



Telematica
Instituut

Multi-Channelling bij Nederlandse gemeenten

Visies, percepties en ervaringen rondom Multi-Channel Management



Immigratie- en Naturalisatiedienst



Ministerie van Economische Zaken





Colofon

Datum : 04-02-2009
Versie : 1.0
Verandering : Laatste wijzigingen
Project referentie: Kanalen in Balans/D2.1.1
TI referentie : TI/RS/2008/017
Bedrijfsreferentie : Telematica Instituut
URL : www.kanaleninbalans.nl
Status : Concept
Redacteur : Willem Pieteron
Bedrijf : Universiteit Twente
Auteur(s) : Willem Pieteron, Wouter Rikkerink

Synopsis:

Multi-channel management is sterk in opkomst binnen de overheid, projecten als Antwoord© leggen sterk de nadruk op het goed managen van de verschillende dienstverleningskanalen, maar hoe gaan gemeenten eigenlijk om met hun dienstverleningskanalen? Vanuit Kanalen in Balans is onderzocht wat de visies, percepties en ervaringen van gemeenten zijn met Multi-Channel Management. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste gemeenten in Nederland wel de noodzaak van Multi-Channeling inzien, maar er geen beleid over geformuleerd hebben. Verder blijkt het niveau van kennis over de burger zeer laag te zijn. De meeste gemeenten hebben niet de capaciteit om tot een goede strategie te komen en daarnaast blijkt het veranderen van de organisatiecultuur een groot obstakel.

Managementsamenvatting

Binnen de centrale overheid ontstaan momenteel de eerste initiatieven op het gebied van multi-channeling. 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[®] (als doorontwikkeling van de visie van de commissie Jorritsma) in Nederland rept over multi-channeling.

Maar wat is eigenlijk de stand van zaken op het gebied van multi-channeling? Hoe denken overheden en dan vooral gemeenten over multi-channeling en wat zijn hun ervaringen hiermee? Binnen Kanalen in Balans is onderzoek gedaan naar de huidige situatie op het gebied van multi-channeling. De centrale vraag in dit onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de ervaringen, percepties en visies en van gemeenten rondom Multi-Channeling?

Door middel van case studies en een kwantitatief onderzoek bij gemeenten is getracht een antwoord te krijgen op deze vraag. De vragenlijst uit het kwantitatieve onderzoek is uitgezet onder alle 442 Nederlandse gemeenten en uiteindelijk hebben 115 gemeenten de vragenlijst ingevuld.

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. Men denkt niet alleen dat het internet het meest geschikte kanaal is voor de meeste vormen van dienstverlening, ook denkt men dat de burger een voorkeur heeft voor het internet. Uit het klantonderzoek uit Kanalen in Balans blijkt echter dat dit een misvatting is; de burger geeft zeker niet altijd de voorkeur aan de elektronische kanalen.

Gebrek aan strategie

Opvallende uitkomst van het onderzoek is dat ruim tweederde van alle gemeenten geen Multi-Channel Strategie heeft, als gekeken wordt naar de gemeenten die wel een strategie hebben, blijkt dat dit voor het overgrote deel overeenkomt met bestaande projecten van de nationale overheid, zoals de richtlijnen vanuit het concept Antwoord[®].

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 accent binnen deze 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.

Obstakels bij de kanalenstrategie

Welke obstakels ziet men zoal 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 de (menselijke) capaciteit een probleem. Problemen op het gebied van kennis over dienstverlening of de technologie ziet men in veel mindere mate.

Men ziet wel het gebrek aan klantkennis als een probleem en dit blijkt ook uit andere resultaten van het onderzoek; 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 weet het percentage burgers dat de gemeentelijke website bezoekt. Het slechts 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.

Verschillen tussen burgers en gemeenten

Een laatste opvallende uitkomst 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 onderzocht in Kanalen in Balans. 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.

Conclusies

Het ontwikkelen van Multi-Channel strategieën 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 multi-channel richtlijnen 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 multi-channel strategie, daarnaast moet bij een dergelijke strategie ook expliciet aandacht besteedt worden aan de implementatie in de organisatie; het veranderen van de cultuur en een goede communicatie.

Inhoudsopgave

1	Introductie	9
1.1	Introductie	9
1.2	Kanalen in Balans	9
2	Onderzoeksopzet	11
3	Resultaten	13
3.2	MCM uitgangspunten, doelen en obstakels	17
3.3	Percepties over kanalen, diensten en klanten	22
3.4	Visies over de toekomst	28
4	Conclusies	31

1 Introductie

1.1 Introductie

Binnen de centrale overheid ontstaan momenteel de eerste initiatieven op het gebied van multi-channeling. 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[©] (als doorontwikkeling van de visie van de commissie Jorritsma) in Nederland rept over multi-channeling.

Maar wat is eigenlijk de stand van zaken op het gebied van multi-channeling? Een van de problemen bij Multi-channeling is dat er weinig kennis over het vraagstuk voorhanden is. Er is weinig (kwantitatief) onderzoek voorhanden is dat veronderstellingen en aannames over MCM-strategieën toetst. Het ontbreekt 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).

1.2 Kanalen in Balans

Het onderzoek valt binnen het project ‘Kanalén in Balans’. ‘Kanalén in Balans’¹ is een meerjarig wetenschappelijk en oplossingsgericht onderzoek naar het multi-channelvraagstuk 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 Kanalén in Balans zijn daarom kanaalsynchronisatie en kanaalsturing. Verschillende onderzoeken worden binnen dit project uitgevoerd op het gebied van de *klant*-, *organisatie*²- en *technologische* aspecten van Multi-Channel Management (MCM).

¹ <http://www.kanaleninbalans.nl>

² Deze rapportage valt binnen het organisatieonderzoek (werkpakket 2) en vertoont een sterke overlap met *D2.1 Kanaalstrategie*. Grote verschil is dat deze rapportage alleen het onderzoek onder gemeenten beschrijft (waar in D2.1 ook Best-Practices en literatuur beschreven worden). Dit rapport bevat daarentegen wel *alle* relevante uitkomsten van het MCM onderzoek, terwijl D2.1 alleen de hoofdresultaten bevat.

1.2.1 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 multi-channeling?

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 multi-channeling. 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?

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 multi-channeling. 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 multi-channeling. 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.

2.1.1 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 1. 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 “multi-channel” 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.

3 Resultaten

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek weergegeven³, 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. Ten slotte wordt stilgestaan bij de visies van de gemeenten over de toekomst van dienstverlening en MCM.

3.1.1 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 multi-channeling 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.

Multi-channeling 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)⁴.

Multi-channeling 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'.

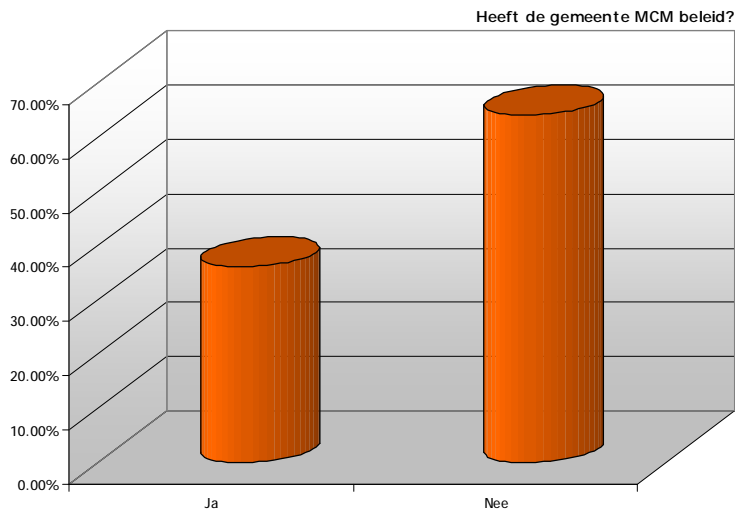
³ Voor gedetailleerde resultaten, met daarin ook de houding van gemeente ten aanzien van projecten van de landelijke overheid, zoals Antwoord© en DigiD, zie Rikkerink (2008) [afstudeerscriptie in het kader van KiB].

⁴ In feite is het een conceptdefinitie die in een andere vorm in de uiteindelijke versie van de SotA is gekomen.

Multi-channeling 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 multi-channel 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.

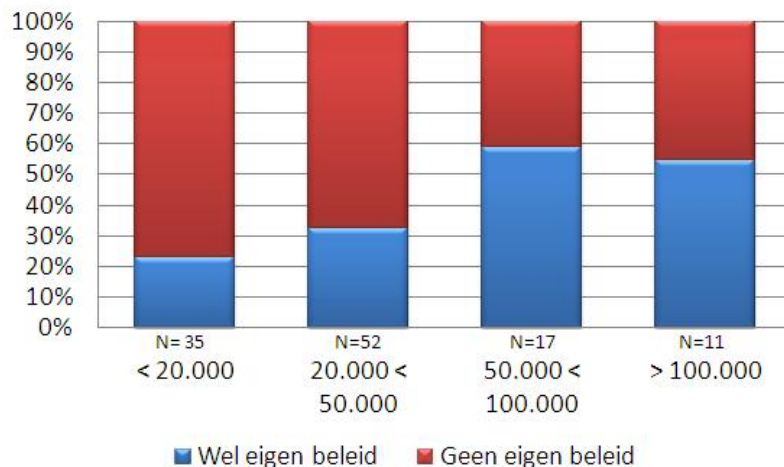
Uit de volgende vragen bleek dat tot op heden de gemeenten in meerderheid geen specifiek beleid geformuleerd hebben op het gebied van MCM. Ruim tweederde van alle gemeenten (66,7%) heeft geen eigen beleid geformuleerd op het gebied van MCM en volgt alleen de landelijke adviezen. Kortom, het landelijk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



Figuur 1. Hebben gemeenten MCM Beleid?

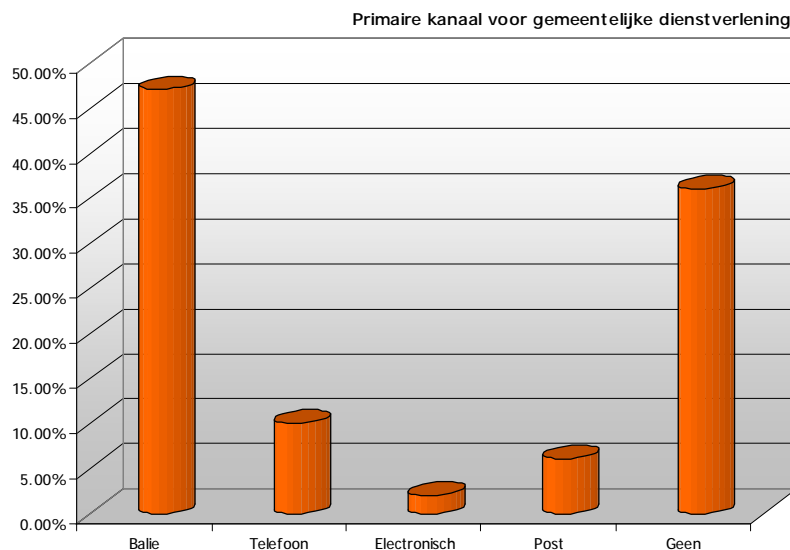
Er blijkt vervolgens een samenhang te zijn tussen het hebben van beleid en de grootte van de gemeente. Grote gemeenten hebben vaker dan kleine gemeenten eigen beleid op het gebied van Multi-Channelling.

Eigen beleid op basis van gemeentegrootte



Figuur 2; Relatie tussen gemeentegrootte en het hebben van MC-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 3. 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.

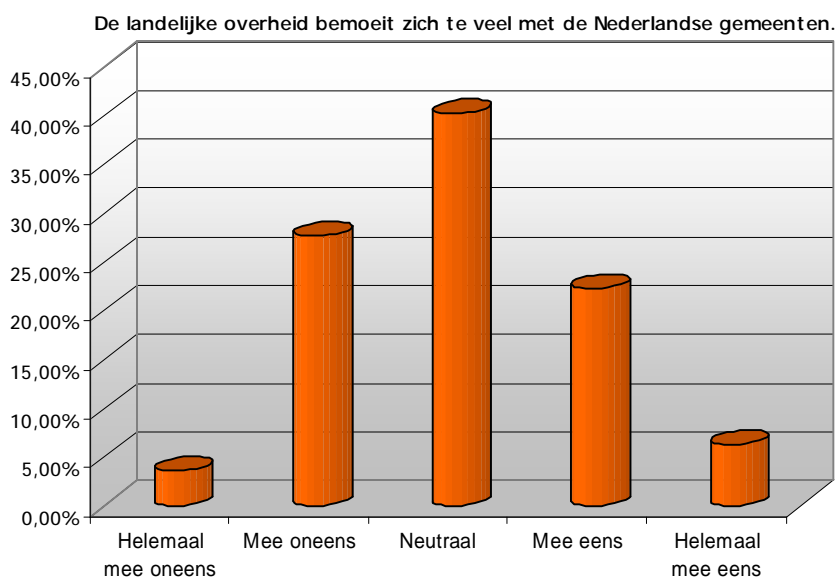
Tabel 2. Stellingen over beleid en strategie

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 $p < .000$; ** $p = 0.008$; *** $p = 0.0325$;
 ^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 4. Houding ten aanzien bemoeienis landelijke overheid

⁵ 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 3. Verantwoordelijkheden dienstverlening

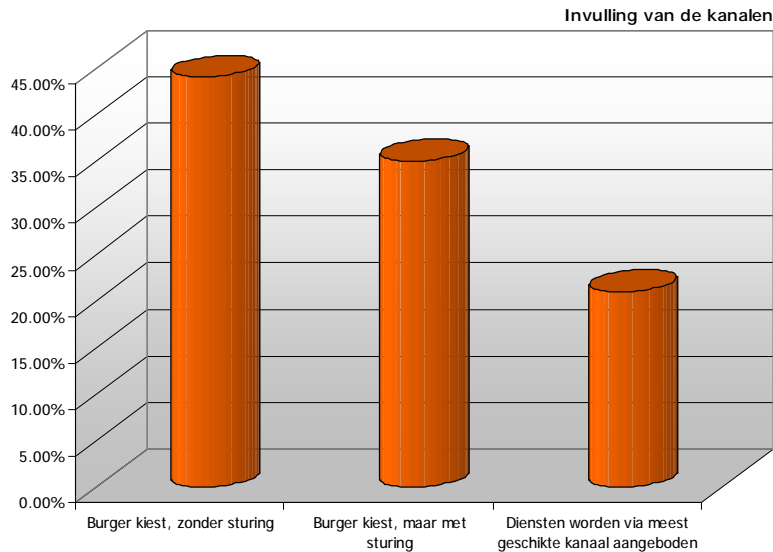
VERANTWOORDELIJKHEDEN DIENSTVERLENING		
	Ja	Nee
Is er binnen uw gemeente 1 persoon / afdeling verantwoordelijk voor het beleid van de publieke dienstverlening?	48,7%	51,3%
Is er binnen uw gemeente 1 persoon / afdeling verantwoordelijk voor het beleid van de elektronische dienstverlening?	61,7%	38,3%

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.

3.2 MCM uitgangspunten, doelen en obstakels

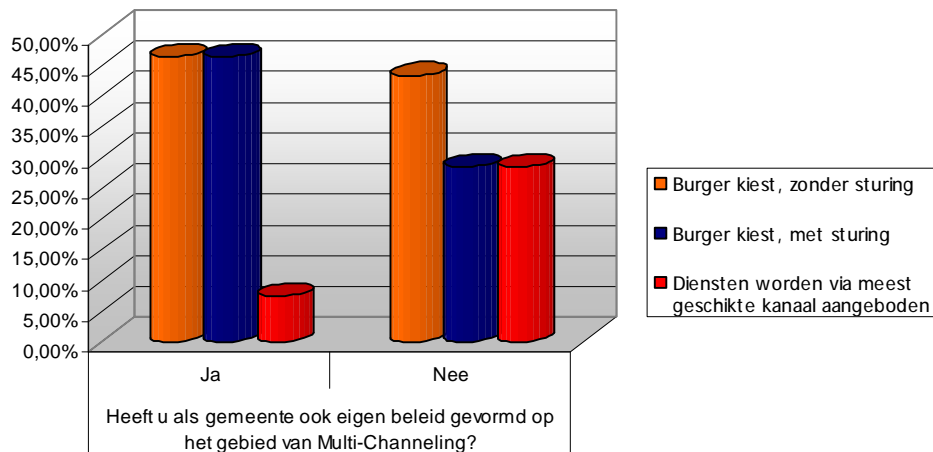
Waar in de vorige paragraaf ingegaan werd op het beleid en de globale uitgangspunten van MCM, wordt in deze paragraaf gekeken naar de (praktische) invulling van de kanalen; de doelen die men nastreeft met deze invulling en de problemen en obstakels die men ziet bij het vormgeven van de MCM-strategie.

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 5. 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.

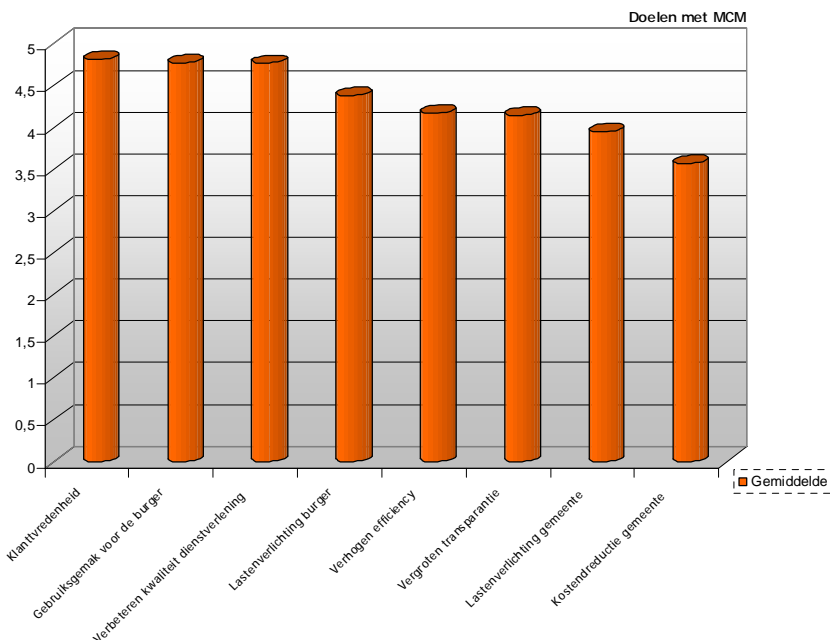


Figuur 6. Invulling van de kanalen vs. het beleid van de gemeenten

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.

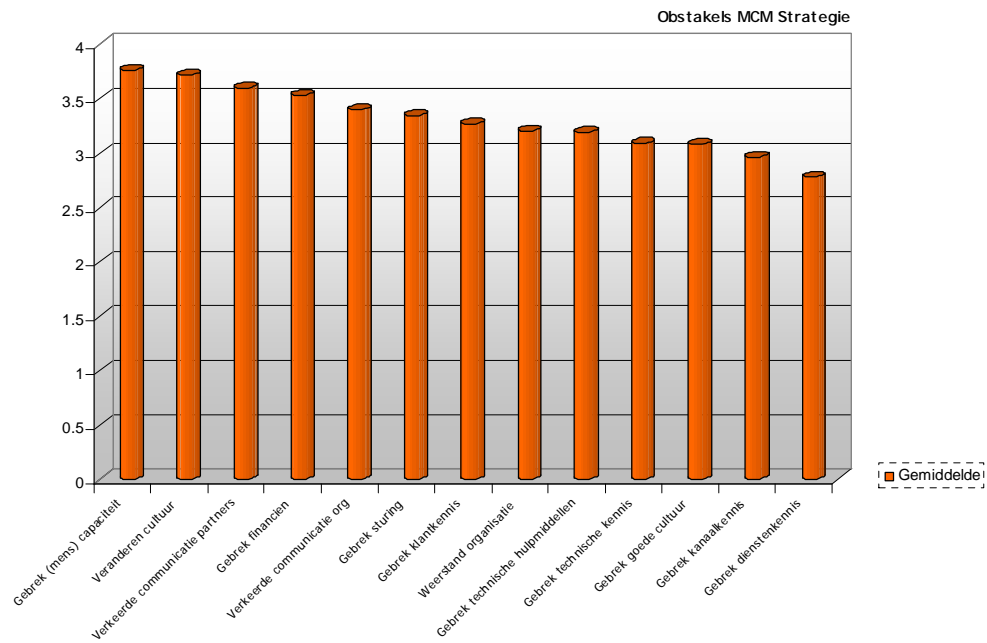
De gemeenten kunnen verschillende doelen nastreven met MCM, in de analyse van de literatuur (Hoofdstuk 2) werd gesteld dat er twee hoofddoelen zijn met MCM: klanttevredenheid en kostenefficiëntie. Elk van deze doelen kan weer onderverdeeld worden in een aantal daarvan afgeleide doelen. Aan de gemeenten 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 7. 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 8. 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 4. 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 4 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 5. 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.

Als vervolgens gevraagd wordt aan de gemeenten waar de ruime voor verbetering zit op het gebied van Multi-CHanneling, dan valt op dat voor het verbeteren (zowel in termen van kwaliteit en kwantiteit) van de elektronische dienstverlening veel genoemd wordt. Liefst 34 gemeenten geven aan dat dit beter kan. Ook, het verbeteren van de telefonische dienstverlening (12x), coördinatie (binnen de keten, van processen of informatie) (12x) en het veranderen van de organisatie (10x) worden vaak genoemd. Tabel 6 geeft een compleet overzicht van alle genoemde aspecten.

Tabel 6. Verbeterpunten op het gebied van MCM

VERBETERPUNTEN MCM	Aantal
Verbeteren e-diensten (meer/beter)	34
Verbeteren Telefoon (KCC/Antwoord)	12
Coördinatie (keten/processen/informatie)	12
Organisatieverandering (structuur/cultuur/capaciteit medewerkers/bewustwording)	10
Dienstverlening algemeen (burgerzaken/vergunningen/aanvragen producten)	9
Integratie Kanalen (geïntegreerd dienstverleningsconcept)	9
Koppeling front-backoffice (verbeteren) / invoeren MID office	5
Verbeteren Balie	4
Meer en betere klantinformatie (klantvolgsysteem)	2
Anders	2
Samenwerking (andere gemeenten, keten)	2
Betere uniformiteit kanalen	1
Beter definiëren producten en processen	1
Verbeteren Post	1

3.3 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 rapport⁶) 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 7 geeft de gemiddelde scores weer, alsmede het percentage respondenten dat geen mening heeft.

Tabel 7. 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 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 8. Kanaalpercepties Burgers versus Overheid

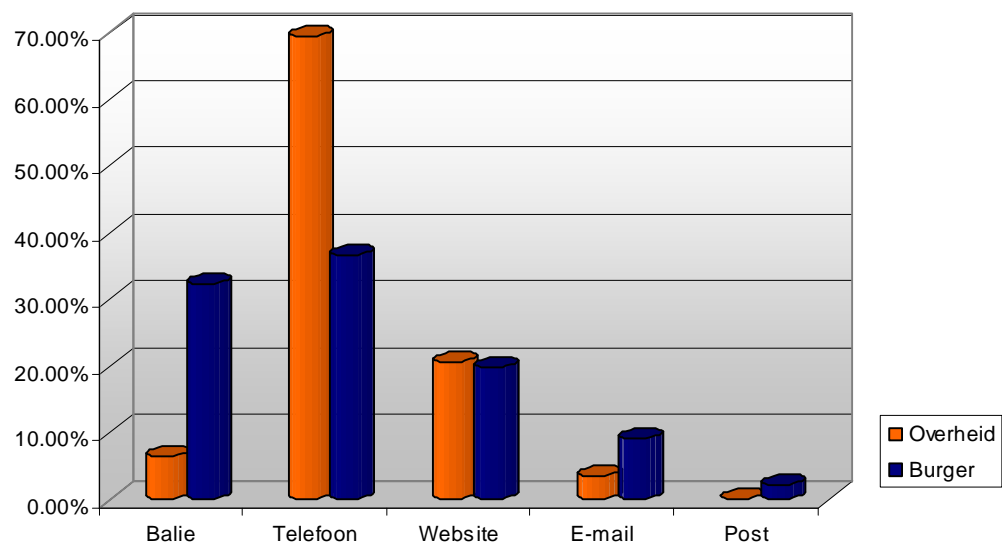
		KANAALPERCEPTIES BURGER VS. OVERHEID				
		BALIE	TELEFOON	WEBSITE	E-MAIL	POST
Persoonlijk	Overheid	88,30%	6,30%	2,70%	0,90%	1,80%
	Burger	44,30%	34,58%	4,13%	13,14%	3,84%
Snelheid antwoord	Overheid	24,50%	35,30%	30,40%	8,80%	1,00%
	Burger	33,88%	42,72%	10,09%	11,29%	2,02%

⁶ Te downloaden van www.kanaleninbalans.nl

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 8)

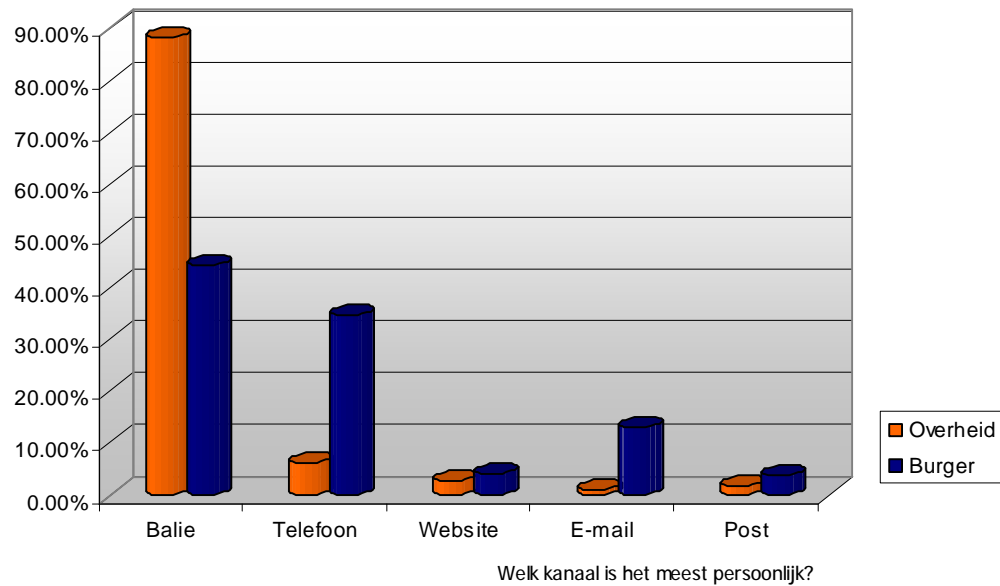
Kanaalpercepties burgers vs. overheid



Vie wel kanaal heeft de burger het snelst contact?

Figuur 9. Kanaalpercepties overheid en burger over snelheid contact

Kanaalpercepties burgers vs. overheid



Figuur 10. 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 9. Onderwerpen die door gemeenten onderzocht worden

WELKE ONDERWERPEN WORDEN ONDERZOCHT	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 10. 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 11. 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 helpdesk.	3,66*	7,0%

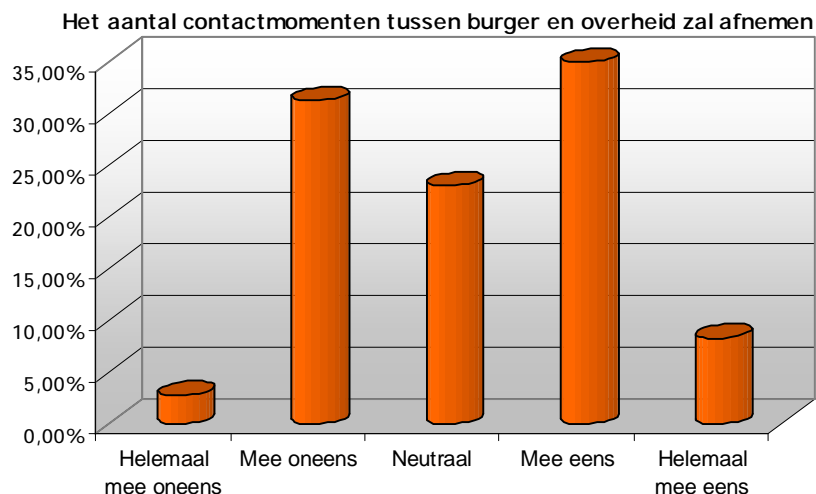
STELLINGEN OVER DIENSTVERLENING

	Gemiddelde	% weet niet
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 11. 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 12. Percepties over kanaalgeschiktheid diensten

	KANAALGESCHIKTHEID 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%

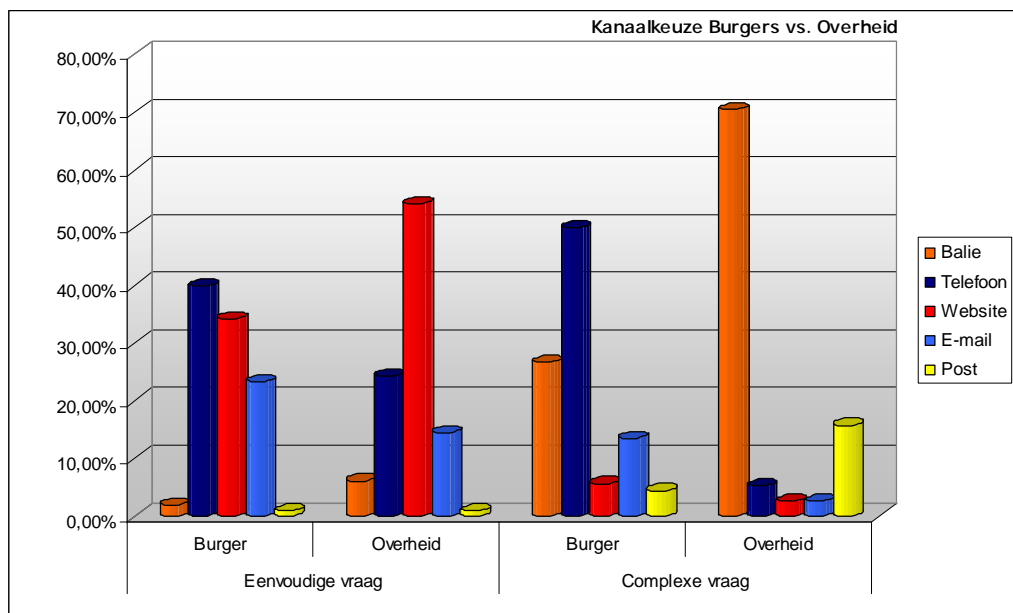
Opvallend is dat websites voor alle vormen van dienstverlening als meest geschikte kanaal wordt gezien. Ruim 30% ziet ook de balie als geschikt kanaal voor transacties, maar ook hier noemt bijna 60% van de respondenten de website als meest geschikt. Feit dat de website bij alle typen van dienstverlening 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 13. 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.



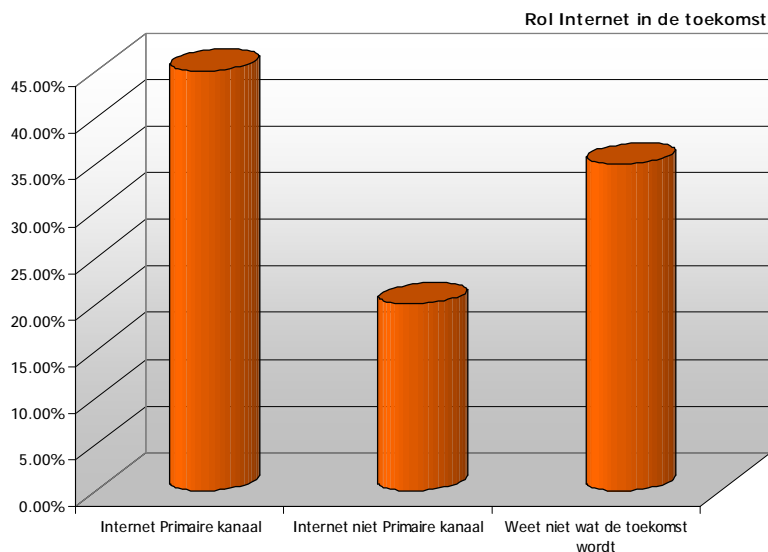
Figuur 12. Kanaalkeuzen overheid en burger bij verschillende vragen

De grafiek (Figuur 12) 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.

3.4 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 13. Rol van het Internet in de toekomst.

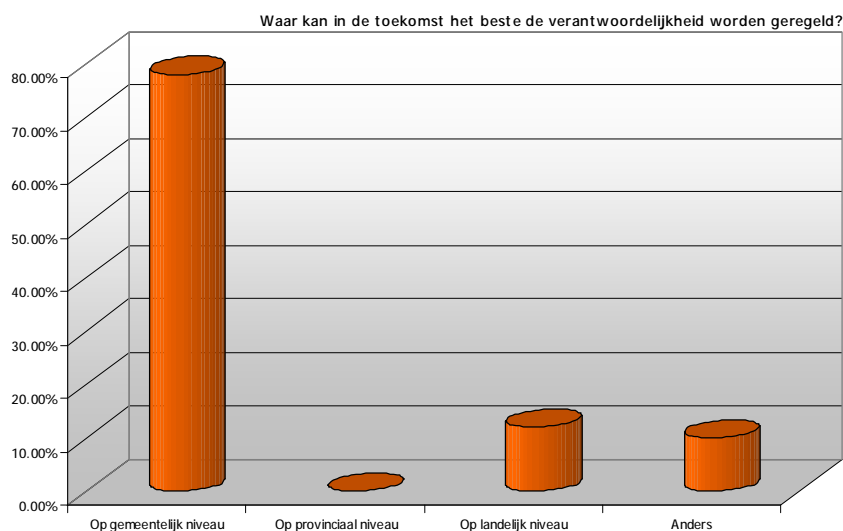
Ook is gevraagd naar de organisatie van de dienstverlening in de toekomst. Bleek al uit de resultaten eerder in dit hoofdstuk dat de dienstverlening in de helft van de gevallen niet centraal georganiseerd is, in de toekomst verwacht men dat dit zal gaan veranderen.

Tabel 14. Stellingen over de verantwoordelijkheden rondom 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 14. 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 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.

4.1.1 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 multi-channel 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 KiB 2.1) dat een centraal beleid een voorwaarde is voor een goede MCM-strategie.

4.1.2 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.

4.1.3 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.

4.1.4 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.

4.1.5 Slotconclusie en aanbevelingen

Het ontwikkelen van multi-channelstrategieën 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 multi-channelrichtlijnen 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

multi-channelstrategie. 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.

Referenties

- 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).
- 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.
- 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
- 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
- Rikkerink, W. (2008). *Multi-channel Management bij Gemeenten: visies ervaringen en percepties*. Enschede: Universiteit Twente.
- Teerling, M. (ed.) (2007). *Multi-channel management; de stand van zaken*. Enschede: Telematica Instituut.

Bijlage: Tabellenboek

Vraag 1

Wat is het primaire dienstverleningskanaal binnen uw gemeente op dit moment voor contacten met de burger?

	Aantal	Percentage
Balie	54	46,96%
Internet	2	1,74%
Schriftelijk	7	6,09%
Telefoon	11	9,57%
Geen primair kanaal	41	35,65%

Vraag 2

Hoe ziet u de rol van Internet binnen de gemeentelijke dienstverlening m.b.t. de burger in de toekomst?

	Aantal	Percentage
Internet wordt hét belangrijkste kanaal met de burger.	52	45,22%
Internet wordt niet hét belangrijkste primaire kanaal met de burger	23	20,00%
Ik weet niet of Internet hét belangrijkste kanaal met de burger wordt	40	34,78%

Vraag 3

Welke stelling past het best bij de invulling van uw dienstverleningskanalen?

	Aantal	Percentage
De burger kan kiezen via welk kanaal hij een dienst wil afnemen, zonder gestuurd te worden.	51	44,35%
De burger kan kiezen via welk kanaal hij een dienst wil afnemen, maar wordt daarin gestuurd.	40	34,78%
Diensten worden aangeboden via het kanaal dat daarvoor het meest geschikt is.	24	20,87%

Vraag 4

Welke definitie van Multi-Channeling vindt u het best? Mocht u zelf een betere definitie weten dan kunt u die bij antwoordoptie 'Anders' invullen.

	Aantal	Percentage
Multi-Channeling is het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen binnen een dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen voor verschillende dienstverleningsprocessen.	40	34,78%
Multi-Channeling 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.	29	25,22%
Multi-Channeling 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.	41	35,65%
Anders:	5	4,35%

Vraag 4; categorie 'Anders'

	Aantal
Combinatie van 1 en 3	1
een vrij onzinnige vraag; een nieuwe term bedenken, half latijn, half engels waarvan de inhoud nog niet bekend is.....	1
ik zou zeggen de 3e definitie, maar dan aangevuld met de bedrijfsmatige aspecten / afweging	1
Multi-Channeling is het gebruik van verschillende, mogelijke, kanalen binnen een dienstverleningsproces, voor de burger volledig transparant, waarbij aanvragen, informatie en afhandeling ongeacht het kanaal op eenzelfde wijze beschikbaar moeten zijn.	1
Multi-Channeling is het inzetten, coördineren/synchroniseren, integreren en evalueren van meerdere dienstverleningskanalen binnen een dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen voor verschillende dienstverleningsproce	1

Vraag 5

Heeft u als gemeente ook eigen beleid gevormd op het gebied van Multi-Channeling, naast bestaand beleid van de landelijke overheid?

	Aantal	Percentage
Ja	41	35,65%
Nee	74	64,35%

Vraag 6

Kunt u een korte omschrijving geven van dit gemeentebeleid op het gebied van Multi-Channeling?

	Aantal
Parallele strategie	
Alle diensten via alle kanalen	5
Alle kanalen open, maar met sturing	3
Burger centraal, kanaalafhankelijkheid	7
Vervangende strategie	
Zoveel mogelijk digitaal	1
Balie centraal, met opwaardering telefoon en internet	1
Digitalisering stimuleren en daarna het gebruik van internet promoten.	1
Supplementele strategie	
Stimuleren afname dienst via meest geschikte kanaal	1
Geïntegreerde strategie	
Kanalen op elkaar afstemmen	2
Overige	
Antwoord©	2
KCC	1
BSC	1
CRM	1
Anders	8

Toelichting: de antwoorden zijn geclusterd en waar mogelijk ondergebracht bij één van de bestaande mogelijke kanaalstrategieën (zie Pieterse & Van Dijk, 2006 of Teerling, 2007 voor een beschrijving).

Vraag 7

Kunt u aangeven hoe dit beleid wordt uitgewerkt in de praktijk? (Indien relevant)

	Aantal
Opzetten KCC (en bestaande projecten daarin onderbrengen) / Antwoord ©	8
Zit nog in ontwikkelingsfase	8
Vergroting aanbod / verbetering elektronische diensten	7
Optimaliseren kanalen (bijv. Bereikbaarheid, verbeteren formulieren)	5
Ad hoc	2
Toename ICT in de Back-Office	2
Uitvoeren E-Gem programma's	2
Gelijkschakelen informatie over kanalen	1
Re-organisatie (kanalen onder één verantwoordelijkheid)	1
Ontwikkelen nieuwe kanalen	1
Projectorganisatie is opgericht	1
De-regulering	1
Project E-Overheid	1
Project andere overheid	1
Verbetering dienstverlening algemeen	1
Anders	4

Vraag 8

Kunt u aangeven wat de resultaten zijn van dit beleid? (Indien relevant)

	Aantal
Er zijn nog geen (concrete) resultaten	7
Een 'plan' / beleidsdocument	7
Verbeterde website	1
Invoering Mid-Office	1
(bezig met) Invoering KCC	5
Toename elektronische diensten (aanbod en/of gebruik)	9
Toename aanbod DigiD diensten	1
Bewustwording organisatie groeit	1
Verbeterd gegevensbeheer (o.m. standaardisatie, koppeling)	4
(data) integratie van (enkele) kanalen is bereikt	2
Betere kwaliteit dienstverlening	3
Diversiteit in dienstverleningsvormen	1

Vraag 9

In hoeverre zijn de onderstaande aspecten van belang op het beleid voor de kanalen binnen uw gemeente?

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
Klanttevredenheid	115	4,81	0,40
Gebruiksgemak voor de burger	115	4,77	0,42
Verbeteren kwaliteit dienstverlening	114	4,76	0,47
Lastenverlichting burger	114	4,38	0,63
Verhogen efficiency	115	4,17	0,51
Vergroten transparantie	115	4,14	0,76
Lastenverlichting gemeente	115	3,94	0,64
Kostendreductie gemeente	115	3,57	0,68

	t	df	Sig. (2-tailed)
Klanttevredenheid	49,0979	114	0,000
Gebruiksgemak voor de burger	45,27943	114	0,000
Verbeteren kwaliteit dienstverlening	40,34306	113	0,000
Lastenverlichting burger	23,35829	113	0,000
Verhogen efficiency	24,41502	114	0,000
Vergroten transparantie	16,08229	114	0,000
Lastenverlichting gemeente	15,75636	114	0,000
Kostendreductie gemeente	8,952175	114	0,000

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval vindt men alle aspecten (significant) belangrijk.

Vraag 10

Kunt u aangeven in hoeverre u verwacht dat onderstaande aspecten een rol gaan spelen in uw gemeente bij het verder vormgeven van Multi-Channeling en/of de dienstverlening naar de burger?

	N	Gemiddelde	Std. Deviation
Gebrek aan (menselijke) capaciteit	113	3,76	0,91
Veranderen org. cultuur	113	3,72	0,99
Verkeerde comm. tussen (keten)partners	109	3,60	0,83
Gebrek aan financiële hulpmiddelen	111	3,53	0,97
Verkeerde comm. In organisaties	111	3,40	0,86
Gebrek aan sturing landelijke overheid	113	3,35	1,02
Gebrek aan klantkennis	112	3,27	0,97
Weerstand in de organisatie	113	3,20	1,03
Gebrek aan technische hulpmiddelen	113	3,19	1,01
Gebrek aan technische kennis	114	3,09	1,03
Gebrek aan goede organisatiecultuur	110	3,08	0,89
Gebrek aan kanaalkennis	113	2,96	0,95
Gebrek aan dienstenkennis	113	2,78	0,92

	t	df	Sig. (2-tailed)
Gebrek aan (menselijke) capaciteit	8,90	112	0,000
Veranderen org. cultuur	7,73	112	0,000
Verkeerde comm. tussen (keten)partners	7,51	108	0,000
Gebrek aan financiële hulpmiddelen	5,77	110	0,000
Verkeerde comm. In organisaties	4,88	110	0,000
Gebrek aan sturing landelijke overheid	3,61	112	0,000
Gebrek aan klantkennis	2,93	111	0,004
Weerstand in de organisatie	2,11	112	0,038
Gebrek aan technische hulpmiddelen	2,05	112	0,042
Gebrek aan technische kennis	0,91	113	0,364
Gebrek aan goede organisatiecultuur	0,96	109	0,337
Gebrek aan kanaalkennis	-0,39	112	0,694
Gebrek aan dienstenkennis	-2,55	112	0,012

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal niet, 2 = niet, 3 = neutraal, 4 = wel, 5 = helemaal wel). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). Een overschrijdingskans lager dan 0,05 betekent dat we (volgens heersende conventies) kunnen aannemen dat men een van het neutrale punt afwijkende houding heeft. Hier geldt dat voor alle aspecten behalve, Gebrek aan technische kennis, Gebrek aan goede organisatiecultuur en Gebrek aan kanaalkennis.

Vraag 11

Is er binnen uw gemeente 1 persoon verantwoordelijk voor het beleid van de publieke dienstverlening?

	Aantal	Percentage
Ja	56	48,70%
Nee	59	51,30%

Vraag 12

Is er binnen uw gemeente 1 persoon / afdeling verantwoordelijk voor het beleid van de elektronische dienstverlening?

	Aantal	Percentage
Ja	71	61,74%
Nee	44	38,26%

Vraag 13

Waar zit er volgens u binnen de gemeente het meeste ruimte voor verdere optimalisatie op het gebied van Multi-Channeling?

	Aantal
Verbeteren e-diensten (meer/beter)	34
Verbeteren Telefoon (KCC/Antwoord)	12
Coördinatie (keten/processen/informatie)	12
Organisatieverandering (structuur/cultuur/capaciteit medewerkers/bewustwording mogelijkheden)	10
Dienstverlening algemeen (burgerzaken/vergunningen/aanvragen producten)	9
Integratie Kanalen (geïntegreerd dienstverleningsconcept)	9
Koppeling front-backoffice (verbeteren) / invoeren MID office	5
Verbeteren Balie	4
Meer en betere klantinformatie (klantvolgsysteem)	2
Anders	2
Samenwerking (andere gemeenten, keten)	2
Betere uniformiteit kanalen	1
Beter definiëren producten en processen	1
Verbeteren Post	1

Vraag 14

Welke diensten lijken u het meest geschikt om in elektronische vorm aan te bieden aan de burger, en waarom?

	Aantal
Eenvoudige diensten (totaal)	66
Standaardproducten	33
Burgerzaken	9
Meldingen	2
De "kleine" dingen.	1
De "snelle" producten.	1
De "haal" producten	1

De "klaar-terwijl-u wacht" producten	2
De "Single loop" producten	1
Aanvragen vergunningen / documenten	12
Afspraken maken	1
Algemene informatie	1
Statusinformatie	1
Concrete makkelijke producten	1
En verder	
Alle diensten (in principe)	5
Diensten waarbij fysieke aanwezigheid niet nodig is	12
Alle diensten, tenminste op het niveau van info, intake en afspraak	1
Alle diensten waarvoor leges gelden	1
Meest gevraagde producten/diensten	8
Alle producten die aan publieksbalie en bouwbalie worden aangeboden	1
Alles wat aan DigiD te relateren is	2
Alles wat juridisch mag	1
Inspraak (meningen, klachten)	1
De producten die overeen komen met het EGEM traject (BAG, WABO, etc.)	1
De "harde" producten, zoals paspoortaanvragen, afspraken maken, vergunningen.	1
Diensten die geen maatwerk vereisen	3
Diensten met grote volumes	1
Diensten die voor burger en gemeente voordelen opleveren	1
Informatie, communicatie en transactie	1

Voorbeelden van diensten die wel of niet elektronisch aangeboden zouden moeten worden:

Wel	Niet
aanvragen vergunning	woningaanpassing
rijbewijzen	diensten met veel advies / persoonlijk contact
gehandicaptenparkeerkaart	producten die veel bijlagen vergen
uittreksels	producten met veel verschillende opties
verklaringen	
aangiftes verhuizing	
meldingen openbare ruimte	
bouwvergunning	
voortgangsinformatie	
aanvraagreisdocumenten	
gegevens burgerlijke stand	
gegevens burgerzaken	
info over dienstverlening	
aanvragen WMO en Bijstand.	

Vraag 15

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Gemiddelde	Std. Deviation		
Niet elk dienstverleningskanaal is geschikt om elke vraag te beantwoorden.	4,31	0,73		
De beschikbare dienstverleningskanalen hebben verschillende eigenschappen.	4,02	0,91		
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	0,80		
Sommige kanalen zijn beter geschikt dan andere om bepaalde vragen op te lossen.	4,24	0,78		
	t	df	Sig. (2-tailed)	
Niet elk dienstverleningskanaal is geschikt om elke vraag te beantwoorden.	19,11	113	0,000	
De beschikbare dienstverleningskanalen hebben verschillende eigenschappen.	12,02	114	0,000	
Onze gemeente is zich bewust van de mogelijkheden van het kanaal als er een kanaal wordt gekozen om een bepaalde dienst aan te bieden.	6,33	112	0,000	
Sommige kanalen zijn beter geschikt dan andere om bepaalde vragen op te lossen.	16,95	113	0,000	

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens.

Vraag 16

Kunt u een omschrijving geven van andere relevante projecten uit andere gemeenten, organisaties of landen (op het gebied van Multi-Channeling) waar u als gemeente aan mee doet of kennis van heeft?

	Aantal
Antwoord©	16
EGEM (Algemeen)	14
GovUnited	6
EGEM Voorhoedegemeenten	4
Andez(-2)	4
311 (New York	3
Dimpact	2
EGEM E-Formulieren	2
Taskforce regeldruk	2
PiP	2
Commerciele sector	2
VDP/VNG	2
Kruispuntbank België	1

Vlaamse Infolijn	1
ELO	1
ICTU	1
BRIKS	1
Multi-Channel Beleid Londen	1
Taskforce elektronische gemeenten	1
Basisregistraties	1
'Gebruik je recht' programma	1
Civic Service Centre in Groot Brittanië	1
Kulturhus Scandinavië	1
gemeente heeft antwoord	1
MijnLoket (Enschede)	1
Mid-Office Community	1
DLT-verband (Dinkelland, Losser en Tubbergen)	1
Zenc	1
Benchmark Publieksdiensten	1
Overheid.nl	1
SETA Model	1
ZET-verband (Zwolle, Emmen, Tilburg)	1
Getronics Mid-Office Community	1

Vraag 17

Hieronder staan een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
De burgers in mijn gemeente zijn tevreden over de aangeboden diensten op de website van de gemeente.	98	3,35	0,83
De burgers binnen mijn gemeente vinden de gemeentelijke website gebruiksvriendelijk.	99	3,40	0,77
In de toekomst is iedere burger in staat gebruik te maken van de digitale dienstverlening van de gemeente.	114	3,56	1,06
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening in het gemeentehuis (balies etc.).	113	4,13	0,67
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de gemeentelijke telefonische hulpdesk.	107	3,66	0,79
De burger wil slechts eenmalig gegevens verstrekken aan de overheid.	113	4,19	0,85
De burger vindt het niet erg om een stukje privacy op te geven in ruil voor betere dienstverlening.	108	3,39	0,89
De burger wil het liefste communiceren met de overheid via 1 loket.	110	3,85	0,95
De burger wil graag communiceren met de gemeente via de PIP (Persoonlijke Internet Pagina).	102	3,54	0,85
De burger vindt het niet erg dat zijn gegevens worden gedeeld met andere organisaties als daar een betere dienstverlening voor in de plaats komt.	104	3,45	0,90
Het aantal contactmomenten tussen burger en overheid zal afnemen.	109	3,15	1,04
Overheden zouden hun dienstverlening kunnen verbeteren door beter te kijken naar commerciële dienstverlening.	110	3,68	0,99

De burgers in mijn gemeente zijn tevreden over de aangeboden diensten op de website van de gemeente.	4,16	97	0,000
De burgers binnen mijn gemeente vinden de gemeentelijke website gebruiksvriendelijk.	5,23	98	0,000
In de toekomst is iedere burger in staat gebruik te maken van de digitale dienstverlening van de gemeente.	5,63	113	0,000
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening in het gemeentehuis (balies etc.).	17,84	112	0,000
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de gemeentelijke telefonische helpdesk.	8,71	106	0,000
De burger wil slechts eenmalig gegevens verstrekken aan de overheid.	14,81	112	0,000
De burger vindt het niet erg om een stukje privacy op te geven in ruil voor betere dienstverlening.	4,52	107	0,000
De burger wil het liefste communiceren met de overheid via 1 loket.	9,33	109	0,000
De burger wil graag communiceren met de gemeente via de PIP (Persoonlijke Internet Pagina).	6,39	101	0,000
De burger vindt het niet erg dat zijn gegevens worden gedeeld met andere organisaties als daar een betere dienstverlening voor in de plaats komt.	5,11	103	0,000
Het aantal contactmomenten tussen burger en overheid zal afnemen.	1,47	108	0,145
Overheden zouden hun dienstverlening kunnen verbeteren door beter te kijken naar commerciële dienstverlening.	7,26	109	0,000

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een ‘neutrale’ houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met bijna alle stellingen eens. Alleen over de ontwikkeling van het aantal contactmomenten in de toekomst bestaat geen eenduidig beeld. De grote standaardafwijking laat bij deze stelling zien dat er een grote groep gemeenten is die verwacht dat het contactmomenten zal toenemen, alsook dat er een grote groep is die verwacht dat het aantal contactmomenten zal afnemen.

Vraag 18

Kunt u aangeven of uw gemeente de afgelopen 12 maanden voor de onderstaande communicatiekanalen onderzoek hebt uitgevoerd onder uw burgers op de genoemde thema's:

	Balie	Website	Telefoon	E-mail	Post
Tevredenheid t.o.v. het dienstverleningskanaal	74,78%	47,83%	60,00%	33,04%	35,65%
De gepercipieerde gebruikersvriendelijkheid t.o.v. het dienstverleningskanaal	41,74%	24,35%	26,96%	13,91%	18,26%
Gepercipieerde kwaliteit van het dienstverleningskanaal	40,00%	23,48%	27,83%	16,52%	16,52%
Motivatie om het dienstverleningskanaal te gebruiken	18,26%	15,65%	12,17%	8,70%	7,83%

Bezoekersaantallen	60,00%	52,17%	44,35%	24,35%	28,70%
--------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Toelichting: De tabel geeft het percentage gemeenten weer dat onderzoek doet naar dat onderwerp via dat kanaal. Dus: bijna 75% van de gemeenten doet onderzoek naar de tevredenheid bij de balie.

Vraag 19

Naar welke onderwerpen doet uw gemeente onderzoek?

	Aantal	Percentage
Statistieken van de gemeentelijke website. (bezoekersaantallen, pageviews, tijd op de website etc.)	87	75,65%
Het percentage burgers binnen uw gemeente dat de website van uw gemeente bezoekt.	56	48,70%
Het percentage internetaansluitingen in uw gemeente.	11	9,57%
De deskundigheid van burgers om te werken met computers en computerprogramma's.	5	4,35%
De deskundigheid van burgers om m.b.v. computers informatie te zoeken, te selecteren en informatie te verwerken.	5	4,35%
De openingstijden van het kantoor van uw gemeentehuis.	78	67,83%
De (gepercipieerd) afstand tot het kantoor van uw gemeentehuis.	20	17,39%
De wachttijden aan de telefoon van uw gemeente.	71	61,74%
De wachttijden aan de balie van het kantoor van uw gemeente.	83	72,17%

Vraag 20

Aan welk van de onderstaande benchmarks doet u als gemeente mee?

[geen resultaten gemeten door programmeerfout]

Vraag 21

Hieronder staan een aantal stellingen. Wilt u voor elke stelling aangeven bij welk dienstverleningskanaal u deze stelling het beste vindt passen?

	Balie	Telefoon	Website	E-mail	Post
Via dit kanaal kan de burger het beste zijn persoonlijke situatie duidelijk maken.	88,30%	6,30%	2,70%	0,90%	1,80%
Via dit kanaal krijgt de burger het snelst een antwoord.	24,50%	35,30%	30,40%	8,80%	1,00%
Dit kanaal is voor de burger het makkelijkst te gebruiken.	6,60%	44,30%	31,10%	16,00%	1,90%
Via dit kanaal heeft de burger het snelst contact met de gemeente.	6,30%	69,40%	20,70%	3,60%	0,00%
Dit kanaal biedt de burger de meeste service.	65,30%	3,00%	23,80%	3,00%	5,00%
Dit kanaal is het goedkoopst voor de burger.	8,20%	8,20%	53,10%	28,60%	2,00%
Bij dit kanaal ontstaat de meeste miscommunicatie.	3,40%	15,70%	14,60%	44,90%	21,30%
Dit kanaal is het goedkoopst voor de gemeente.	1,10%	6,60%	65,90%	22,00%	4,40%
Dit kanaal is het meest geschikt voor complexe vragen van burgers.	73,00%	5,40%	2,70%	2,70%	16,20%

Dit kanaal is het meest geschikt voor eenvoudige vragen van burgers.	6,10%	24,30%	54,10%	14,40%	0,90%
Dit kanaal is het meest geschikt om onzekerheid bij vragen van burgers aan de gemeente weg te nemen.	63,60%	15,00%	13,10%	2,80%	5,60%
Dit kanaal is het meest geschikt om onduidelijkheid te reduceren bij burgers.	55,60%	11,10%	26,90%	1,90%	4,60%
Dit kanaal is het meest geschikt voor informatiediensten.	90,00%	3,70%	93,60%	1,80%	0,00%
Dit kanaal is het meest geschikt voor registratiediensten.	2,00%	0,00%	78,40%	7,80%	11,80%
Dit kanaal is het meest geschikt voor transactiediensten.	30,80%	0,00%	58,70%	7,70%	2,90%
Dit kanaal is het meest geschikt voor communicatiediensten.	10,10%	7,10%	69,70%	8,10%	5,10%

Vraag 22

Met welke van de onderstaande projecten, diensten of programma's gericht op de burger, bent u bekend?

	Aantal	Percentage
Eenmalige gegevensverstrekking	109	95,61%
Antwoord(c)	93	81,58%
Andere Overheid	111	97,37%
PiP	98	85,96%
Burger Service Code	100	87,72%

Vraag 23

Voor welke diensten is er door uw gemeente beleid geformuleerd omtrent de implementatie van:

	Aantal	Percentage
DigiD	99	89,19%
Eenmalige gegevensverstrekking	64	57,66%
Antwoord(c)	61	54,95%
Andere Overheid	66	59,46%
PiP	44	39,64%
Burger Service Code	55	49,55%

Vraag 24 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
DigiD is geschikt voor gemeenten als digitaal identificatiemiddel.	112	4,21	0,67
DigiD zorgt voor een betere digitale dienstverlening van gemeenten.	111	3,93	0,91
De implementatie van DigiD op een gemeentelijke website is eenvoudig.	97	3,48	1,02
DigiD sluit aan bij de behoeften van de burger.	108	3,62	0,83

	t	df	Sig. (2- tailed)
DigiD is geschikt voor gemeenten als digitaal identificatiemiddel.	18,95	111	0,000
DigiD zorgt voor een betere digitale dienstverlening van gemeenten.	10,72	110	0,000
De implementatie van DigiD op een gemeentelijke website is eenvoudig.	4,67	96	0,000
DigiD sluit aan bij de behoeften van de burger.	7,78	107	0,000

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens.

Vraag 25 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
Het Concept Antwoord© zorgt voor een betere dienstverlening van de overheid.	103	4,06	0,68
Het Concept Antwoord© is moeilijk te realiseren.	100	3,49	0,93
Het Concept Antwoord© sluit aan bij de behoeften van de burger.	98	3,89	0,74
Een Klant Contact Centrum zoals het Concept Antwoord© dat voorstelt, is geschikt voor iedere gemeente in Nederland.	101	3,32	1,19

	t	df	Sig. (2- tailed)
Het Concept Antwoord© zorgt voor een betere dienstverlening van de overheid.	15,714	102	0,000
Het Concept Antwoord© is moeilijk te realiseren.	5,288	99	0,000
Het Concept Antwoord© sluit aan bij de behoeften van de burger.	11,804	97	0,000
Een Klant Contact Centrum zoals het Concept Antwoord© dat voorstelt, is geschikt voor iedere gemeente in Nederland.	2,673	100	0,009

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens.

Vraag 26 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
De uitgangspunten van de Burger Service Code sluiten	96	3,81	0,70

aan bij de behoeften van de burger.			
Wij als gemeente vinden de uitgangspunten van de Burger Service Code belangrijk.	101	3,94	0,63
De uitgangspunten van de Burger Service Code zijn haalbaar voor gemeenten.	101	3,74	0,66
Gemeenten moeten zich houden aan de uitgangspunten van de Burger Service Code.	100	3,97	0,61

	t	df	Sig. (2-tailed)
De uitgangspunten van de Burger Service Code sluiten aan bij de behoeften van de burger.	11,36	95	0,000
Wij als gemeente vinden de uitgangspunten van de Burger Service Code belangrijk.	15,01	100	0,000
De uitgangspunten van de Burger Service Code zijn haalbaar voor gemeenten.	11,34	100	0,000
Gemeenten moeten zich houden aan de uitgangspunten van de Burger Service Code.	15,89	99	0,000

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens.

Vraag 27 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
Door de invoering van een PIP zijn gemeenten in staat betere dienstverlening aan te bieden.	107	3,97	0,78
Nederlandse burgers zijn gebaat bij de invoering van een PIP.	107	3,90	0,79
De invoering van de PIP is eenvoudig te realiseren.	99	2,60	0,99

	t	df	Sig. (2-tailed)
Door de invoering van een PIP zijn gemeenten in staat betere dienstverlening aan te bieden.	12,85	106	0,000
Nederlandse burgers zijn gebaat bij de invoering van een PIP.	11,77	106	0,000
De invoering van de PIP is eenvoudig te realiseren.	-4,07	98	0,000

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens.

Vraag 28 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
De landelijke overheid bemoeit zich te veel met de Nederlandse gemeenten.	112	3,00	0,95
Gemeenten zouden hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven.	115	3,54	1,02
Gemeenten zijn in staat hun eigen dienstverleningsbeleid vorm te geven.	114	3,55	0,87
De Nederlands landelijke overheid stelt te hoge eisen aan de digitale omgeving van gemeenten.	113	2,73	1,07
De ideeën/projecten van de landelijke overheid, gericht op het verbeteren van de communicatie met de burger, zijn van goede kwaliteit.	112	3,19	0,92
Het is voor gemeenten verstandig de ideeën/projecten van de landelijke overheid op het gebied van communicatie met de burger, over te nemen.	112	3,71	0,80

	t	df	Sig. (2-tailed)
De landelijke overheid bemoeit zich te veel met de Nederlandse gemeenten.	0	111	1,000
Gemeenten zouden hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven.	5,669	114	0,000
Gemeenten zijn in staat hun eigen dienstverleningsbeleid vorm te geven.	6,756	113	0,000
De Nederlands landelijke overheid stelt te hoge eisen aan de digitale omgeving van gemeenten.	-	112	0,008
De ideeën/projecten van de landelijke overheid, gericht op het verbeteren van de communicatie met de burger, zijn van goede kwaliteit.	2,167	111	0,032
Het is voor gemeenten verstandig de ideeën/projecten van de landelijke overheid op het gebied van communicatie met de burger, over te nemen.	9,315	111	0,000

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens, behalve de eerste. Er is een aanzienlijke groep gemeenten die vindt dat het met de bemoeienis van de landelijke overheid wel meevalt, maar er is ook een aanzienlijke groep die vindt dat de landelijke overheid teveel met de gemeenten bemoeit.

Vraag 29

Als een burger op dit moment via een bepaald kanaal een product/dienst aanvraagt is het dan binnen uw gemeente mogelijk om via een ander kanaal de status van dat proces op te vragen?

	Aantal	Percentage
Ja	39	33,91%
Nee	75	65,21%

Vraag 30

Als een burger via een bepaald kanaal een product/dienst heeft aangevraagd is het dan mogelijk voor medewerkers in andere kanalen om hiervan een overzicht te krijgen?

	Aantal	Percentage
Ja	38	33,04%
Nee	76	66,08%

Vraag 31

Maakt uw organisatie in de dienstverlening gebruik van kanalen die formeel onder andere organisaties vallen? (Voorbeeld: websites van lokale communitoes zoals Residentie.Net in Den Haag)

	Aantal	Percentage
Ja	27	23,47%
Nee	88	76,52%

Vraag 32

Kunt u aangeven of de volgende aspecten op het gebruik van kanalen van buiten uw gemeente van toepassing zijn?

	Aantal		Percentage	
	Ja	Nee	Ja	Nee
Krijgt u informatie over het gebruik van het kanaal?	17	12	58,62%	41,38%
Zijn er afspraken gemaakt over de presentatie?	11	18	37,93%	62,07%
Zijn er afspraken gemaakt over het doorsturen van de klant naar een ander kanaal?	10	19	34,48%	65,52%

Vraag 33 Zijn er afspraken gemaakt over de dienstverlening aan de klant?

	Aantal	Percentage
Nee	16	59,26%
Ja, over kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening	10	37,04%
Ja, over kwantiteit	0	0,00%
Ja, over kwaliteit van dienstverlening	1	3,70%
<i>Totaal</i>	27	

Vraag 34 Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het kanaal?

	Aantal	Percentage
De organisatie achter het kanaal	17	62,96%
De eigen (onze) organisatie	10	37,04%

Vraag 35 Is centrale regie over de kanalen wenselijk?

	Aantal	Percentage
Ja, door de eigen organisatie.	13	48,15%
Ja, door een overkoepelend orgaan van de betrokken organisaties.	5	18,52%
Ja, door een centrale beheersorganisatie.	5	18,52%
Nee	4	14,81%
Totaal	27	

Vraag 36 Zal meer regie over de kanalen mogelijk leiden tot:

	Aantal		Percentage	
	Ja	Nee	Ja	Nee
Betere kwaliteit van de dienstverlening	24	3	88,89%	11,11%
Grotere efficiëntie voor de betrokken organisaties	22	5	81,48%	18,52%
Grotere klanttevredenheid (betere aansluiting bij behoeften klant)	22	5	81,48%	18,52%
Geen positieve effecten	3	20	13,04%	86,96%
Negatieve effecten	5	17	22,73%	77,27%

Vraag 37**Verwacht u dat uw organisatie in de toekomst ook gebruik gaat maken van private kanalen?**

	Aantal	Percentage
Ja	49	42,6087
Nee	66	57,3913

Vraag 38 Waarom verwacht u dit?

	Aantal
Om meer klanten te bereiken.	12
Om dienstverlening beter te laten aansluiten bij de wensen van de klant.	45
Omdat dit goedkoper zal zijn.	11
Om diensten te kunnen bundelen.	30
Om marktwerking te stimuleren.	5
Anders	3

Antwoorden Anders:

	Aantal
b.v. woningbouwcooperatie	1
doen we nu al op vlak van informatierverspreiding	1
samenwerking binnen ASP of hosting providers	1

Vraag 39

De visies over de technische inrichting van elektronische dienstverlening kunnen grofweg worden weergegeven in 4 mogelijkheden. In welke indeling ziet u de meeste toekomst?

	Aantal	Percentage
Er komt één front-office en één back-office voor overheidsdienstverlening.	1	0,87%
Er komt één front-office gekoppeld aan meerdere back-offices.	73	63,48%
Er komen meerdere front-offices gekoppeld aan één back-office.	3	2,61%
Er blijven meerdere front-offices en meerdere back-offices.	30	26,09%
Anders	8	6,96%

Antwoorden Anders:

	Aantal
1 FO, 1 midoffice, meerdere backoffices	1
1 front office met meerdere backoffice. Belangrijk is de rol van de mid office hier maak ook van de regionale servicepunten die in weze aparte front office locatie zijn.	1
1 frontoffice en meerdere backoffices, waarbij onderdelen van de frontoffice in shared servicecentra kunnen zijn ondergebracht (m.n. telefoon)	1
antwoord 4 maar dan via een mid-office. Qua cultuur bestaat er enkel een front-office	1
Graag meer standaardiseren. Graag model Rabobank of Arke of Belastingdienst of SBV.	1
Het zou al mooi zijn al de gemeenten echt de poort voor de overheid mogen zijn. nu wordt dit wel gezegd, maar wordt telkens weer gepoogd om zaken bij de gemeenten weg te halen (b.v. mGBA, paspoorten, etc) en het wordt er niet beter op voor de burger en d	1
technische inrichting van electronische dienstverlening heeft niets met front- en backoffice	1
zie ook vraag 11	1

Vraag 40

Hieronder staan een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
Om burgers betere dienstverlening te kunnen geven is het hebben van 1 front-office belangrijk.	115	3,90	0,94
Het creëren van 1 front-office ligt binnen de mogelijkheden van de gemeente.	115	4,03	0,83
Om burgers betere dienstverlening te kunnen geven is het hebben van 1 back-office belangrijk.	111	2,27	0,89
Het creëren van 1 back-office ligt binnen de mogelijkheden van de gemeente.	107	2,73	1,02

t	df	Sig. (2-tailed)
---	----	-----------------

Om burgers betere dienstverlening te kunnen geven is het hebben van 1 front-office belangrijk.	10,22	114	0,000
Het creëren van 1 front-office ligt binnen de mogelijkheden	13,22	114	0,000

van de gemeente.

Om burgers betere dienstverlening te kunnen geven is het hebben van 1 back-office belangrijk. -8,60 110 0,000

Het creëren van 1 back-office ligt binnen de mogelijkheden van de gemeente. -2,74 106 0,007

Toelichting: de antwoorden die gegeven konden worden lagen op een vijfpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Een (gemiddelde) score van drie betekent derhalve dat men een 'neutrale' houding heeft. Met de scores is een t-toets gedaan. In de tabel staat de t-waarde weergegeven, het aantal vrijheidsgraden (df) en de overschrijdingskans (Sig.). In dit geval is men het met alle stellingen eens

Vraag 41

Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke dienstverlening worden omgegaan op beleidsniveau?

	Aantal	Percentage
Een persoon/afdeling	85	73,91%
Verspreid	23	20,00%
Weet niet	7	6,09%

Vraag 42

Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke dienstverlening worden omgegaan op operationeel niveau?

	Aantal	Percentage
Een persoon/afdeling	55	47,83%
Verspreid	49	42,61%
Weet niet	11	9,57%

Vraag 43

Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de elektronische dienstverlening worden omgegaan op beleidsniveau?

	Aantal	Percentage
Een persoon/afdeling	89	60,00%
Verspreid	20	17,39%
Weet niet	6	5,22%

Vraag 44

Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de elektronische dienstverlening worden omgegaan op operationeel niveau?

	Aantal	Percentage
Een persoon/afdeling	57	49,57%
Verspreid	47	40,87%
Weet niet	11	9,57%

Vraag 45

Waar kan in de toekomst het beste de verantwoordelijkheid voor de publieke dienstverlening binnen de overheid worden geregeld?

	Aantal	Percentage
Gemeente	90	78,26%
Provincie	0	0,00%
Landelijk	14	12,17%
Ergens anders, nl	11	9,57%

Antwoorden Anders, nl:

	Aantal
als het één overheid moet zijn, dan de gemeente, maar ik weet niet zeker of de gemeente de ideale toegang is voor de gehele overheid	1
centraal voor de standaard, decentraal voor maatwerk.	1
Combinatie tussen richtlijnen van landelijke overheid + uitvoering door decentrale organen	1
Gemeentelijk niveau binnen landelijke kaders	1
gezamenlijke afstemming	1
iedere overheid voor zijn eigen diensten	1
mogelijk een nieuwe netwerkorganisatie	1
onmogelijk om daar antwoord op te geven. Als verantwoordelijkheid betekent dat vervolgens andere overheidslagen daar dan niet langer verantwoordelijk voor zijn, dan kan ik niet kiezen. Publieke dienstverlening is zo groot dat overheidsorganen op alle ni	1
Op alle niveau's met sterke regie	1
op gemeentelijk nivo, maar met sterke sturing vanuit het rijk op samenhang, integratie, standaard oplossingen, koppelingen	1
Sterkere sturing en standaardisatie door landelijke overheid	1