



Telematica
Instituut

De multichannel dienstverlenings- context

Een probleemanalyse ten behoeve van het ontwikkelen van multichannel oplossingen



Immigratie- en Naturalisatiedienst



Ministerie van
Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Ministerie van Economische Zaken



Vereniging
Directeuren
Publieksdiensten

www.publieksdiensten.nl



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Colofon

Datum : 14-7-2008
Versie : 1.0
Titel : De multichannel dienstverleningscontext
Status : Versie ter review door PMC
Project referentie: Kanalen in Balans/D3.1
TI referentie : TI/RS/2008/020
URL :
Toegangsrechten : Project
Redacteur : E. Fielt
Auteur(s) : E. Fielt, M.M. Lankhorst, P.H.W.M. Oude Luttighuis

Synopsis:

Dit rapport geeft een overzicht van de multichannel dienstverleningscontext en analyseert op een gestructureerde manier de multichannel problemen die zich kunnen voordoen. Tevens besteed dit rapport aandacht aan het multichannel ontwerp door stil te staan bij het aan elkaar relateren van afnemers, diensten, aanbieders en kanalen. Tenslotte gaan we nader in op wat dienstverlening en diensten betekenen.

Managementsamenvatting

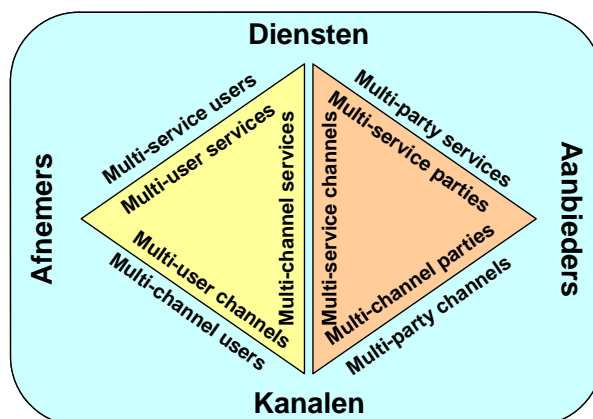
De dienstverleningscontext voor multichannelontwerp geeft op een gestructureerde manier inzicht in het multichannelprobleem in ruime zin: het omgaan met verschillende doelgroepen die gebruik maken van allerlei typen diensten via wisselende kanalen aangeboden door meerdere dienstverleners. Tevens wordt er ingegaan op het multichannelontwerp door in hoofdlijnen te bespreken hoe afnemers, diensten, kanalen en aanbieders aan elkaar te relateren zijn en in te gaan op ontwerpbenaderingen en -modellen voor dienstverlening en diensten. De hier beschreven modellen bieden een conceptueel kader voor het identificeren, classificeren en kenschetsen van kanaalpatronen.

De dienstverleningscontext

Om multichanneloplossingen te ontwerpen en om kanaalpatronen te identificeren, classificeren en kenschetsen, is het noodzakelijk de omgeving te verstaan waarin kanalen worden ingezet. Het gaat hierbij om de betrokken doelgroepen, typen diensten, en de dienstverlenende organisaties. Daar waar in de andere 'Kanalen in Balans' resultaten in detail op de verschillende elementen en specifieke relaties wordt ingegaan, staat hier een gestructureerde beschrijving van het multichannelprobleem centraal. Verder bespreken we multichannelontwerp in hoofdlijnen door in te gaan op hoe afnemers, diensten, kanalen en aanbieders aan elkaar relateren. Daarbij besteden we ook aandacht aan ontwerpbenaderingen en -modellen voor dienstverlening en diensten omdat dit in andere 'Kanalen in Balans' resultaten tot nu toe minder aan bod komt.

Het multichannelprobleem

Een systematische beschrijving van het multichannel vraagstuk vormt een eerste aanzet tot het op een ontwerpgerichte manier ondersteunen van multichannelmanagement. Multichannelmanagement richt zich op de effectieve en efficiënte inzet van kanalen voor de communicatie, interactie, transactie met en/of distributie van producten/diensten naar de klant. Inzicht in de achterliggende oorzaken van de multichannelproblematiek kan helpen multichannel problemen te identificeren en positioneren.



Het *dienstverleningsraamwerk* (ruitmodel) spant met vier hoofdelementen (afnemer, dienst, kanaal en aanbieder) de probleem- en oplossingsruimte voor multichannelontwerp en de kanaalpatronen op. In het dienstverleningsraamwerk dat wordt weergegeven op

deze pagina staan een aantal van de aandachtsgebieden weergegeven, zoals multi-channel afnemers, multichannel diensten, en multi-service aanbieders.

De multichannel problematiek wordt veroorzaakt doordat er sprake is van *meervoudigheid*: het gebruik van meerdere kanalen, en van *verscheidenheid*: het gebruik van verschillende kanalen. Deze problematiek wordt versterkt doordat dat niet alleen sprake is van een multichannelprobleem in enge zin: meerdere, verschillende kanalen, maar ook van een *multichannelprobleem in ruime zin* waarbij er ook sprake is van meerdere, verschillende afnemende partijen, diensten, aanbiedende partijen. Een voorbeeld is twee partners die via het gecombineerde gebruik van de balie en de website van de gemeente hun huwelijk willen regelen en de adreswijzigingen willen doorgeven waarbij ook de gevolgen van het huwelijk voor andere overheidsorganisaties, zoals de belastingdienst, willen afhandelen.

Multichannelontwerp

Wanneer we met meerdere en verschillende afnemers, diensten, kanalen en aanbieders van doen hebben, is de kernactiviteit van het ontwerpen van multichanneloplossingen het aan elkaar relateren van deze elementen. Een mogelijke aanpak is om eerst een aantal deeloplossingen te specificeren, zoals hoe afnemers aan kanalen relateren en hoe diensten aan kanalen relateren. Wanneer we vervolgens afnemers aan diensten relateren kunnen we deze deeloplossingen verdiepen en eventuele inconsistenties opsporen. Bijvoorbeeld wanneer een doegroep via de website bediend wil worden en we een uitkeringsdienst via het web en de balie kan worden aangeboden, dan kunnen we een uitkeringsdienst voor deze doelgroep via de website aanbieden. Wanneer uiteindelijk afnemers, diensten, kanalen en organisaties aan elkaar gerelateerd worden hebben we te maken met een vierdimensionale ontwerpruimte.

Dienstverlening en diensten

Voor de dienstverlening presenteren we een procesmodel dat bruikbaar is bij het inrichten van de dienstverlening voor een multichannel benadering. Het model beschrijft het beslissingsproces van de afnemer dat bestaat uit: behoefteherkenning, informatieverzameling, alternatieven afwegen, afnamebeslissing en gedrag na afname. Het dienstverleningsproces wordt aan deze fasen gespiegeld. De verschillende dienstverleningsfasen kunnen andere vaardigheden vereisen en andere kosten met zich meebrengen. Dit betekent dat iedere fase een andere multichanneloplossing kan vereisen.

Voor de specifieke diensten(producten) die een organisatie levert, is een benadering mogelijk gebaseerd op een onderscheid in dienstensoorten, bijvoorbeeld informatie- en transactiediensten. Dit vereist een begrip van de dienstenkenmerken waarvoor gebruik kan worden gemaakt van inzichten uit de bedrijfskunde, marketing, communicatie, en informatiekunde. Vaak zijn diensten te heterogeen en omvangrijk zijn om als één geheel te worden beschouwd in het multichannelvraagstuk. Het in meer detail analyseren en ontwerpen van diensten en bedrijfsprocessen is dan noodzakelijk om tot geschikte multichannel oplossingen te komen. Dit benadrukt ook dat de diensten veelal geen gegeven zijn en dat dus de kanaalkeuze een rol kan spelen in het dienst- en procesontwerp, bijvoorbeeld een eenvoudige versie voor de website en een uitgebreide versie voor de balie.

Multichannel uitvoeringsmodel

Wanneer één (of meerdere) organisaties uiteindelijk meerdere diensten via meerdere kanalen levert, zullen er keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot de mate van standaardisatie en integratie van de bedrijfsprocessen over de kanalen heen. Ross, Weill en Robertson spreken in hun boek 'Enterprise Architecture as Strategy' in dit verband over het uitvoeringsmodel en schetsen vier mogelijkheden: (1) *diversificatie* (lage standaardisatie en lage integratie), (2) *duplicatie*: (hoge standaardisatie en lage integratie), (3) *coördinatie*: (lage standaardisatie en hoge integratie) en (4) *unificatie* (hoge standaardisatie en hoge integratie). Hierbij is unificatie vaak het ultieme multichanneling doel, maar de andere modellen hebben ook hun waarde voor multichanneling.

Toepassingen voor multichannelontwerp en kanaalpatronen

De dienstverleningscontext deliverable draagt bij aan een multichannel-ontwerpbenadering als onderdeel van multichannelmanagement. De direct toepassing van de hier besproken modellen is te vinden in de 'Kanaalpatronen' deliverable. De dienstverleningscontext biedt een conceptueel kader voor het identificeren, classificeren en kenschetsen van de kanaalpatronen. Zo komt het dienstverleningsraamwerk terug in vier van de zes hoofdaspecten van de kanaalpatronen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding en leeswijzer	1
2	Dienstverleningsraamwerk	3
3	De multichannel problematiek	5
3.1	Introductie	5
3.2	Meervoudigheid	5
3.2.1	Één element meervoudig	6
3.2.2	Twee elementen meervoudig	6
3.2.3	Drie of vier elementen meervoudig	7
3.3	Verscheidenheid	8
4	Het multichannel ontwerp	9
4.1	Introductie	9
4.2	Multichannel strategie en ontwerp	9
4.3	Relateren afnemers aan kanalen	10
4.4	Relateren diensten aan kanalen	10
4.5	Relateren afnemers en diensten aan kanalen	11
4.6	Meerdere aanbieders	12
5	Dienstverlening en diensten nader bekeken	13
5.1	Introductie	13
5.2	Dienstverlening en het dienstverleningsproces	13
5.3	Diensten en bedrijfsprocessen	15
6	Van dienstverleningscontext naar patronen	17
	Referenties	19

1 Inleiding en leeswijzer

Deze ‘Kanalen in Balans’ (KiB) deliverable geeft een overzicht van de dienstverleningscontext, gericht op een ontwerpgerichte aanpak voor multichanneling als onderdeel van een algehele multichannel management benadering. Hoofddoel van deze deliverable is het bieden van *een conceptueel kader voor de multichannel-oplossingspatronen* die in KiB deliverable ‘Kanaalpatronen’ (Lankhorst et al., 2008) worden beschreven. Daarvoor worden modellen aangereikt, die gebruikt kunnen worden om kanaalpatronen te identificeren, te classificeren en te kenschetsen. Daarnaast biedt de deliverable ook een bredere context voor het werk in de werkpakketten WP1 en WP2.

Onder dienstverleningscontext wordt in deze deliverable verstaan de omgeving waarin kanalen worden ingezet. Het gaat hierbij om de betrokken doelgroepen, typen diensten, en de dienstverlenende organisaties. Hierbij staat de ontwikkeling van conceptuele kaders centraal en worden er relaties gelegd met de projectresultaten gericht op de klant (WP1) en de organisatie (WP2). Het is niet de bedoeling deze resultaten hier te herhalen.

In de beoogde ontwerpgerichte aanpak voor multichanneling staat *het multichannelprobleem in ruime zin* centraal. Dus het gaat niet alleen om het inzetten van meerdere, verschillende kanalen maar ook om meerdere, verschillende klanten, diensten en organisaties. We zullen hier nader op ingaan door eerst in hoofdstuk 1 de probleemruimte te beschrijven in de vorm van het dienstverleningsraamwerk dat bestaat uit de klanten, diensten, kanalen en organisaties (het ‘ruitmodel’). In hoofdstuk 3 bouwen we op dit raamwerk voort en analyseren we, op een gestructureerde manier, de multichannel problemen die zich kunnen voordoen ten gevolge van meervoudigheid en verscheidenheid.

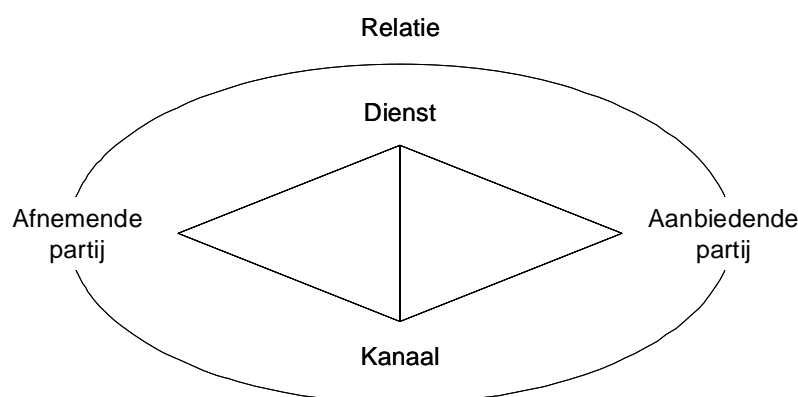
In hoofdstuk 4 presenteren we een eerste aanzet tot *multichannel ontwerp*. We bespreken kort de relatie met de multichannel strategie en gaan vervolgens in op twee deelontwerpen: het relateren van klanten en kanalen en het relateren van diensten en kanalen. Daarna gaan verder met het complete probleem: het aan elkaar relateren van klanten, diensten, kanalen en organisaties.

In het daaropvolgende hoofdstuk 1 gaan we vervolgens nader in op *dienstverlening en diensten*. Dit doen we mede omdat de andere elementen uit dienstverleningsraamwerk centraal staan in andere KiB deliverables en werkpakketten. Voor de dienstverlening presenteren we een procesmodel dat bruikbaar is in het inrichten van de dienstverlening in combinatie met een multichannel benadering. Voor de specifieke diensten(producten) die een organisatie levert benadrukken we het in meer detail analyseren en ontwerpen van diensten en bedrijfsprocessen om tot geschikte multichannel oplossingen te komen. Tenslotte bespreken we de fundamentele (interne) organisatiekeuzes voor multichanneling aan de hand van verschillende uitvoeringsmodellen.

Tot slot wordt in hoofdstuk 1 teruggekomen op de doelstelling om een conceptueel kader voor de kanaalpatronen te bieden. In dit hoofdstuk geven we aan hoe de in deze deliverable besproken modellen daarvoor kunnen worden toegepast.

2 Dienstverleningsraamwerk

Voordat we nader ingaan op de multichannel problematiek (in hoofdstuk 3) en de dienstverlening (in hoofdstuk 1), beschrijven we eerst de belangrijkste elementen en hun onderlinge relaties in het dienstverleningsraamwerk. We onderscheiden de volgende elementen: afnemende partij, dienst, kanaal, relatie en aanbiedende partij (Figuur 1). Het dienstverleningsraamwerk beschrijft dat een afnemende partij gebruik maakt van een dienst die wordt aangeboden door de aanbiedende partij, waarbij de interactie plaats vindt via een kanaal en binnen de relatie tussen afnemende en aanbiedende partij.



Figuur 1. Het dienstverleningsraamwerk (het 'ruitmodel').

Afnemende partij

De afnemende partij is de partij met een probleem (vraag/wens), in de breedste zin van het woord: een verschil tussen de gewenste en de huidige toestand. In een commerciële context gaat het veelal om een onbevredigde behoefte, zoals een hongerig gevoel. In een overheidscontext kan een probleem, bijvoorbeeld, voortkomen uit een wens deel te nemen aan het democratische proces, een vakantie waarvoor een paspoort nodig is, of een verplichting om een verkeersboete te betalen.

Dienst

Een dienst is erop gericht een oplossing te bieden voor het probleem (vraag/wens) van de afnemende partij. Voorbeelden van specifieke overheidsdiensten zijn het verstrekken van een paspoort of het mogelijk maken een verkeersboete te betalen. Naast specifieke diensten, wordt er ook gesproken over de dienstverlening van een overheidsorganisatie. Het gaat hierbij om het mogelijk maken van interactie tussen burger en overheidsorganisatie met betrekking tot de verantwoordelijkheden van die overheidsorganisatie. Een inwoner van een gemeente kan bijvoorbeeld via de website van de gemeente informatie vinden over welke overheidsdiensten de gemeente levert. In hoofdstuk 1 gaan we nader in op diensten en dienstverlening.

Aanbiedende partij

De aanbiedende partij is de partij die in staat is een oplossing, in de breedste zin van het woord, aan te bieden voor het probleem van de afnemende partij. De aanbiedende partij doet dit door middel van het leveren van diensten. De aanbiedende partij moet bereid en

in staat zijn de dienst te leveren. Een groot verschil tussen publieke en private organisaties is dat het bij publieke organisaties veelal gegeven is dat ze een bepaalde dienst moeten leveren aan een bepaalde groep afnemers (zoals alle pensioengerechtigden of alle burgers), terwijl dit private organisaties een vrije keuze is.

Relatie

De afnemende en aanbiedende partij hebben een relatie met elkaar. In de overheidscontext is er veelal sprake van een formele relatie. Een persoon is een ingezetene van een land. Een ingezetene is kiesgerechtigde in een democratie. Een burger is inwoner van een gemeente. Een werkzoekende kan uitkeringsgerechtigde zijn bij een overheidsinstantie. Naast de formele overheidsrelatie is er de relatie tussen de afnemende en aanbiedende partij ten gevolge van terugkerende interacties in het verleden en in de toekomst.

Kanaal

Een kanaal wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een toegang waarlangs organisaties en klanten contact kunnen hebben (Teerling et al., 2007). Belangrijke kanalen voor overheidsdienstverlening zijn balie, telefoon, website, e-mail en post. Bij multichanneling is er sprake van de mogelijkheid om meerdere, verschillende kanalen in te zetten door de aanbiedende partij c.q. te gebruiken (door de afnemende partij).

Informatie en communicatie technologie (ICT)

ICT is technologie die het mogelijk maakt informatie te verzamelen, vast te leggen, raad te plegen, te wijzigen en te communiceren. Zowel de afnemende en aanbiedende partij kunnen over ICT beschikken. ICT kan zelf een kanaal vormen (zoals e-mail en website) en in een kanaal gebruikt worden (zoals de computer van de baliemedewerker). Daarnaast is natuurlijk de dienstverlening zelf in toenemende mate geautomatiseerd of door geautomatiseerde systemen ondersteund. In het bijzonder de massale verwerking door grote uitvoeringsorganisaties is ondenkbaar zonder vergaande automatisering. Een goede koppeling tussen de front-end-systemen (kanalen) en de back-end is dan ook cruciaal.

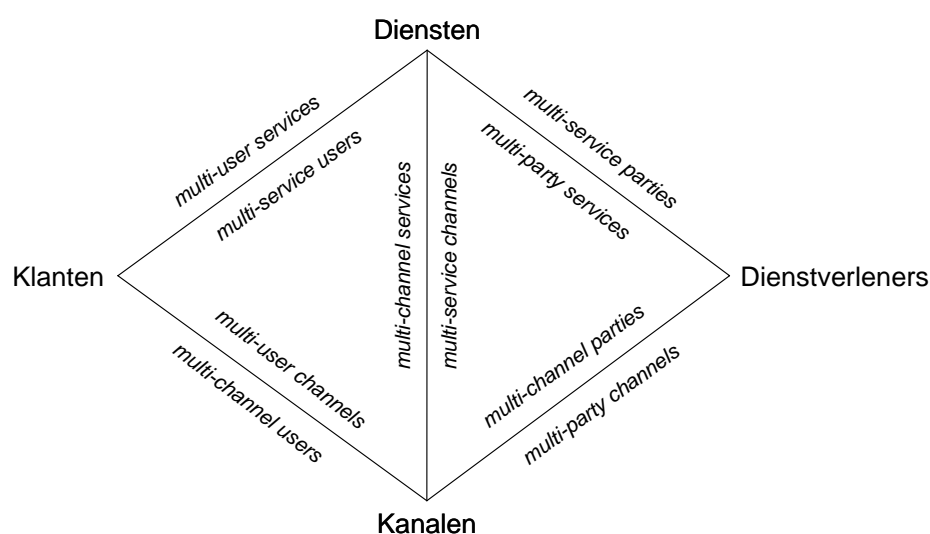
3 De multichannel problematiek

3.1 Introductie

In dit hoofdstuk geven we een systematische beschrijving van het multichannel vraagstuk als aanzet tot het op een ontwerpgerichte manier ondersteunen van multichannel management. Het uitgangspunt is dat het bespreken van de oorzaken van de multichanneling problematiek kan helpen multichannel problemen te identificeren en positioneren. *Multi-channel management* wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de effectieve en efficiënte inzet van kanalen voor de communicatie, interactie, transactie met en/of distributie van producten/diensten naar de klant (Teerling et al., 2007). De multichannel problematiek wordt veroorzaakt doordat er sprake is van *meervoudigheid*: het gebruik van meerdere kanalen, en van *verscheidenheid*: het gebruik van verschillende kanalen. Deze problematiek wordt versterkt doordat dat niet alleen sprake is van een multichannelprobleem in enge zin: meerdere, verschillende kanalen, maar ook van een *multichannelprobleem in ruime zin* waarbij er ook sprake is van meerdere, verschillende afnemende partijen, diensten, aanbiedende partijen.

3.2 Meervoudigheid

In het eenvoudigste geval bestaat de dienstverleningscontext uit één afnemer die gebruik maakt van één dienst van één aanbieder via één kanaal. Het multichannel meervoudigheidprobleem in enge zin heeft betrekking op de situatie waarin er sprake is van meerdere kanalen. Het multichannel meervoudigheidprobleem in ruime zin heeft bestrekking op situaties waarbij er, in het meest extreme geval, sprake kan zijn van meerdere afnemers die gebruik maken van meerdere diensten van meerdere aanbieders via meerdere kanalen. Algemeen kan worden gesteld dat op hoe meer meervoudige elementen het multichannel vraagstuk betrekking heeft, hoe groter de complexiteit zal zijn. Figuur 2 geeft een deel van de meervoudigheids problematiek aan de hand van het dienstverleningsraamwerk.



Figuur 2. Meervoudigheid in het dienstverleningsraamwerk.

3.2.1 Één element meervoudig

Voor het identificeren van potentiële problemen beginnen we met de gevallen waarin één van de vier elementen meervoudig is:

- *Meerdere klanten*: hiervan is sprake wanneer bij de levering van één dienst door één aanbieder via één kanaal meerdere klanten direct of indirect betrokken zijn. De bovengenoemde groepsgerichte informatiediensten zijn hiervan voorbeelden bij uitstek. Andere voorbeelden zijn een dienst waarbij zowel werkgever als werknemer betrokken is of een dienst waarbij twee klanten betrokken zijn (bijvoorbeeld een huwelijk).
- *Meerdere dienstverleners*: dit is het geval wanneer meerdere aanbieders gezamenlijk via één kanaal één geïntegreerde dienst aan de klant aanbieden, of wanneer dienstverleners gezamenlijk, bijvoorbeeld via een shared service center, dezelfde diensten leveren. Een gecombineerd Wmo-portaal van een gemeente is hiervan een voorbeeld: de gemeente, thuiszorginstellingen, het CIZ en het Servicecentrum PGB van de SVB werken samen om zaken als huishoudelijke verzorging te regelen¹. Ook de levering van een dienst via een intermediair is een voorbeeld van meerdere aanbieders die samenwerken in de levering van dezelfde dienst.
- *Meerdere diensten*: in dit geval is er één klant die meerdere diensten van één aanbieder afneemt via hetzelfde kanaal. Zo kan iemand bijvoorbeeld via het elektronische loket van een gemeente zowel een bouwvergunning aanvragen als een verhuizing doorgeven.
- *Meerdere kanalen*: hiervan is sprake als er één afnemer een enkelvoudige dienst van één aanbieder gebruikt, maar hierbij meerdere kanalen benut. Dit komt in de praktijk zeer vaak voor. Een voorbeeld is wanneer iemand eerst informatie over een parkeervergunning op de website van zijn gemeente opzoekt, vervolgens belt over zijn persoonlijke situatie, de vergunning schriftelijk aanvraagt en deze bij de balie ophaalt. Synchronisatie tussen de meerdere kanalen binnen de verlening van die ene dienst en de grenzen van die ene organisatie is dan het belangrijkste vraagstuk.

3.2.2 Twee elementen meervoudig

Het wordt complexer wanneer twee van de elementen meervoudig zijn:

- *Meerdere diensten en meerdere kanalen*: één klant neemt van één aanbieder meerdere diensten via meerdere kanalen af. Hierbij is het vooral belangrijk dat die klant zijn gegevens slechts eenmalig hoeft te verstrekken en de dienstverlener beschikt over een integraal klantbeeld over de meerdere kanalen en diensten heen. Wanneer de diensten verder onafhankelijk van elkaar zijn, is verdere integratie minder noodzakelijk. Hooguit zou de levering van de diensten soms gecoördineerd kunnen worden, om het aantal contactmomenten met de klant te minimaliseren.

¹ Zie ook de Wmo-casus in B-dossier (Derks et al., 2007).

- *Meerdere dienstverleners en meerdere diensten*: dit is het geval wanneer meerdere aanbieders meerdere diensten aanbieden aan één klant via één kanaal. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Persoonlijke InternetPagina (PIP), waar tal van overheidspartijen hun diensten toegankelijk kunnen maken. Ook de rol van de gemeente als eerstelijns contactcentrum voor de hele overheid (zie de Antwoord[©] strategie²) valt hieronder. Synchronisatie van klantgegevens tussen die dienstverleners is hierin het belangrijkste probleem.
- *Meerdere kanalen en meerdere dienstverleners*: één klant neemt één geïntegreerde dienst af die door een aantal gezamenlijke dienstverleners wordt geleverd via meerdere kanalen. Een voorbeeld hiervan is een complexere versie van de bovengenoemde Wmo-dienstverlening, waarin niet alleen een portal maar ook balie- en telefoniekkanalen worden ingezet. Hierbij is niet alleen een integraal klantbeeld van belang, maar ook de synchronisatie van de uitvoering door de betrokken aanbieders van de deeldiensten die samen de geïntegreerde dienst vormen.
- *Meerdere dienstverleners en meerdere klanten*: in dit geval gaat het typisch om een groepsgerichte informatiedienst die door meerdere aanbieders samen wordt aangeboden via hetzelfde kanaal. Dit betreft bijvoorbeeld gecoördineerde voorlichtingsacties door samenwerkende dienstverleners. Afstemming over de inhoud van de informatie tussen de organisaties is hierin het belangrijkste issue.
- *Meerdere klanten en meerdere kanalen*: ook dit is veelal een groepsgerichte informatiedienst. Hierbij zet een dienstverlener meerdere kanalen tegelijk in voor bijvoorbeeld voorlichting. Ook hier is afstemming over de inhoud van de informatie het belangrijkste, maar deze is eenvoudiger te bereiken omdat zij onder de verantwoordelijkheid van een enkele organisatie valt.
- *Meerdere klanten en meerdere diensten*: hiervan is sprake wanneer meerdere klanten van één dienstverlener via één kanaal meerdere diensten gebruiken. Mogelijk past hierin de rol van bijvoorbeeld community's van burgers die de totale dienstverlening van een aanbieder beoordelen. Verder lijkt dit in de praktijk niet vaak voor te komen te zijn, omdat er geen interne samenhang tussen de groep klanten en de groep diensten hoeft te zijn. Een mogelijke uitzondering is het gebruik van webportals door zowel klanten als medewerkers van een dienstverlener (bijv. in het callcenter).

3.2.3 Drie of vier elementen meervoudig

Tot slot kunnen we gevallen identificeren waarin drie of vier elementen meervoudig zijn. Het betreft hierbij complexe diensten die door meerdere samenwerkende dienstverleners worden geleverd en waarbij meerdere kanalen worden gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan de reïntegratie van werkzoekenden door UWV, CWI, gemeenten en reïntegratiebureaus, met gebruikmaking van een gezamenlijk klantdossier en communicatie met de klant via o.a. telefoon, post, e-mail en website. Dit vraagt om synchronisatie van zowel klantgegevens als dienstverleningsprocessen over meerdere deeldiensten, partijen en kanalen tegelijk. Onze hypothese is dat multichannel problemen voor deze gevallen uiteengerafeld kunnen worden in deelproblemen die betrekking hebben op de bovenstaande situaties.

² <http://www.advies.overheid.nl/antwoord/index.htm>

3.3 Verscheidenheid

Hiervoor hadden we het over de elementen, bijvoorbeeld, afnemende partijen in het algemeen. In de praktijk hebben we te maken met specifieke individuen of organisaties. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan afnemende partijen, diensten, kanalen, relaties en aanbiedende partijen. Neem een situatie zonder meervoudigheidprobleem, dus de situatie waarbij er sprake is van één afnemer die gebruik maakt van één dienst van één aanbieder via één kanaal. Dan nog kan het vraagstuk zeer complex zijn omdat er, bijvoorbeeld, een verschil is tussen burgers en bedrijven.

Hieronder gaan we kort in op de verscheidenheid van de elementen:

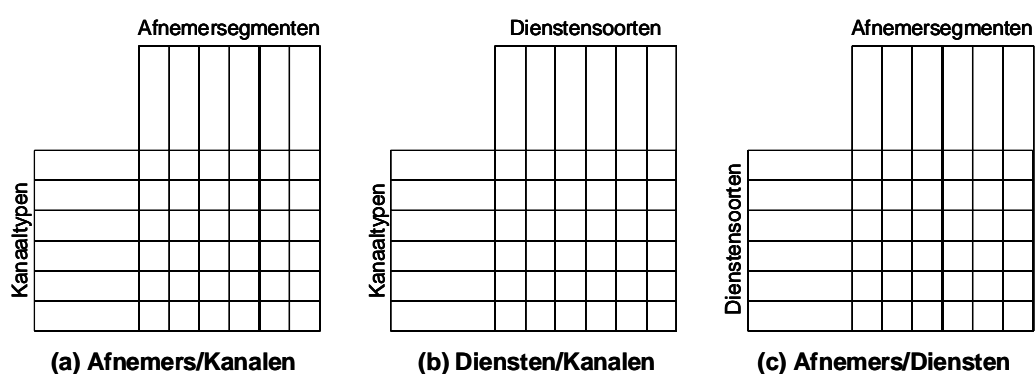
- *Verskillende klanten*: Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer we het hebben over het verschil tussen burgers (particuliere klanten) en bedrijven (zakelijke klanten). In ‘Kanalen in Balans’ bedoelen we met klanten in eerste instantie burgers (en in tweede instantie bedrijven. Voor een uitgebreide discussie met betrekking tot de verscheidenheid aan klanten verwijzen we naar de KiB WP1 deliverables.
- *Verskillende dienstverleners*: De overheid kent bijvoorbeeld lokale dienstverleners (zoals de gemeente) en nationale dienstverleners (zoals de SVB). Dit kan ook van invloed zijn op het wel of niet hebben van baliekanaal en de nabijheid van de balie voor de klant. Voor een uitgebreide discussie met betrekking tot de verscheidenheid aan dienstverleners verwijzen we naar de KiB WP2 deliverables.
- *Verskillende diensten*: De overheid biedt simpele diensten aan zoals het infomeren over koopzondagen en complexe diensten zoals het bepalen van Eerder Verworven Competenties (EVC). Voor een verdere discussie met betrekking tot de verscheidenheid aan diensten verwijzen we naar hoofdstuk 1 van deze deliverable.
- *Verskillende kanalen*: Er zijn verschillende kanalen, zoals balie, telefoon en website, die verschillende karakteristieken hebben. Kanalen verschillen bijvoorbeeld in de mate waarin ze openingstijden kennen, veelal heeft een telefoon ruimere openingstijden dan een balie en heeft een website de ruimste openingstijden (24/7). Voor een uitgebreide discussie met betrekking tot de verscheidenheid aan kanalen verwijzen we naar de KiB deliverable ‘Multichannel Management: De Stand van Zaken’ (Teerling et al., 2007).

Tenslotte, hoewel we relaties hier grotendeels buiten beschouwing laten, is het belangrijk een onderscheid te maken tussen kortlopende en langdurige relaties. Een deel van de overheidsdienstverlening is eenmalig (denk aan het aanvragen van een paspoort), terwijl een ander deel langdurig kan zijn (studeren en studiefinanciering ontvangen, in een reïntegratietraject deelnemen, et cetera).

4 Het multichannel ontwerp

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk gaan we in op het multichannel ontwerp waarbij we ons beperken tot het op hoog niveau op het relateren van afnemers, diensten, kanalen en aanbieders. Eerst gaan we kort in op de relatie tussen het multichannel ontwerp en de multichannel strategie. Daarna gaan we verder het multichannel ontwerp waarbij we het relateren van afnemers aan kanalen (Figuur 3a) en het relateren van diensten aan kanalen (Figuur 3b) bespreken. Daarna bediscussiëren we de het relateren afnemers en diensten (Figuur 3c) en de samenhang tussen het relateren van afnemers, diensten en kanalen. Tenslotte gaan we in op hoe hiermee kan worden omgegaan bij meerdere aanbieders.



Figuur 3. Relateren afnemers, diensten aan kanalen.

4.2 Multichannel strategie en ontwerp

Bij multichanneling hebben we te maken met twee beslissingsprocessen: (1) het beslissingsproces van de aanbieder om bepaalde kanalen in te zetten, in te richten en te promoten en (2) het beslissingsproces van de afnemer om bepaalde kanalen op een bepaalde manier te gebruiken en hierover te communiceren (bijvoorbeeld positieve ervaringen delen met andere afnemers). In dit document staat het beslissingsproces van de aanbieder centraal.

Het beslissingsproces van de aanbieder omvat zowel beslissingen over de multichannel strategie als het multichannel ontwerp. De *multichannel strategie* legt de doelstellingen vast voor multichanneling, het *multichannel ontwerp* legt vast hoe deze doelstellingen bereikt kunnen worden door gebruik te maken van multichanneling. Het eerste gaat dus over het “richten” van de organisatie, het maken van strategische keuzes met betrekking tot diensten, kanalen en klantgroepen (het dienstverleningsarrangement); het tweede betreft de concrete keuzes in de inrichting van de kanalen om die strategie te verwezenlijken. Een vereenvoudigd voorbeeld is dat de strategie bepaalt dat het minimaliseren van kosten centraal staat en een ontwerp waarin de website het primaire kanaal is. De strategie bevat daarbij ook een visie op de positionering van kanalen, zoals vervanging, parallel, supplement of geïntegreerd (Teerling et al., 2007). In het geval van het voorbeeld wordt er gesteld dat wanneer er een kanaal is dat goedkoper is dan de andere kanalen, dit kanaal de andere kanalen zal vervangen. De multichannel strategie wordt nader besproken in (Pieterse, 2008).

In dit hoofdstuk gaan we nader in op het multichannel ontwerp waarbij we ons beperken tot een hoog niveau beschrijving van hoe de elementen uit het dienstverleningsraamwerk (afnemers, diensten, kanalen en aanbieders) aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Hierbij gaan we voorbij aan wat de te onderscheiden elementen zijn, de verschillende mogelijkheden om de relatiekeuzes in te vullen (bijvoorbeeld betekent een relatie ‘verdient de voorkeur’ of ‘kan alleen gebruikt worden via’), en de samenhang van het relatiekeuzes met de strategie.

4.3 Relateren afnemers aan kanalen

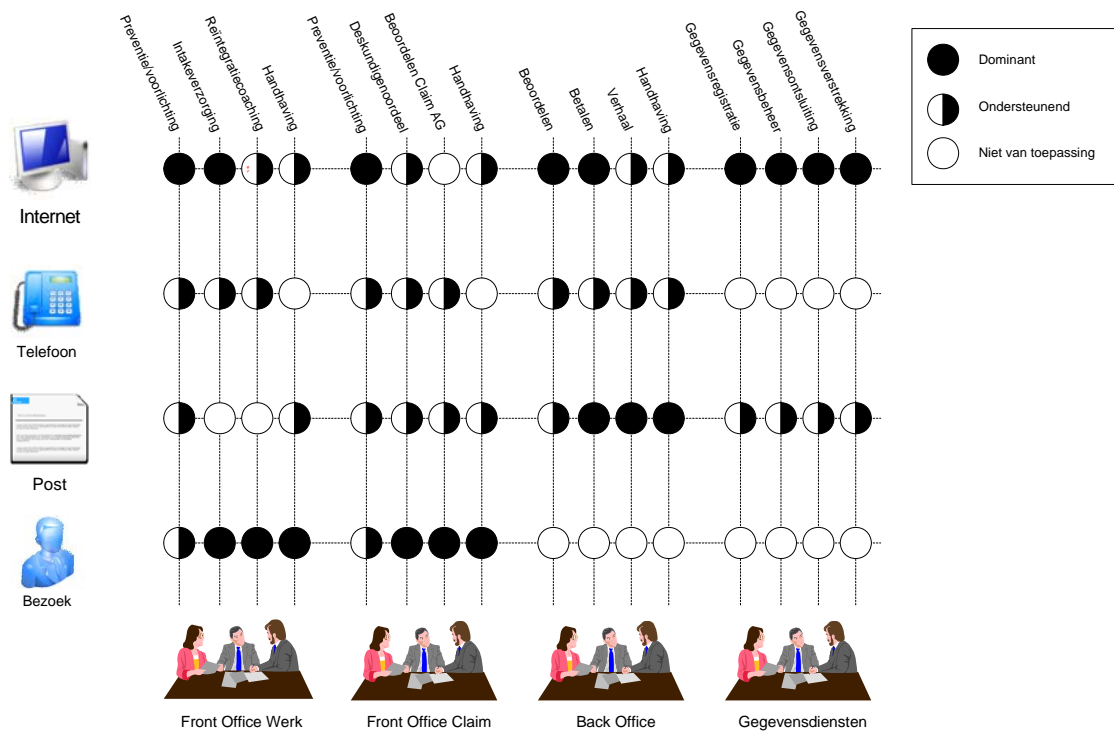
Wanneer we te maken hebben met verschillende afnemers en verschillende kanalen, kunnen we deze aan elkaar te relateren aan de hand van afnemer- en kanaalmerken. Figuur 3(a) is een vereenvoudigde voorstelling waarbij per cel kan worden aangegeven of een afnemersegment wel of niet van een kanaaltype gebruik kan maken. Voor een uitgebreide discussie met betrekking tot het relateren van afnemers aan kanalen verwijzen we naar de KiB WP1 deliverables.

4.4 Relateren diensten aan kanalen

Wanneer we te maken hebben met verschillende diensten en verschillende kanalen, kunnen we deze aan elkaar te relateren aan de hand van dienst- en kanaalmerken. Figuur 3(b) is een vereenvoudigde voorstelling waarbij per cel kan worden aangegeven of een dienst wel of niet via een kanaaltype wordt aangeboden. Een verfijndere benadering zou kunnen zijn aangegeven of een kanaal voor de betreffende dienst de 1^{ste}, 2^{de}, of 3^{de}-lijns ondersteuning verzorgd.

Om het relateren van diensten aan kanalen te ondersteunen kan het zinvol zijn gebruik te maken van dienstenclassificaties die inzicht geven in de verschillen en overeenkomsten tussen specifieke diensten. Bijvoorbeeld, door de concrete diensten te classificeren als informatie- of transactiediensten en vervolgens op basis hiervan de relaties in te vullen.

Het rechtstreeks relateren van diensten en kanalen zal vooral zinvol zijn voor eenvoudige en/of homogene diensten. Voor meer gecompliceerde of omvangrijke diensten zal het veelal noodzakelijk zijn om meer in detail de relatie met de verschillende kanalen te bekijken. Deze diensten kunnen worden opgesplitst in onderdelen, zogenaamde dienstelementen, of worden weergegeven als processen met processtappen die ieder voor zich ook weer aan de kanalen te relateren zijn. Een voorbeeld van de relatie tussen kanalen en processtappen is te zien in de onderstaande figuur.



Figuur 4. Voorbeeld van multichannel klantprocessen (bron: presentatie H. van Houtum, UWV).

In hoofdstuk 1 gaan we nader in op dienstenclassificaties en dienstelementen.

4.5 Relateren afnemers en diensten aan kanalen

Hiervoor hebben we beschreven hoe afnemers en diensten aan kanalen kunnen worden gerelateerd. We zijn hierbij voorbij gegaan aan de relatie tussen klanten en diensten. Figuur 3(c) is een vereenvoudigde voorstelling waarbij per cel kan worden aangegeven of een afnemersegment wel of niet van een dienstsoort gebruik maakt.

Dit kan een *verdiepingsslag* van het multichannel ontwerp betekenen. Stel bijvoorbeeld dat studenten via de website en pensioengerechtigden via de balie bediend worden en voor het aanvragen van een uitkering zowel de website als de balie geselecteerd zijn. Wanneer vervolgens zowel studenten als pensioengerechtigden een uitkering kunnen aanvragen, dan zou de uitkering aanvragen door studenten via de website en uitkering aanvragen door pensioengerechtigden via de balie de voorkeur hebben.

Wanneer de diensten afnemer gebonden zijn, dan zal het onderscheid tussen ‘relateren afnemers en diensten’ weinig toevoegen en het onderscheiden van ‘relateren afnemers aan kanalen’ en ‘relateren diensten aan kanalen’ ook niet zinvol zijn. Bijvoorbeeld wanneer er voor de afnemers een onderscheid wordt gemaakt tussen studenten en pensioengerechtigde en voor de diensten een onderscheid wordt gemaakt tussen aanvragen studie-financiering en aanvragen pensioenuitkering.

Wanneer we vervolgens een vergelijking maken tussen ‘relateren afnemers aan kanalen’, ‘relateren diensten aan kanalen’ en ‘relateren afnemers en diensten’, dan zouden hierin geen *inconsistenties* moeten voorkomen. Bijvoorbeeld wanneer een afnemersegment een specifiek kanaal gebruikt en een dienst gebruikt, maar deze dienst niet via dat kanaal geleverd wordt. Daarom is het zaak inconsistenties op te sporen en aan te pakken.

Een alternatief is om de *klanten en diensten tegelijk aan kanalen te relateren*. Dit voorkomt tevens dat er inconsistenties tussen ‘relateren afnemers aan kanalen’ en ‘relateren diensten aan kanalen’ kunnen optreden. In de vereenvoudigde voorstelling om afnemers aan kanalen te relateren (Figuur 3(a)) zou dit bijvoorbeeld kunnen door in de cellen diensten op te nemen. In de vereenvoudigde voorstelling om diensten aan kanalen te relateren (Figuur 3(b)) zou dit bijvoorbeeld kunnen door in de cellen afnemers op te nemen. Figuur 3(a) en (b) vormen dan platgeslagen varianten van een 3-dimensionale matrix.

4.6 Meerdere aanbieders

Tot nu toe zijn we voorbijgegaan aan het feit dat er ook sprake kan zijn van meerdere, verschillende aanbieders. Wanneer we deze willen relateren aan afnemers, diensten en kanalen krijgen we een 4-dimensionale matrix.

We hebben tot nu toe niet expliciet geadresseerd of we het met het relateren hebben over een beschrijving van de *gewenste situatie* of de *huidige situatie*. Een manier om de beschreven relaties toe te passen is, uitgaande van de huidige diensten, enerzijds in kaart te brengen wat voor die diensten in relatie tot hun afnemers de gewenste kanalen zijn en anderzijds in kaart te brengen wat voor die diensten in relatie tot hun aanbieders de huidige kanalen zijn. Op basis hiervan kan worden gekeken wat het verschil is tussen de huidige en gewenste situatie en wat er aan gedaan kan worden.

Het uitgaan van de huidige diensten is niet altijd een goed idee. Wanneer er sprake is van meerdere organisaties dan liggen de problemen veelal op het gebied van het *integreren en coördineren* van de (onderling afhankelijke) dienstverlening en diensten wat niet in een eenvoudig diagram zoals hiervoor gepresenteerd te vatten is. Het coördinatieprobleem wordt nader besproken in (Klievink, 2008).

5 Dienstverlening en diensten nader bekeken

5.1 Introductie

In dit hoofdstuk gaan we nader in op het dienstenbegrip. Het dienstenbegrip heeft een lange traditie in de bedrijfskunde en marketing maar is daar veelal een specifiek aandachtsgebied geweest dat een beperkte belangstelling genoot. Hierin lijkt nu verandering te komen en we zien daar het dienstenbegrip steeds meer mainstream geworden. Tegelijkertijd is het dienstenbegrip in opkomt in de informatietechnologische domein waar het veelal onder de noemer ‘service-oriented architecture’ (ICTU, 2007) valt. Daarbij zien we zowel een sterke technologische benadering als een benadering die de relatie met het bedrijfskundige domein probeert te leggen. In dit hoofdstuk leggen we de nadruk op de bedrijfskundige benadering met marketing en informatietechnologische invloeden.

Een dienstverlener is erop gericht een oplossing te bieden voor het probleem (vraag/wens) van de dienstafnemer: in het geval van de overheid omdat dat een expliciete, veelal wettelijke taak van die dienstverlener is, en in het bedrijfsleven vanwege de commerciële waarde die hieraan verbonden is. Met betrekking tot het dienstenbegrip spreken we hier over dienstverlening en diensten. We maken dit onderscheid om het enerzijds te hebben over *dienstverlening* van een organisatie in het algemeen en specifieke *diensten (producten)* in het bijzonder. Dus de Informatie Beheer Groep biedt dienstverlening aan op het gebied van financiering, informatiebeheer e.d. in het onderwijsdomein. Een specifieke dienst van de Informatie Beheer Groep is de dienst die het mogelijk maakt je OV-jaarkaart in te leveren.

Waar hebben we het over als we het hebben over overheidsdiensten? De volgende lijst geeft een overzicht van de 20 *meest voorkomende basisdiensten* (Capgemini, 2007) en bevat zowel diensten voor burgers als voor bedrijven:

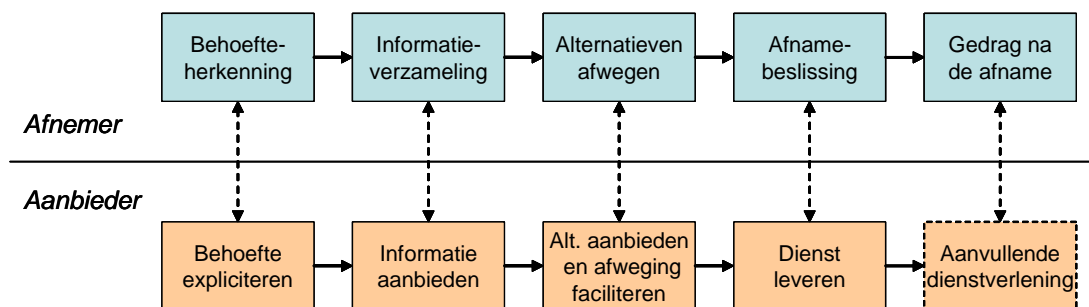
- | | |
|--|---|
| 1. Income taxes | 11. Announcement of moving |
| 2. Job search services | 12. Health-related services |
| 3. Social security benefits | 13. Social contributions for employees |
| 4. Personal documents (passports/licenses) | 14. Corporate tax |
| 5. Car registration | 15. VAT |
| 6. Application for building permission | 16. Registration of a new company |
| 7. Declaration to police | 17. Submission of data to statistical offices |
| 8. Public libraries | 18. Customs declaration |
| 9. Certificates | 19. Environment-related permits |
| 10. Enrolment in higher education | 20. Public procurement |

5.2 Dienstverlening en het dienstverleningsproces

De dienstverlening van een overheidsorganisatie is erop gericht om een prestatie te leveren aan de burger in overeenstemming met de verantwoordelijkheden van die overheidsorganisatie. Dus de Informatie Beheer Groep biedt is verantwoordelijk voor studiefinanciering, informatiebeheer, aanmelding bij hoger-onderwijsinstellingen e.d. De dienstverlening van de Informatie Beheer Groep voor studenten is ondermeer gericht op het financieel mogelijk maken van het volgen van onderwijs.

Een manier om tegen dienstverlening aan te kijken is het *beslissingsproces van de afnemer* als uitgangspunt voor het dienstverleningsproces van de aanbieder te nemen (Figuur 5). Als specifiek voorbeeld hanteren wij hier het koopproces van de consument zoals beschreven door Kotler et al. (1997). Afhankelijk van de situatie, klanten en diensten van het betreffende dienstverlener kan een ander proces misschien meer geschikt zijn. We onderscheiden een vijftal activiteiten voor het beslissingsproces van de afnemer:

1. *Behoefteherkenning*: De afnemer is zich bewust van een probleem of behoefte. Er wordt een verschil ervaren tussen de bestaande en gewenste situatie.
2. *Informatieverzameling*: Wanneer de afnemer zich bewust is van de behoefte, dan kan hij informatie gaan verzamelen. Dit is niet noodzakelijk, bij een sterke behoefte en een geschikte dienst kan de afnemer ook meteen tot koop overgaan.
3. *Alternatieven afwegen*: Na het verzamelen van informatie heeft de afnemer de beschikking over een lijst van mogelijkheden. Vervolgens vindt er een afwegingsproces plaats om tot een keuze te komen.
4. *Afnamebeslissing*: Dit houdt in dat de afnemer doorgaans het product van de aanbieder koopt die de hoogste voorkeur heeft. Dit kan echter nog beïnvloed worden door, bijvoorbeeld, de mening van anderen.
5. *Gedrag na de afname*: Of een koper al dan niet tevreden is met de koop wordt bepaald door de mate waarin het product voldoet aan de verwachtingen van de afnemer. Men kan zelfs een stap verder gaan doordat de dienst de klant aangenaam verrast.



Figuur 5. Het afnameproces met daaraan gespiegeld het aanbiedingsproces.

Voor het dienstverleningsproces van de aanbieder spiegelen we het beslissingsproces van de afnemer (Figuur 5). Aanvullende dienstverlening is weergegeven als optionele activiteit. Het onderscheiden van dienstverleningsactiviteiten is belangrijk omdat de verschillende dienstverleningsactiviteiten andere eisen aan de competenties kunnen stellen en andere kosten met zich kunnen meebrengen. Direct gerelateerd hieraan de *kanaalkeuze* voor de verschillende activiteiten. Ieder kanaal brengt zijn eigen sterktes en zwaktes met zich mee en kent andere kosten. Zie Teerling et al., (2007) voor een gedetailleerde beschrijving van hoe de fasen in het beslissingsproces/dienstverleningsproces aan kanalen gerelateerd kunnen worden.

Een belangrijk aspect van dienstverlening is de *performance en de kwaliteit van dienstverlening*. Veelal zullen aanbieders (of andere partijen) hiervoor normen zetten en monitoren in hoeverre de aanbieders aan deze normen voldoen. Voor de verschillende kanalen zullen een aantal indicatoren overeenkomen, zoals het aantal unieke bezoekers of de tevredenheid van de bezoekers, maar de kanalen zullen ook kunnen eigen indicatoren kennen, zoals het aantal geraadpleegde webpagina's voor de website. Voor het multichannel ontwerp betekent dit dat ook het meetsysteem onderdeel moet zijn van de oplossing.

Met betrekking tot de kwaliteit van dienstverlening stelt de BurgerServiceCode tien normen voor (digitale) contacten tussen burgers en overheidsorganisaties. De eerste norm heeft direct betrekking op het kanalenvraagstuk. De norm *keuzevrijheid contactkanaal* stelt dat ‘Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, brief, telefoon, e-mail, internet)’ (burger@overheid, 2005). Voor het multichannel ontwerp betekent dit dat er rekening moet worden gehouden met vereisten (voor zover al niet opgenomen in de strategie) en dat duidelijk moet zijn hoe hiermee is omgegaan (‘pas toe of leg uit’).

5.3 Diensten en bedrijfsprocessen

Nadat we het hebben gehad over de dienstverlening in het algemeen, gaan we nu nader in op de specifieke diensten (producten). Deze vallen te positioneren in de fase afnamebeslissing/dienst leveren in het in het beslissingsproces/dienstverleningsproces. Een voorbeeld van een specifieke dienst van de Informatie Beheer Groep is de dienst die het mogelijk maakt je OV-jaarkaart in te leveren.

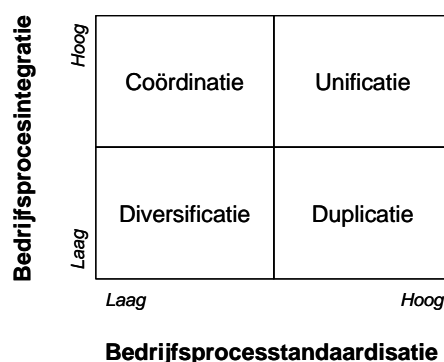
In het voortgaande hoofdstuk hebben we het al kort gehad over het relateren van diensten aan kanalen. Voor het relateren van diensten aan kanalen is het belangrijk inzicht te krijgen in de dienstesoorten of *dienstenkenmerken* en hun samenhang met kanaalmerken. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van reeds gehanteerde diensteneigenschappen en –classificaties in de overheidsdienstverlening. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de interactiviteit of frequentie van een dienst. Het kan ook zinvol zijn een onderscheid te maken tussen informatiediensten (individu- of groepsgericht) en transactiediensten. Inzichten vanuit diverse disciplines, zoals de marketing, communicatiekunde en organisatiekunde, kunnen hiervoor toepasbaar zijn. In de marketing wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen kerndiensten en aanvullende diensten. Je zou je kunnen voorstellen dat je hieraan andere eisen stelt m.b.t. multichanneling. Vanuit een communicatieperspectief maken Pieterse et al. (2007) een onderscheid tussen vier contactarchetypen die mede bepalen wanneer de inzet van een kanaal geschikt is (zie ook Teerling et al. 2007). Ook de organisatiekunde biedt diverse inzichten die toepasbaar kunnen zijn bij voor het karakteriseren en classificeren van diensten, zoals het onderscheiden diensten op basis van variabiliteit en analyseerbaarheid.

Het is wel belangrijk te beseffen dat veel van de dienstenkenmerken een keuze zijn, geen gegeven. Door een ander *dienstenontwerp* kunnen de dienstenkenmerken veranderen en daardoor ook de mogelijkheden m.b.t. multi-channeling. Een voorbeeld zou zijn of van een dienst een eenvoudige en uitgebreide uitvoering te hebben waarbij de eenvoudige uitvoering geschikter is voor de website en de uitgebreide uitvoering geschikter is voor de balie. Ook zien we dat diensten die in hun traditionele uitvoering geassocieerd kunnen worden als arbeidsintensief na een herontwerp zonder menselijke inbreng kunnen worden uitgevoerd. Dit brengt ons tevens bij het punt dat het rechtstreeks relateren van diensten en kanalen vooral zinvol zal zijn voor eenvoudige en/of homogene diensten. Voor meer gecompliceerde of omvangrijke diensten zal het veelal noodzakelijk zijn om meer in detail de relatie met de verschillende kanalen te bekijken. Deze diensten kunnen, indien mogelijk, worden opgesplitst in deeldiensten (dienstelementen), of weergegeven als bedrijfsprocessen met processtappen die ieder voor zich ook weer aan de kanalen te relateren zijn. Het relateren van diensten aan kanalen in meer detail kan onderdeel zijn van het *bedrijfsprocesontwerp*. Het bedrijfsprocesontwerp beschrijft de dienst in termen van alle activiteiten die plaatsvinden tussen de vraag naar een dienst en de levering van de dienst, oftewel van klant tot klant (Franken et al., 2000). Indien de activiteiten voldoende onafhankelijk van elkaar zijn, kunnen ze via verschillende kanalen plaatsvinden,

zolang de vereiste volgordelijkheid maar in stand blijft en de informatie tussen de diverse activiteiten via de verschillende kanalen gedeeld kan worden. Hierbij komt wel een nieuw probleem om de hoek kijken. Voor multichanneling is het niet alleen van belang dat burgers verschillende kanalen kunnen gebruiken voor verschillende leveringen van dezelfde dienst maar ook binnen het leveren van een individuele dienst. *Channel switching*, het veranderen van kanaal gedurende de levering van een dienst, vraagt om een vergaande integratie en synchronisatie van kanalen en van de ICT applicaties en infrastructuur die deze kanalen gebruiken.

Uiteindelijk zal iedere overheidsorganisatie zich moeten afvragen hoe zinvol en haalbaar het is om vergaande vormen van multichanneling (en dienstenintegratie) te ondersteunen. Dit vraagt om keuzes m.b.t. het *multi-channel uitvoeringsmodel en architectuur*. Ross, Weill en Robertson (2006) beschrijven hoe het voor organisaties met meerdere bedrijfs-eenheden van belang is keuzes te maken met betrekking tot het uitvoeringsmodel (mate van bedrijfsprocesstandaardisatie en –integratie, zie Figuur 6) en de bedrijfsarchitectuur hierop aan te laten sluiten. Dezelfde logica kan worden toegepast voor het omgaan met meerdere kanalen:

- Het *diversificatiemodel* is bijvoorbeeld typerend voor situaties waarin er weinig gemeenschappelijks is in de klanten die bediend worden en de processen die uitgevoerd worden. Dit zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn bij de belastingdienst met betrekking tot de kanalen voor particulieren en bedrijven.
- Bij een *duplicatiemodel* is er sprake van overeenkomstige diensten voor verschillende klanten. Dit model zou voor een organisatie met vooral groepsgerichte informatie-diensten goed toepasbaar kunnen zijn. Wanneer we verder kijken dan de kanalen van de individuele organisatie, dan zien we terug in gemeenteland. Iedere gemeente bedient zijn eigen inwoners, maar in principe zit er weinig verschil tussen het aanvragen van een paspoort in Enschede of Delft.
- Het *coördinatiemodel* draait om dezelfde klanten die bediend worden door verschillende eenheden of kanalen. Dit zou typisch het geval zijn wanneer er wordt besloten om specifieke diensten alleen via bepaalde kanalen aan te bieden maar kan ook van toepassing zijn wanneer wordt ieder kanaal zijn eigen manier van werken kent voor dezelfde soort dienst, bijvoorbeeld simpele vorm via de ebsite en een uitgebreide vorm via de balie.
- Het meest gangbare model, vooral voor de beoogde toekomstige situatie, zal voor veel overheidsorganisaties het *unificatiemodel* zijn. Hierbij wordt gestreefd naar standaardisatie en integratie voor de diverse kanalen. Dit is ook het model waar geavanceerde vormen van channel switching mogelijk moeten worden gemaakt.



Figuur 6. Het uitvoeringsmodel.

6 Van dienstverleningscontext naar patronen

Het was één van de doelen van deze deliverable om een conceptueel kader te bieden voor de verzameling van kanaalpatronen die in de KiB deliverable “Kanaalpatronen” (Lankhorst et al., 2008) wordt beschreven. De in deze deliverable besproken modellen worden daarvoor als volgt toegepast.

Het dienstverleningsraamwerk (het ruitmodel) uit de hoofdstukken 1 en 3 spant met vier hoofdaspecten de probleemruimte van multi-channeling op en daarmee ook de oplossingsruimte, waarvan kanaalpatronen deel uitmaken. In de deliverable “Kanaalpatronen” worden hieraan nog twee aspecten toegevoegd die gaan over de implementatie van dienstenlevering — namelijk de aspecten “waarmee” en “hoe”. Deze zes aspecten vormen samen één van de twee dimensies waarmee de oplossingsruimte van kanaalpatronen wordt gestructureerd.

De multichannel ontwerpbenadering uit hoofdstuk 4 gaat vooraf aan de keuze voor zekere oplossingspatronen. De patronen in de deliverable “Kanaalpatronen” abstraheren grotendeels van een specifiek multichannel ontwerp. Anders gezegd, een specifieke keuze voor het associëren van zekere specifieke doelgroepen of diensten doet in het algemeen niets af aan de principiële bruikbaarheid van een zeker kanaalpatroon. Wel kunnen specifieke karakteristieken van die doelgroepen, diensten of kanalen de keuze voor of tegen aan kanaalpatroon beïnvloeden.

Het procesmodel in sectie 5.2 vormt, in aangepaste en gecondenseerde vorm, de tweede dimensie waarmee de verzameling kanaalpatronen wordt gestructureerd. De eerste drie stappen — behoefte-erkenning/explicitering, informatieverzameling/ aanbod en alternatieven afwegen/aanbieden — zijn samengevat onder de term “op zoek”. De vierde stap komt onder de naam “levering” terug. Ten slotte kent de deliverable “Kanaalpatronen” in deze dimensie nog een stap “realisatie”, die niet zozeer op het koppelvlak ligt tussen aanbieder en afnemer, maar in de interne processen van de aanbieder(s).

Deze stap “realisatie” is juist het onderwerp van sectie 5.3 van de deliverable in uw handen. Oplossingspatronen in deze kolom danken hun mogelijke bruikbaarheid aan de keuzes die organisaties maken tussen coördinatie, unificatie, diversificatie en duplicatie. Zo is bijvoorbeeld het patroon “dienstencombinatie” aan de orde in geval van een keuze voor coördinatie.

Ten slotte: doel, motivatie en context zijn de drie eerste vaste elementen van de beschrijving van een oplossingpatroon. Deze drie zijn steeds gesteld in termen van de modellen uit de onderhavige deliverable.

Referenties

- Burger@overheid (2005). *BurgerServiceCode versie 2.1*. Beschikbaar via: <http://www.archief.burger.overheid.nl/actueel/?id=698> (laatst geraadpleegd op 3 juni 2008)
- Capgemini (2007). *The User Challenge Benchmarking: The Supply Of Online Public Services*. Directorate General for Information Society and Media. 7th Measurement, September 2007
- ICTU (2007). *Service-Gerichte Architectuur*. ICTU, Kenniscentrum, afdeling Architectuur, September 2007.
- Franken, H., Bal, R., van den Berg, H., Janssen, W. & de Vos, H. (2000). *Architectural design support for business process and business network engineering*. International Journal of Services Technology and Management, 1, 1-14.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1997). *Principes van Marketing, De Europese editie*. Academic service: Schoonhoven.
- Klievink, A.J., M.F.W.H.A.Janssen (2008). Coördinatie als bouwsteen van de MCM in de overheid: Regievraagstukken bij kanaalmanagement. Enschede: Telematica Instituut.
- Lankhorst, M.M., Klievink, A.J., Oude Luttighuis, P.H.W.M., Fiel, P.H.W.M., Heerink, L., Leeuwen, D. van (2008). *Kanaalpatronen*. Kanalen in Balans/D3.2, Enschede: Telematica Instituut.
- Pieterse, W., Teerling, M., Klievink, B., Lankhorst, M. Janssen, M. & Boekhoudt, P. (2007). *Multichannel Management: De Stand van Zaken*. Enschede: Telematica Instituut.
- Pieterse, W.(2008). *Kanaalstrategie: Op weg naar de ideale multichannelmanagementstrategie*. Enschede: Telematica Instituut.
- Ross, J.W., Weill, P. & Robertson, D.C. (2006). *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Teerling, M. Pieterse, W., Klievink, B., Lankhorst, M., Janssen, M. & Boekhoudt, P. (2007). *Multichannel Management: De stand van zaken*. Kanalen in Balans Deliverable 4.1. Telematica Instituut: Enschede.