

**Ter afsluiting van de reeks interviews over kanaalsturing spreekt *Proces&Document* met Ronald van den Boom, sectordirecteur Burger- en Ondernemerszaken van de gemeente Tilburg, en voorzitter van de werkgroep Marketing van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP).**

*Tekst: Jan de Kramer, redacteur  
Proces&Document*

# Als je niks weet

40

*Een werkgroep marketing bij de VDP? Hoezo?*

'We zaten als leidinggevendenden met vragen over het profiel van onze klanten, realiseerden ons dat we er eigenlijk niet veel over wisten, over kanaalgedrag en voorkeuren voor kanalen. Wat wil de klant? Als je dat niet weet, dan kan je ook niet sturen natuurlijk. Wat we wel wisten is dat elk kanaal dat je ter beschikking stelt alleen maar meer vragen, meer contacten oplevert. De onderlinge uitwisseling komt niet vanzelf tot stand, de kanalen zijn niet vanzelfsprekend communicerende vaten, daar moet je wat voor doen. Ook al omdat het anders in totaal alleen maar duurder wordt. Tegelijk hanteren we natuurlijk de keuzevrijheid van de klant als uitgangspunt, daarbij sluiten we aan bij de BurgerServiceCode. Een VDP-werkgroep (Den Haag, Emmen, Den Bosch, Tilburg en Zwolle) heeft zich gebogen over de vraag: kunnen we

'Zwolle, Emmen en Tilburg (de zogenoemde ZET-gemeenten) zijn aan de slag gegaan, gericht op directe verbetering van kanaalsturing op korte termijn. Deze gemeenten hebben onderzocht wat het kanaalgedrag en de kanaalvoorkeuren zijn van klanten. Belangrijke conclusie is dat de onderzoeksresultaten per gemeenten verschillend waren. Een belangrijke les dus, dat landelijke klantonderzoeken en cijfers wel een indicatie zijn, maar dat er lokaal echt verschillen kunnen zijn. Op basis van de inzichten die het marktonderzoek heeft opgeleverd, hebben de gemeenten marketingplannen opgesteld. Het doel van deze marketingplannen is om de bekendheid met elektronische dienstverlening en het "marktaandeel" van digitaal verkochte producten te vergroten. Door deze marketingplannen willen we klanten "verleiden" om meer gebruik te maken van de digitale dienstverle-

*Hoe combineer je die keuzevrijheid en de sturing? Dwang en drang?*

'Meer door verleiding denk ik. De verleidelijke gemeente. Voor een belangrijk deel in eerste instantie via de kanalen digitaal en telefonie. Balie kan ook, door het werken op afspraak. Maar die eerste twee zijn beter beïnvloedbaar en het gaat vaak over grotere volumes. En vooral, doen wat werkt. Stap voor stap. En naar de klanten toe moet je heel goed bekendmaken dat je diensten digitaal aanbiedt. Veel gemeenten hebben een prima aanbod maar de burger weet het gewoon niet. Kanaalsturing is dus ook met grote posters reclame maken voor je internet.

Belangrijk is ook de manier waarop je gaat verleiden. Door beter te communiceren, door aan promotie te doen of bijvoorbeeld door het ene kanaal prijstechnisch interessanter te maken dan het andere. Het risico dat je dan loopt is dat de digibeten een hogere prijs moeten betalen omdat je de digitale dienstverlening goedkoper maakt.'

## Kanaalsturing is ook met posters reclame maken voor je internet

de processen meer inrichten vanuit een goed begrip van wat de klant wil. Vrijwel gelijk met de start van de werkgroep Marketing kwamen we in contact met het Telematica Instituut (inmiddels omgedoopt tot Novay) dat voor Kanalen in Balans aan het werk was, en zijn we als VDP gaan participeren in dat project.'

ning. We zijn dat nu aan het doen. Daarbij blijven we het eerste gebod van de BurgerServiceCode hoog in het vaandel dragen: de klant heeft keuzevrijheid.

De werkgroep heeft zich ook gebogen over de klant van overmorgen. Dat heeft geleid tot een VDP-publicatie in april dit jaar, over de klant van de toekomst.'

*Dus geen grootse meeslepende plannen?*

'Nou, je moet er natuurlijk wel over nadenken. Goed de vraag in beeld krijgen, niet zomaar iets doen. Wij zijn begonnen met een marketingonderzoek. Gewoon vragen aan mensen wat nu eigenlijk het kanaal van hun voorkeur was en dat matchen met hun kanaalgedrag. Op basis van het marktonderzoek zijn we toen gaan werken aan klantprofielen, wat zijn nu de kenmerken van groepen, demografisch

# kan je ook niet sturen

bijvoorbeeld, gedrag en leeftijd, wat zijn de redenen om bepaalde kanalen te kiezen. Op basis van die gegevens maak je een marketingplan. Op hoofdlijnen aan de ene kant en tegelijk praktische keuzes.'

*Over alle kanalen en producten? Dat is nogal wat. Dat moet je ook intern verkopen aan iedereen.*

'Ja, dat klopt. Kanalen in Balans en het marktonderzoek helpen daarbij omdat de complexiteit, en ook de meerwaarde van kanaalsturing, in beeld wordt gebracht. Non-believers zijn toch vaak op grond van cijfers en feiten te overtuigen. We weten nu dat we als gemeente onze dienstverlening lang niet altijd op de voorkeuren van de klanten hebben afgestemd. We zetten in op een stedelijk beleidskader met het accent op een marketingplan e dienstverlening om mee te beginnen. Daar verwachten we het meeste effect van, ook in economische zin.

Het gaat heel erg over bewustwording bij collega-diensten, voor de hele gemeente dezelfde criteria toepassen. Niet meteen inzetten op één KCC-organisatie, maar overtuigen, laten zien dat het toegevoegde waarde heeft. Die structuurdiscussie komt wel. Overtuigen op inhoud. Feit is wel dat die communicerende vaten het best zichtbaar worden in één organisatie natuurlijk. Dan kan je uiteindelijk ook het beste sturen en maak je maximale opbrengsten. Maar: klein beginnen, doen wat werkt, kijken waar de vraag zit.'

*Allemaal blij burgers die krijgen wat ze willen?*

'De burger moet kunnen kiezen van



Ronald van den Boom: 'Wat wil de klant?'

welk dienstverleningskanaal hij of zij gebruik wenst te maken. Tegelijkertijd verwacht die burger ook dat onze dienstverlening zo goedkoop mogelijk is. Dan wordt het spannend: gaan we voor optimale klanttevredenheid of gaan we voor een efficiënte bedrijfsvoering. Ik denk dat we in de nabije toekomst in steeds meer gemeenten discussies zullen zien ontstaan over de betaalbaarheid van dienstverlening; bedrijfseconomische overwegingen worden belangrijker. Daarbij zal prijsdifferentiatie uiteindelijk onontkoombaar zijn. Elektronische dienstverle-

ning is nou eenmaal goedkoper dan dienstverlening via de balie. Van mij mag de burger dus best krijgen wat-ie wil, maar dan moet-ie ook bereid zijn om de daarbij behorende prijs te betalen.'

*Werkt het eigenlijk, al die marketing-inspanningen? Is daar al iets over te zeggen?*

'Die aanpak werkt. We zien in de ranglijst van Overheid.nl in ieder geval bij de ZET-gemeenten een stijging. Tilburg staat wel stabiel op 7 maar met een gestegen percentage. Relatief natuurlijk, andere gemeenten stijgen

ook, maar wij zijn ervan overtuigd dat het helpt voor een gerichte aanpak. Jan Willem Bos uit Emmen noemt dat: gewoon doorgaan, kleine stappen maar blijven lopen, dan word je vanzelf een koploper. De ZET-gemeenten zijn niet zo hemelbestormend. Zorg maar dat het werkt.'

'Er is geen kant-en-klaar recept. Zwolle zet onder meer in op de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij burgers. Veel mensen hebben wel internet, maar velen gebruiken dat nauwelijks verder dan de e-mail. Door het stimuleren van de vaardigheden wordt de keuze om via het digitale kanaal zaken te doen makkelijker. Uit onderzoek blijkt dat mensen zich bij hun kanaalkeuze overwegend laten leiden door gewoonte. Als je dus zorgt dat iemand veel op internet zit... Verder bieden ze per e-mail uittreksels via internet gratis aan. Ben benieuwd wat voor effect dat heeft!

Emmen heeft een marketingmedewerker in hun KCC-zitten, die fulltime met dit soort vragen bezig is. Daar gaan ze een chat-functie aan de website koppelen voor burgers die daar vastlopen, en een klantcontactstelsel uitrollen. Het begint uiteraard bij het ontdekken wat de klant wil. Klanten zijn ook gewoontedieren: eenmaal een bezoeker van de balie dan altijd een bezoeker van de balie. Men is nogal kanaaltrouw als het ware. Dat moet je dus zien te doorbreken. Dat is geen sinecure, maar we hebben weinig keus als we serieus willen sturen.'

*Heeft deelname aan Kanalen in Balans geholpen?*

'Jazeker. Binnen KIB wordt er op een heel gestructureerde manier nagedacht over kanaalsturing. Dat vind ik

**Een praktisch voorbeeld**

**De gemeente Tilburg sloot altijd een folder in bij de aanslagen W0Z, waarin stond hoe de aanslag tot stand kwam en hoe er bezwaar kon worden gemaakt. In 2009 zijn de W0Z-beschikkingen (80.000 stuks) zonder zo'n folder de deur uitgegaan, maar met een verwijzing naar de gemeentelijke website voor de aanvullende informatie, of om alsnog een folder aan te vragen.**

**Van die gelegenheid is in een kleine honderd gevallen gebruikgemaakt. Een aanzienlijke besparing in de kosten en een verschuiving in de richting van digitale dienstverlening. Ook bestaat de mogelijkheid digitaal een bezwaar in te dienen, een verschuiving van het kanaal post naar het digitale kanaal. Hoar het zich laat aanzien, is het aantal bezwaren minder groot dan voorgaande jaren, hoewel daar niet direct een causaal verband kan worden gelegd.**

persoonlijk ook een belangrijke les voor gemeenten; en er is ruimte voor experimenten. Durf te experimenteren. Durf ook te stoppen als een experiment niet succesvol is. Sms, twitter, het is niet erg om na een poosje vast te stellen dat iets een tijdelijke hype was.

KIB levert een bijdrage voor gemeenten die aan de slag willen met kanaalsturing en multichannelmanagement. Kies vooral voor wat past bij je eigen ontwikkelingstempo, wat je aankan. En maak gebruik van bestaande systemen, en de ervaringen van de bureaus.'

*Meten, onderzoeken, profileren, is kanaalsturing een wetenschap aan het worden?*

'Nogmaals, je moet erover nadenken, een concept op hoofdlijnen hebben. Dan kom je erachter dat je een hoop niet weet. Dat moet je onderzoeken. Uit dat onderzoek krijg je een indicatie wat voor jouw gemeente, voor jouw burgers relevant is. Dan kun je in het juiste tempo de juiste dingen gaan doen. Middle of the road, we weten nog te weinig van de klant om in het wilde weg investeringen te doen. Kiezen, niet alles tegelijk, en meten of het werkt natuurlijk. Dus een wetenschap is het niet, maar onderzoek is nodig om te

voorkomen dat we in het wilde weg dingen verzinnen. Als je wilt sturen op kanalen, heb je behalve een stuur ook een landkaart nodig, anders kom je uiteindelijk nergens.'

*Hoe ziet de toekomst van kanaalsturing eruit?*

'Wij zijn nu aan het nadenken over het "naar buiten gaan", wat kun je doen met maatschappelijke intermediairs. Kun je koppelingen maken met de reiswereld voor reisdocumenten bijvoorbeeld, met scholen voor uittreksels, met makelaars en corporaties voor producten die met wonen te maken hebben. Producten aanbieden op de plek waar mensen ze nodig hebben. Dat gaan we nu onderzoeken.

Dat de digitale dienstverlening een vlucht zal gaan nemen spreekt voor zich. Een goede virtuele stadswinkel kan een oplossing zijn voor dure decentrale baliedienstverlening in meerdere kernen. In deze krappe tijden interessant. Maar dan moet je de burger wel verleiden om hier gebruik van te maken. En je moet een oplossing hebben voor burgers die digitaal onvoldoende vaardig zijn. Het idee van "we pompen alles wat we kunnen op de website en dan komt het goed" is achterhaald. Op veel van die dingen zit niemand te wachten. Gemeenten moet zich heel erg bewust worden van de mogelijkheden en de voordelen van een goede sturing.'

*Meer weten?*

**Publicatie 100%: Toekomstverkenning gemeentelijke dienstverlening 2020**

**Soms is de overheid goedgelovig**

**Waar we ook wel eens tegen aanlopen is dat we te goedgelovig zijn. In Tilburg bleek uit een onderzoekje bijvoorbeeld dat er veel animo was voor het thuisbrengen van een paspoort in plaats van afhalen. Deze service bieden we nu dus en daar vragen we een tientje extra voor. Nu we de dienst aanbieden loopt het zo'n vaart niet meer. We kijken eind 2009 wat de effecten zijn en of we doorgaan. Je kunt niet altijd afgaan op wat de burger zegt te willen. Alleen je merkt het pas als je een dienst aanbiedt.**