van de evaluatie volgens het meetontwerp.

De komende maanden zal het Kanaalkompas verder uitgewerkt en gevalideerd worden.

## 5.2 Aanbevelingen

Op basis van de literatuuranalyse, de analyse van de best practices en het onderzoek onder de Nederlandse gemeenten kunnen de volgende (practische) aanbevelingen gedaan worden:

- Het startpunt van de MCM-strategie moet de klant zijn. Begin bij de klant; ook al is het hoofddoel van de kanalenstrategie niet gebaseerd op de klant (bijvoorbeeld het reduceren van de kosten); toch blijkt een goed beeld van de klant noodzakelijk voor het welslagen van de strategie
- Betrek de klant bij het proces; het is verleidelijk om vanuit de organisatie te redeneren wat de klant wil, kan en doet, maar uit het hier besproken onderzoek blijkt dat overheidsorganisaties systematisch verkeerd inschatten hoe de klant over iets denkt. Dit geldt zowel voor de percepties van diensten, als voor de percepties van dienstverleningskanalen. Het doen van (gedegen) onderzoek naar en onder klanten is een belangrijk hulpmiddel om een klantbeeld op te bouwen.
- Besteed aandacht aan de organisatie en implementatie van MCM; MCM is meer dan het inrichten van kanalen en het koppelen van diensten en producten aan kanalen. Het proces dient in de organisatie ingebed te worden; de cultuur in veel organisaties dient veranderd te worden en er is veel communicatie nodig tussen de (keten)partners in de dienstverlening. In de MCM-strategie dient dan ook veel aandacht besteedt te worden aan zaken als:
  - Educatie van het personeel
  - Voorlichten van klanten, medewerkers en partners
  - Het verkrijgen van commitment in de organisatie, zowel op management niveau, als op uitvoerend niveau



- Het veranderen van de organisatiecultuur in de richting die gesteld wordt in de doelen zoals geformuleerd in de organisatie en de MCM-strategie.
- Onderschat weerstanden niet; organisatieveranderingen brengen vaak weerstand met zich mee en deze weerstanden zijn vaak hardnekkiger en langduriger dan gedacht. Door te inventariseren hoe binnen de organisatie over de MCM-strategie gedacht wordt kan een veranderplan worden opgesteld waarin met deze weerstanden wordt omgegaan.
- Werk gestructureerd; MCM is complex en grijpt diep in in de organisatie; daarnaast zijn de verschillende dienstverleningskanalen zo volwassen geworden dat trial-and-error in de praktijk geen optie meer is (wanneer het niet op kleinschalige projecten gaat). Het (in ontwikkeling zijnde) KanaalKompas kan een goed hulpmiddel zijn om op gestructureerde wijze te werken.

### **5.3 Vervolgonderzoek**

In deze rapportage is een aantal van de meest relevante factoren die van invloed zijn op MCM in kaart gebracht. Het vernieuwende is vooral de bijdrage van de meer zachte factoren en de rol van kennis en percepties. Daarnaast zijn een aantal stappen in kaart gebracht om een strategie op te zetten en uit te voeren. Beide aspecten vinden hun weerslag in het Kanaalkompas. De aard van de in dit verslag gerapporteerde onderzoeken was vooral exploratief. De overzichten van factoren en stappen uit het Kanaalkompas zijn dan ook nog niet gevalideerd. De voornaamste suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook een toets van de stappen en factoren uit het Kanaalkompas. Daarnaast is de verdere uitbouw van het Kanaalkompas, al naar gelang nieuwe inzichten, aanbevelenswaardig.



## Referenties

- Andrews (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin
- Appelbaum, S.H. (1991). The Strategic Management Model. *International Journal of Public Sector Management*, 4(1), pp. 41-57.
- Cabinet Office (2002). *Channels framework; Delivering government services in the new economy*. London: Office of the e-Envoy.
- Chaffey, D. (2002). *E-business and e-commerce management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Church, R. (2004). *Delivering e-Government through multiple channels – A radical approach*. Warwickshire Focus Solutions Group.
- CCRA [Canadian Customs and Revenue Agency](2005). *CRA Annual Report to Parliament 2004-2005*. Ottawa: CCRA.
- Daft (2004) *Strategic Management*. Mason: South-Western.
- van Deursen, A. & van Dijk, J. (2006). *Van Aanbod naar Vraag*. Enschede: Universiteit Twente.
- van Deursen, A. & van Dijk, J. (2008). *Digitale Vaardigheden van Nederlandse Burgers*. Enschede: Universiteit Twente. ([www.ictenoverheid.utwente.nl](http://www.ictenoverheid.utwente.nl)).
- Ebbers, W., Pieterse, W., & Noordman, H. (2007). Rethinking Service and Channel Strategies after the Hype. In J. Makolm & Orthofer (Eds.), *ETaxation State & Perspectives*. Linz: Trauner Druck.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment*. London: Sage Publications.
- Klievink, B. & Janssen, M. (2008). *Coördinatie als bouwsteen van MCM in de overheid. Regievraagstukken bij kanaalmanagement*. Rapport D2.2 Kanalen in balans. Enschede: Telematica Instituut. [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)
- Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the Multichannel shoppers and how do they perform? Correlations of Multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), pp. 44-62.
- Millard, J., Iversen, J.S., Kubicek, H., Westholm, H. & Cimander, R. *Reorganisation of government back-offices for better electronic public services – European good practices (back-office reorganisation)*. Brussels: EC eGovernment Unit
- Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K. & Klein, S. (2006). Strategic Channel Alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. *Information Systems and E-Business Management*, 4(2), pp. 187-216.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., et al. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 1-18.

- OECD. (2007). *Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development*. Paris: OECD.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(oktober), 167-176.
- Pieterse, W., & van Dijk, J. (2006). *Governmental Service Channel Positioning*. Paper presented at the Fifth International EGOV Conference 2006, Krakow, Poland.
- Pieterse, W. & Teerling, M. (2008). *KanaalKeuze; Klanten Kiezen Kanalen*. Rapport D1.1 Kanalen in balans. Enschede: Telematica Instituut. [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)
- Rikkerink, W. (2008). *Multichannel Management bij Gemeenten: visies ervaringen en percepties*. Enschede: Universiteit Twente.
- Sfirtsis, M. (2006). *Waardecreatie: Vertrekpunt bij Multi Channel Management*: BMVS.
- Sharma, A. & Mehrotra, A. (2007). Choosing and optimal channel mix in Multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36. pp. 21-28.
- State Services Commission (SSC) (2004). *Channel Strategy; Cummary of International Initiatives*. Wellington: State Services Commission.
- Steinfeld, C., Bouwman H. & Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, (7)1, p. 93.
- Teerling, M. (ed.) (2007). *Multichannel management; de stand van zaken*. Enschede: Telematica Instituut.
- Treacy, M.E., Wiersema, F.D. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate YourMarket*. Perseus Publishing.

## Lijst met Afkortingen

BPR	Business Process Re-engineering
CCRA	Canadian Customs and Revenue Agency
CRM	Customer Relationship Management
CSC	Citizen Service Centers <i>MCM Best Practice van de Griekse Overheid</i>
CVI	Contactpunt Vlaamse Infolijn <i>MCM Best Practice van de Vlaamse overheid</i>
IBG	Informatie Beheer Groep
IKA	Integrale Klant Afhandeling <i>(gebruikt bij de IBG)</i>
IVR	Interactive Voice Response
KiB	Kanalen in Balans ( <a href="http://www.kanaleninbalans.nl">www.kanaleninbalans.nl</a> )
MCM	Multichannel Management
NPM	New Public Management
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PDA	Personal Digital Assistant
SIMAC	Sistema Integral Multicanal de Atención al Ciudadano <i>MCM Best Practice van de gemeente Valencia (Spanje)</i>
SotA	State-of-the-Art. <i>Hier gebruikt als referentie naar het voor Kanalen in Balans geschreven State-of-the-Arte rapport (Teerling, 2007).</i>
SSC	State Services Commission (Nieuw Zeeland)
SVB	Sociale VerzekeringsBank
TATS	Transforming Access to Services <i>MCM Best Practice van de gemeente Newport (Groot-Brittannië)</i>
VDP	Vereniging Directeuren Publiekzaken
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten