



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Gemeenten en MultiChanneling

Onderzoek naar de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling



Auteur:	Wouter Rikkerink
Coördinator:	Drs. Willem Pieterse
Datum:	12-12-2008
Universiteit Twente:	Faculteit Gedragwetenschappen
Maakt deel uit van:	Onderzoeksprogramma ICT en Overheidsorganisaties

Correspondentie:	Postbus 217
	7500AE Enschede
	Tel. 053-4892418
	Fax. 053-4894259
	www.ictenoverheid.utwente.nl

Inhoudsopgave

1. Aanleiding	blz.03
2. Definities & onderzoeksvragen	blz.07
3. Theoretische achtergrond	blz.12
4. Vooronderzoek	blz.24
5. Hoofdonderzoek	blz.28
6. Resultaten	blz.35
7. Conclusies	blz.52
8. Aanbevelingen	blz.61
9. Discussie	blz.63
10. Literatuurlijst	blz.65
Bijlage 1 – Uitnodigingsbrief	blz.68
Bijlage 2 – Vragenlijst Vooronderzoek	blz.69
Bijlage 3 – De vragenlijst	blz.72
Bijlage 4 – Overzicht belangrijkste definities	blz.86

1. Aanleiding

Dit onderzoek gaat over de huidige manier waarop gemeenten omgaan met het inzetten van verschillende diensten en dienstverleningskanalen bij de communicatie met haar burgers. Voor de komst van het Internet communiceerden gemeenten enkel met burgers via papier, telefoon of face-to-face. Tot het begin van de jaren '90 was het dan ook normaal dat burgers alle communicatie- en informatiediensten van gemeenten via elk gewenst dienstverleningskanaal konden afnemen.

In de literatuur is te lezen dat in die tijd nog geen rekening werd gehouden met de verschillende eigenschappen van deze dienstverleningskanalen bij het inzetten ervan (Pieterse & Van Dijk, 2006).

Dit veranderde in de jaren '90 met de komst van het Internet. Door de hoge verwachtingen van het Internet begonnen gemeenten na te denken over een totale herindeling van de dienstverleningskanalen. De verwachting was dat door de onbegrensde mogelijkheden van het Internet alle andere dienstverleningskanalen overbodig zouden kunnen worden. (Van Dijk & Van Deursen, 2005).

Tot op de dag van vandaag heeft het Internet de verwachting dat het alle andere dienstverleningskanalen zou kunnen overnemen, niet waar kunnen maken. Uit recent onderzoek blijkt zelfs dat door de vele onduidelijkheden die burgers ondervinden met het Internet, het aantal telefonische en face-to-face vragen zelfs is toegenomen (Pieterse & Van Dijk, 2006). Kortom, de integratie van het Internet als dienstverleningskanaal bij gemeenten lijkt nog lang niet optimaal te zijn.

Pieterse & Van Dijk (2006) constateren dat ook de indeling en het gebruik van het totaal aan gemeentelijke dienstverleningskanalen verder geoptimaliseerd kan worden en komen met een nieuwe strategie voor het inzetten en gebruiken van dienstverleningskanalen. Deze strategie heeft als doel om de bestaande dienstverleningskanalen zo optimaal mogelijk met elkaar te integreren en krijgt daarom de passende naam *Governmental Integrated Channel Positioning* (Pieterse & Van Dijk, 2006).

Daarnaast is in de literatuur veelvuldig een term te vinden die nauw samenhangt met de *Governmental Integrated Channel Positioning* strategie en ook betrekking heeft op de inzet en samenwerking tussen de verschillende dienstverleningskanalen. Deze term is *MultiChanneling* en komt oorspronkelijk uit de commerciële wereld. Uit de bestaande definities van *MultiChanneling* valt af te leiden dat *MultiChanneling* gaat over de samenwerking, indeling en gebruik van de gemeentelijke diensten en dienstverleningskanalen, voor zowel de burger als de organisatie. Het belang van het afstemmen van de kanalen werd vastgesteld in de commerciële sector, waar men erachter kwam dat klanten meerdere kanalen gebruiken in verschillende fasen van het aankoopproces, om een product of dienst te bemachtigen.

Een van de hoofdredenen waarom de term *MultiChanneling* steeds vaker voorkomt bij gemeenten, is dat *MultiChanneling* de mogelijkheid lijkt te geven om kanalen optimaal af te stemmen op het gedrag van burgers, om op die manier kostenbesparing en meer klanttevredenheid te bewerkstelligen (Verhoef, de Wilde et al. 2005; Verhoef, Neslin et al, 2007). De literatuur vermeldt dat doelen als klanttevredenheid en kostenefficiëntie in de commerciële wereld al een stuk langer voorkomen, dan bij publieke instellingen als

gemeenten. Tegenwoordig wordt echter ook steeds meer van overheidsinstellingen verwacht dat zij werken aan meer efficiëntie en klanttevredenheid (Van Dijk, 2007) en dat lijkt ook de reden te zijn waarom MultiChanneling langzaam in opkomst is bij gemeenten.

De aanleiding voor dit onderzoek is, dat ondanks het feit, dat het begrip MultiChanneling en de bijbehorende strategie steeds meer in opkomst is binnen de publieke sector, er nog veel onduidelijkheid lijkt te bestaan over welke definities en strategieën gemeenten eigenlijk gebruiken bij het beleid m.b.t. hun dienstverleningskanalen. Daarnaast is ook niet duidelijk in hoeverre de behoeften van de burger hierbij een rol spelen. Voor dit gebrek aan duidelijkheid zijn in de literatuur meerdere redenen te vinden:

Een van de redenen is dat MultiChanneling nog relatief nieuw is in overheidsland en er zodoende weinig duidelijkheid bestaat over wat het begrip MultiChanneling inhoudt of wat een MultiChannel strategie nu precies is (Pieterse & Teerling, 2007; Müller-Lankenau, Wehmeyer et. al, 2006).

Een andere reden, die de onduidelijkheid over MultiChanneling bij gemeenten lijkt te verklaren, is een fundamenteel verschil tussen gemeenten en commerciële bedrijven. Dit verschil heeft betrekking op de benadering van de doelgroep (Vasillakis, Lepouras et al., 2005; Pieterse & Van Dijk, 2006). Commerciële bedrijven hebben de mogelijkheid zich te richten op een door hun gemaakte selectie uit de totale populatie, om vervolgens al hun communicatiekanalen af te kunnen stellen op de eisen en wensen van deze gekozen subpopulatie (Chaffey et al., 2007). Gemeenten hebben deze mogelijkheid niet, omdat het overheidsorganen zijn. Hierdoor zijn ze verplicht om alle burgers in de betreffende gemeente zo goed mogelijk te helpen bij de aanvraag van gemeentelijke diensten (bron: <http://overheid.nl/deoverheid/zowerktdeoverheid>).

Dit fundamentele verschil tussen gemeenten en commerciële bedrijven betekent dat een MultiChannel strategie in zijn oorsprong anders ingezet dient te worden voor gemeenten, dan voor commerciële bedrijven en dus niet alle definities en strategieën uit de commerciële wereld zonder nadenken overgenomen kunnen worden.

Een derde reden dat het gebrek aan eenduidigheid kan verklaren wordt gegeven door Van Dijk (2007) die stelt dat gemeenten te weinig samenwerken om tot een gemeenschappelijke definitie van MultiChanneling te komen. Het belang van goede samenwerking wordt helemaal duidelijk als men bedenkt dat de nationale overheid steeds meer projecten opzet die nauw samenhangen met het begrip MultiChanneling (Projecten als het 'Klant Contact Centrum'). Bij deze projecten is het belangrijk dat gemeenten samenwerken om te voorkomen dat het wiel telkens opnieuw wordt uitgevonden. Maar om een effectieve samenwerking te bewerkstelligen en miscommunicatie te voorkomen, lijkt het noodzakelijk dat alle partijen eenzelfde invulling geven aan het begrip MultiChanneling.

De opkomst van MultiChanneling bij gemeenten en de vastgestelde afwezigheid van eenduidigheid over het onderwerp bij gemeenten, geven aanleiding om deze situatie duidelijk in beeld te brengen door middel van wetenschappelijk onderzoek. Door dit overzicht te geven hoopt dit onderzoek bij te dragen aan een toekomst waarin meer eenduidigheid bestaat over wat MultiChanneling betekent voor gemeenten en hoe zij vervolgens kunnen werken aan meer efficiëntie en klanttevredenheid.

Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om de afwezigheid van eenduidigheid bij gemeenten op het gebied van MultiChanneling te onderzoeken. Dit gaat gedaan worden door een beeld te creëren van de ervaringen, percepties en visies die gemeenten hebben op het gebied van MultiChanneling. Op die manier kan bekeken worden wat de verschillen en overeenkomsten zijn in de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling. Van belang hierbij is in hoeverre de eisen en wensen van burgers een rol spelen bij de totstandkoming van de ervaringen, percepties en visies. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:

“Wat zijn de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling?”

Het project ‘Kanalen in Balans’

Dit onderzoek maakt deel uit van een grootschalig tweejarig landelijk onderzoeksproject, genaamd *Kanalen in Balans*. Dit onderzoeksproject is een samenwerkingsverband van de uitvoeringsorganisaties UWV, SVB, IB-Groep en de IND, de VDP, de ministeries BZK en EZ en de kennisinstellingen Telematica Instituut, Technische Universiteit Delft en de Universiteit Twente.

Kanalen in Balans probeert tot gedegen inzichten te komen op het gebied van de inrichting en sturing van dienstverleningskanalen. Na afloop van het project ‘Kanalen in Balans’ moeten er concrete richtlijnen komen over wat gemeenten kunnen doen om hun MultiChannel strategie te verbeteren of überhaupt het beste kunnen beginnen met het implementeren van een MultiChannel strategie.

Het onderwerp *inrichting en sturing van dienstverleningskanalen* wordt tijdens het project vanuit 3 verschillende invalshoeken bekeken en onderzocht. Deze invalshoeken zijn:

1. De klant
2. De Organisatie
3. De technologie

Bij de eerste invalshoek *de klant* wordt vanuit een MultiChanneling benadering bekeken hoe het kanaalgebruik van de klant er uitziet. Heeft de klant bijvoorbeeld duidelijke voorkeuren als het gaat om kanaalkeuzes? Of heeft de klant bepaalde voorkeuren als het gaat om het aanvragen van bepaalde diensten? Daarnaast wordt gekeken waarop de burgers hun kanaalkeuzes baseren. Op die manier kunnen de behoeften van de klant in beeld worden gebracht en kan vervolgens worden bekeken hoe MultiChanneling hieraan een positieve bijdrage kan leveren. Als laatste wordt er gekeken hoe dit gedrag van burgers gestuurd kan worden.

Bij de tweede invalshoek *de organisatie* wordt MultiChanneling bekeken vanuit de invalshoek van de uitvoerende overheidsinstellingen. Het doel hierbij is om inzicht te

krijgen in het huidige beleid van organisaties op het gebied van MultiChanneling. De vraag die hier belangrijk lijkt, is of organisaties al bestaand MultiChanneling beleid hebben geformuleerd en hoe dit vervolgens wordt toegepast in de praktijk. Verder gaat het ook om de invloed van het Internet op het huidige beleid en hoe gemeenten denken om te gaan met het Internet in de toekomst.

De laatste invalshoek van het project is die van *de Technologie*. Het doel van deze technologie is het zo goed mogelijk koppelen van de klant aan de organisatie. Deze invalshoek heeft daarom als doel om inzicht te krijgen in de technische mogelijkheden op het gebied van MultiChanneling. Om dit te achterhalen wordt gekeken naar de ‘best-practices’ van organisaties en hoe de huidige technologische oplossingen zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten zijn (MCM – De stand van zaken, 2008).

Dit onderzoek valt onder het deel van het project ‘Kanalen in Balans’ dat *de organisatie* gaat onderzoeken. Hierbij worden uiteraard niet alle overheidsorganisaties onderzocht, maar wordt het onderzoek toegespitst op de 442 Nederlandse gemeenten.

2. Definities & Onderzoeksvragen

§ 2.1 Definities

MultiChanneling

Het kernbegrip van dit onderzoek ‘MultiChanneling’ blijkt erg lastig te definiëren. Overeenstemming in de literatuur over wat MultiChanneling precies inhoudt lijkt dan ook niet aanwezig. Dit blijkt uit het feit dat het begrip wordt toegepast op meerdere vakgebieden en zowel binnen als buiten deze verschillende vakgebieden, verschillende definities krijgt toegewezen.

De twee belangrijkste gebieden waar het begrip MultiChanneling voorkomt en ook relevant zijn voor dit onderzoek, zijn de commerciële dienstverlening en de publieke dienstverlening. Dit zijn dan ook de twee gebieden waar is gezocht naar bruikbare definities voor dit onderzoek.

Om vervolgens tot een goede, bruikbare definitie voor dit onderzoek te komen is gekeken naar een tiental definities uit de publieke en commerciële sector, waarbij specifiek is gezocht naar veelvoorkomende gemeenschappelijke onderdelen die worden genoemd in deze definities. Uit deze analyse blijken een viertal onderdelen veelvuldig voor te komen in de meeste definities.

De eerste twee gemeenschappelijke onderdelen bestaan uit de twee partijen die in een overgrote meerderheid van de definities worden beschreven en voor deze situatie worden vertaald naar *organisatie* en *klant*.

De andere twee gemeenschappelijke onderdelen die in bijna alle definities voorkomen zijn de termen (*dienstverlenings-*)kanaal en *dienst*. Hoe deze dienstverleningskanalen en diensten te gebruiken en in te zetten wordt in bijna iedere definitie beschreven en mag dan ook niet missen in de definitie die gebruikt gaat worden voor dit onderzoek.

Op basis van bovenstaande informatie wordt voor dit onderzoek de volgende definitie van MultiChanneling gehanteerd:

MultiChanneling is de strategie voor de manier waarop verschillende dienstverleningskanalen en diensten elkaar ondersteunen en met elkaar integreren, zodanig dat deze maximale toegevoegde waarde voor de klant creëren en optimaal rendement voor de dienstverlener genereren. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigenschappen van het kanaal voor de klant en de organisatie.

De gekozen definitie voor dit onderzoek bestaat uit een van definities van Chaffey (2002), aangevuld met een definitie van Sfirtsis (2006). Hun definities luiden als volgt:

‘MultiChannelling is de strategie voor de manier waarop verschillende kanalen en diensten elkaar ondersteunen en met elkaar integreren. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigenschappen van het kanaal voor de klant en het bedrijf.’ (Chaffey, 2002)

‘MultiChanneling is maximale toegevoegde waarde voor de klant creëren en optimaal rendement voor de dienstverlener genereren’ (Sfirtsis, 2006)

Er is gekozen voor een combinatie van deze definities, omdat op deze manier de vier kernonderdelen *kanaal*, *dienst*, *burger* en *organisatie* allemaal zijn opgenomen in de definitie op een zodanige manier, dat het begrijpelijk en overzichtelijk is. De volgende stap die volgt is het toelichten van de keuzes voor de termen die zijn gebruikt in de gekozen definitie. Hierbij gaat het om de termen *organisatie*, *klant* en *kanaal*.

Organisatie vs bedrijf

Er is gekozen voor de term *organisatie* in plaats van *bedrijf*, omdat dit onderzoek betrekking heeft op gemeenten en deze worden gezien als organisatie en niet als bedrijf (<http://www.overheid.nl>).

Klant vs Burger

Voor dit onderzoek is gekozen voor de term *burger* in plaats van *klant*, omdat deze beter past bij de rol van de ontvanger/aanvrager van de diensten bij gemeenten. Door Van Sterkenburg & Pijnenburg (1996) wordt de term *burger* gedefinieerd als ‘inwoner van een gemeente of staat’. *Klant* daarentegen wordt gedefinieerd als ‘iemand die van de diensten van een handelaar, vakman etc. gebruik wenst te maken’. Omdat de term klant meer associaties oproept richting de commerciële dienstverlening en de term burger naar de publieke dienstverlening, is voor de duidelijkheid gekozen voor de term burger in plaats van klant.

Kanaal vs Medium

In de wetenschappelijke literatuur lijkt er nog wel enige onduidelijkheid over de term *kanaal*. Het blijkt namelijk dat de termen *kanaal* en *medium* nogal eens door elkaar worden gebruikt. Helemaal na de komst van het internet lijkt een boel verwarring te zijn ontstaan (Pieterse & Teerling, 2007). Voor de komst van het internet had men het in de marketing over *distributiekanaal* en *communicatiemedium*. Het *distributiekanaal* was het kanaal waarlangs een product op de markt werd gebracht en een *communicatiemedium* was een middel of instrument om informatie (over producten en/of diensten) openbaar te maken (Van Sterkenburg & Pijnenburg, 1996). Echter, het relatief nieuwe kanaal/medium internet is een goed voorbeeld van een instrument dat geschikt is als distributiekanaal en communicatiemedium. Ter vermindering van academische discussies hanteren we de term *kanaal*, ondanks dat de term *medium* ook veel gebruikt wordt. Op basis hiervan is de volgende gepaste definitie uit onderzoek van Pieterse & Teerling (2007) gekozen voor de term *kanaal*:

Een kanaal is een toegang waarlangs organisaties en klanten contact kunnen hebben.

§2.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Wat zijn de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling?”

Vervolgens wordt deze hoofdvraag gesplitst in verschillende deelvragen om alle relevante onderwerpen stap voor stap te kunnen behandelen. De deelvragen, inclusief toelichting, zijn:

1. Wat zijn de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling?

Om de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling in beeld te brengen wordt naar twee onderwerpen gevraagd. Enerzijds wordt gemeenten gevraagd of zij bekend zijn en/of beleid hebben voor bestaande projecten van de landelijke overheid die te maken hebben met MultiChanneling. Voorbeelden van deze projecten zijn bijvoorbeeld het Klant Contact Centrum en het gebruik van DigiD op de gemeentelijke website.

Daarnaast zullen gemeenten gevraagd worden of zij ook zelf beleid hebben ontwikkeld op het gebied van MultiChanneling. Als gemeenten vervolgens aangeven daadwerkelijk zelf beleid te hebben, worden ze gevraagd dit beleid kort te beschrijven.

2. Wat zijn de percepties van gemeenten rondom MultiChanneling?

Zoals uit de definitie van MultiChanneling blijkt, zijn er een viertal onderwerpen die van belang zijn betreffende de percepties van gemeenten rondom MultiChanneling. Deze vier onderwerpen *percepties over burgers*, *percepties over de organisatie*, *percepties over dienstverleningskanalen* en *percepties over diensten*. Deze onderwerpen laten zich vertalen in de volgende subvragen:

- a. *Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over burgers?*
- b. *Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over de eigen organisatie?*
- c. *Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over de dienstverleningskanalen?*
- d. *Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over diensten?*

Op basis van bovenstaande vier subvragen zal onderzocht worden hoe gemeenten denken dat zij het beste hun dienstverleningskanalen kunnen inzetten om hun diensten zo toegankelijk mogelijk te maken voor haar burgers. Tevens zal er aandacht zijn voor de manieren waarop gemeenten kennis vergaren om hun percepties op te baseren.

Daarnaast werd in de literatuur voor commerciële dienstverlening nog een handreiking gevonden die relevant lijkt voor dit onderzoek. Deze handreiking is te vinden in artikelen van zowel Rangaswamy & Van Bruggen (2005) en Payne & Frow (2004), die vaststellen dat het benoemen van *doelen* en *obstakels* belangrijk zijn als uitgangspunt voor een goede MultiChannel-strategie. Daarom is gekozen om ook de volgende twee subvragen mee te nemen bij het beantwoorden van deze deelvraag:

- e. *Welke doelen hebben gemeenten op het gebied van MultiChanneling?*
- f. *Welke obstakels ondervinden gemeenten bij het behalen van deze doelen?*

De derde en laatste deelvraag luidt:

3. Wat zijn de toekomstvisies van gemeenten rondom MultiChanneling?

Om antwoord te geven op deze laatste deelvraag zullen gemeenten gevraagd worden naar verschillende onderwerpen die van belang kunnen gaan zijn voor een MultiChannel beleid in de toekomst. Denken gemeenten bijvoorbeeld nog steeds dat het Internet alle andere kanalen overbodig gaat maken in de toekomst of zien gemeenten een andere rol voor het Internet in de toekomst? Maar ook visies over burgers komen aan bod in deze deelvraag. Denken gemeenten bijvoorbeeld dat alle burgers in de toekomst over voldoende vaardigheden beschikken om gebruik te kunnen maken van de digitale diensten van de gemeente?

§2.3 Ervaringen, percepties & visies

De laatste drie termen die gedefinieerd moeten worden naar aanleiding van het formuleren van de hoofd- en deelvragen zijn *ervaringen*, *percepties* en *visies*. Er is voor deze drie termen gekozen, omdat het een volledig beeld kan geven van de stand van zaken rondom MultiChanneling en gemeenten. Hieronder wordt uitgelegd wat de meerwaarde is voor dit onderzoek van de termen ervaring, perceptie en visie:

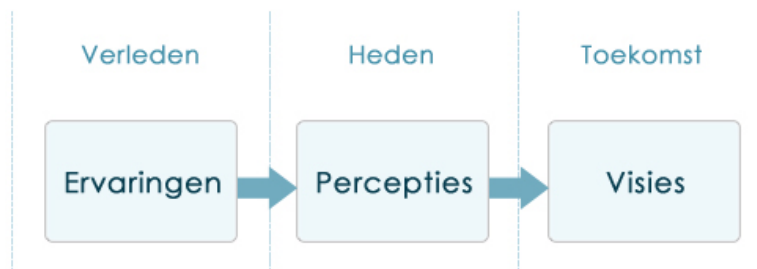
Van Sterkenburg & Pijnenburg (1996) geven de volgende definities voor de term *ervaring* :

1. wat men meegemaakt heeft
2. kennis, door ondervinding verkregen

De term *perceptie* wordt gedefinieerd als ‘waarneming’ door Van Sterkenburg & Pijnenburg (1996). De samenhang tussen de begrippen *ervaring*, *perceptie* en *visie* wordt gegeven door Jacobs (2006), die stelt dat waarnemingen nooit blanco worden gepercipieerd door personen, maar beïnvloed worden door eerdere waarnemingen. Met andere woorden, de ervaringen die gemeenten in het verleden hebben opgedaan op het gebied van MultiChanneling, zullen van invloed zijn op huidige percepties m.b.t. MultiChanneling. Eenzelfde redenering is te vinden voor de invloed van percepties op visies. Hierbij geldt dat de percepties die bestaan bij personen invloed hebben op de toekomstvisies die zij hebben (Jacobs, 2006).

Uit deze redenering blijkt dat de percepties die gemeenten hebben ons het meest kunnen vertellen. Immers, de percepties die gemeenten hebben bestaan uit de ervaringen die ze hebben opgedaan in het verleden en deze percepties dienen vervolgens als basis voor de visies die zij hebben op de toekomst.

Bovendien wordt door te kiezen voor ervaringen, percepties en visies een tijdslijn geschetst rondom MultiChanneling bij gemeenten. Dit omdat volgens Jacobs (2006) en Van Sterkenburg & Pijnenburg (1996) is af te leiden dat ervaringen worden opgedaan in het verleden, percepties gelden voor het heden en visies iets zeggen over de toekomst. Dus door te kiezen voor ervaringen, percepties en visies kan een beeld gecreëerd worden welke kant gemeenten opgaan met betrekking tot een MultiChanneling. Deze verhoudingen tussen ervaringen, percepties en visies aan de ene kant en verleden, heden en toekomst aan de andere kant worden weergegeven in figuur 1:



Figuur 1 – Relaties tussen ‘verleden, heden & toekomst’ en ‘ervaringen, percepties & visies’

§2.4 Technologie

Ondanks dat de term ‘technologie’ niet voorkomt in de eerder gekozen definitie van MultiChanneling, dient de term voor dit onderzoek toch expliciet besproken te worden.

Technologie wordt in dit onderzoek namelijk niet als hoofdonderdeel beschouwd van MultiChanneling, maar als subonderdeel van de vier genoemde onderdelen in de definitie, kanalen, diensten, burgers en de organisatie. Technologie heeft hierbij een faciliterende rol in het communicatieproces tussen *gemeenten* en *burgers* en helpt verder bij de totstandkoming en coördinatie van de *dienstverleningskanalen* en de *diensten* die worden aangeboden via deze kanalen (MCM, 2007).

Tevens wordt met deze insteek rekening gehouden met een grote hoeveelheid kritisch onderzoek t.o.v. technologie, waarin wordt gesteld dat in het verleden te veel de nadruk is gelegd op de mogelijkheden van technologie in plaats van de technologie aan te passen aan de wensen/eisen van burgers (Heeks en Bailur, 2006; Anthopoulos, Siozos en Tsoukalas, 2007; Schedler & Summermatter, 2006; Van Dijk & Van Deursen, 2005). De conclusie van de onderzoekers is dan ook dat technologie gezien moet worden als hulpmiddel om doelen te bereiken en niet als doel op zich. Kortom, de rol die technologie krijgt toebedeeld lijkt in de afgelopen jaren teruggeschroefd van ‘uitgangspunt’ tot ‘faciliterend’ en die rol zal technologie dan ook krijgen in dit onderzoek.

3. Theoretisch kader

§3.1 Inleiding

Het doel van dit theoretisch kader is het vinden van literatuur die aansluit bij het onderwerp MultiChanneling en de bijbehorende hoofd- en deelvragen, om vervolgens als input te dienen bij het onderzoeksontwerp.

Bij dit theoretisch afkaderen zal er tevens aandacht zijn voor de kennis waarop de ervaringen, percepties en visies zijn gebaseerd. Uit onderzoek blijkt namelijk dat kennis op de gebieden van *burgers, organisatie, dienstverleningskanalen en diensten* vaak naar voren komen als belangrijk als het gaat om het realiseren van een goede basis voor een MultiChannel strategie (Van Dijk & Van Deursen, 2005; Daft & Lengel, 1984; Wiertz, De Ruyter et. al, 2004; Weinberg, Parise et. al. 2007 e.a.).

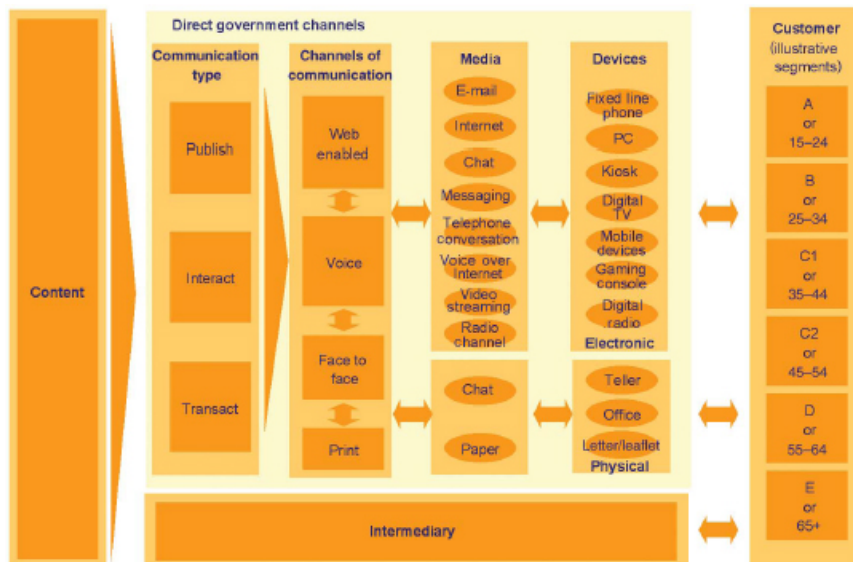
Uiteindelijk zal er een framework worden gepresenteerd, dat als doel heeft om het onderwerp MultiChanneling af te kaderen en de onderlinge verbanden van de verschillende onderdelen te verduidelijken.

Met het theoretisch afkaderen van het onderwerp vormt zich echter eenzelfde obstakel als bij het maken van de definitie. Er bestaat namelijk een veelvoud aan frameworks, modellen, stappenplannen en tips om MultiChanneling tot een succes te maken, die allemaal net een andere kijk hebben op het onderwerp.

Een van deze verschillen is bijvoorbeeld de diepgang in het onderwerp. Zo baseren de onderzoekers Thomas & Sullivan (2005) het succes van een MultiChannel strategie puur op *klantsegmenten*, waar bijvoorbeeld Church (2004) de nadruk legt op *gebruiksvriendelijkheid* voor klanten en het zoeken van de *juiste techniek bij de juiste dienst*.

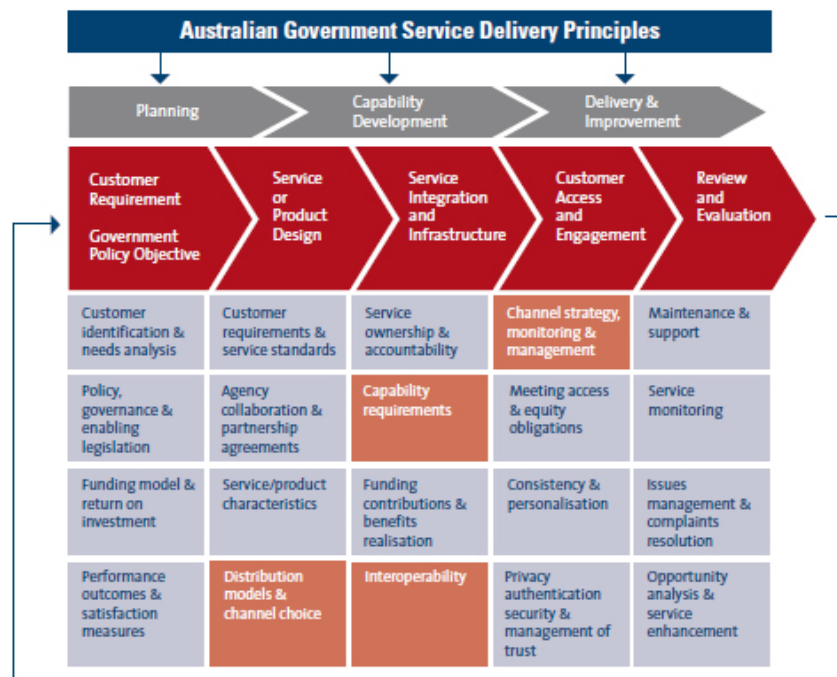
Verder er zijn ook verschillen op te merken tussen publicaties gebaseerd op de publieke en private sectoren. In een typische publicatie gericht op de private sector stellen Sharma & Merhota (2007) in hun framework het behalen van een *zo groot mogelijke winst* d.m.v. MultiChanneling centraal. In een ander onderzoek naar de publieke sector van Wiertz & De Ruyter et. al. (2004) is de insteek daarentegen dat het doel van een MultiChannel strategie het *verhogen van de klanttevredenheid* moet zijn. Deze verschillende doelen zijn te verklaren door het feit dat private instanties vaak het uitgangspunt hebben om een zo groot mogelijke winst of groei te behalen, waar publieke instanties als doel hebben om burgers of klanten zo goed mogelijk te helpen (Chaffey, 2002).

Maar zijn er ook verschillen te vinden als alleen wordt gekeken naar theorieën uit de publieke sector. Voorbeelden hiervan zijn twee artikelen, waarbij het ene artikel de manier beschrijft waarop de Engelse overheid omgaat met het onderwerp MultiChanneling (Cabinet Office, 2002) en het andere artikel beschrijft dit voor de Australische overheid (Delivering Australian Government Services, 2006). Beide beschrijven een framework om stapsgewijs tot een succesvolle MultiChannel strategie te komen. Echter begint de Engelse overheid met het kijken naar de soort dienst, om deze vervolgens te koppelen aan een soort kanaal (digitaal, face-to-face, spraak of beeld), die op zijn beurt wordt gekoppeld aan een medium (e-mail, balie, telefoon etc.). Dit medium wordt vervolgens toegewezen aan het meest passende apparaat, dat als laatste weer aan moet sluiten aan een bepaald klantsegment. Onderstaand framework laat deze insteek zien:



Figuur 2 – MultiChannel framework van de Engelse overheid

De Australische overheid kiest er echter voor om eerst te kijken wat de burger wil en wat de doelen zijn van het beleid van de overheid. Vervolgens worden daar diensten voor ontwikkeld, die via geschikte kanalen worden aangeboden. Daarnaast gaan ze kijken hoe ze dit zo gebruiksvriendelijk mogelijk kunnen bewerkstelligen, om ten slotte te eindigen met een evaluatie van het geheel. Onderstaand framework laat deze insteek zien en laat gelijk het verschil zien met de insteek van de Engelse overheid:



Figuur 3 - MultiChannel framework van de Australische overheid

Ondanks dat beide frameworks hetzelfde doel lijken te hebben (het stapsgewijs ontwerpen van diensten/producten die aansluiten bij de wensen en eisen van de doelgroep) zijn er toch enkele duidelijke verschillen op te merken. Zo kijkt de Australische overheid al in het begin

van het proces naar de eigenschappen van de doelgroep (customer requirements), waar de Engelse overheid dit pas in de laatste fase doet (klantsegmenten). Daarnaast lijkt de insteek van de Australische overheid meer globaal en beleidsmatig te zijn opgesteld, waar de Engelse overheid kiest voor een gerichte, planmatige aanpak.

Bovenstaande verschillen verduidelijken het feit dat er geen eenduidigheid bestaat in de literatuur over hoe te komen tot een optimale MultiChannel aanpak. Ondanks de vele overeenkomsten tussen de verschillende modellen en frameworks zijn er te veel verschillen om te spreken van eenduidigheid.

Door de afwezigheid van eenduidigheid in de literatuur over de aanpak MultiChanneling lijkt het dan ook alsof er meerdere wegen naar Rome leiden. Dit zou deels te verklaren kunnen zijn door het feit dat MultiChanneling, vooral in de publieke sector, nog in de kinderschoenen staat. Maar naast dit feit zijn er ook argumenten te vinden die stellen dat er nooit één algemeen geaccepteerde strategie zal komen voor MultiChanneling.

De onderzoekers Mueller & Lankenau et. al. (2006) geven hiervoor het belangrijkste argument en stellen empirisch vast dat in verschillende situaties, verschillende MultiChannel strategieën succesvol zullen zijn. Dit lijkt logisch als men bedenkt dat publieke en private instanties vaak totaal verschillende doelen hebben (klanttevredenheid t.o.v. een zo hoog mogelijke winst). De vraag die hieruit voortvloeit is of gemeenten onderling ook uiteenlopende visies hebben over een optimale MultiChannel aanpak en deze vraag zal dan ook een rol spelen in dit onderzoek.

Door de vastgestelde afwezigheid van eenduidigheid in de literatuur op het gebied van MultiChanneling is niet gekozen voor het overnemen van een bestaand framework dat zo goed mogelijk bij dit onderzoek aansluit, maar is gekozen voor het ontwikkelen van een nieuw framework op basis van de vier onderdelen uit de eerder gevormde definitie van MultiChanneling, te weten *burgers*, *de organisatie*, *diensten* en *dienstverleningskanalen*. Op deze manier wordt geprobeerd een nieuw framework te ontwikkelen dat zo nauw mogelijk aansluit bij de situatie van gemeenten rondom het huidige MultiChannel vraagstuk. Zoals eerder vermeld zal hierbij de nadruk liggen op de percepties, omdat deze gebaseerd zijn op ervaringen en als basis dienen voor de visies van gemeenten.

§3.2 Ervaringen rondom MultiChanneling

De onderzoekers Payne & Frow (2004) bevestigen de al eerder genoemde relatie door Jacobs (2006), die stelt dat ervaringen die gemeenten hebben als basis dienen voor de huidige percepties. In hun artikel stellen de onderzoekers dat de hoeveelheid ervaring die bedrijven reeds hebben opgedaan aan het ontwikkelen van een MultiChannel strategie, positief samenhangt met de kwaliteit van deze strategie. Met andere woorden, bedrijven die al een tijd een MultiChannel strategie hebben, zouden het beter doen op het gebied van MultiChanneling. Ook de onderzoekers Webb & Lambe (2007) bevestigen dat het hebben van een goed en duidelijk beleid omtrent MultiChanneling een grote bijdrage levert aan het succes ervan.

Deze bevindingen betekenen twee dingen voor dit onderzoek. Als eerste lijkt het interessant om te onderzoeken hoe groot de groep gemeenten is die zelf beleid hebben geïmplementeerd dat gebaseerd is op MultiChanneling. Vervolgens is het interessant om te kijken of gemeenten met een vastgesteld MultiChannel beleid het beter doen op de

gevonden relevante gebieden m.b.t. MultiChanneling, dan gemeenten zonder duidelijk MultiChannel beleid. Dit betekent voor de analyse dat antwoorden, waar relevant, zullen worden gesplitst in gemeenten *met* en *zonder* eigen beleid om te onderzoeken of er significante verschillen te vinden zijn tussen de twee groepen.

Verder valt in onderzoek van Ernst & Young (2007) te lezen dat de kwaliteit van de technologieën die gemeenten gebruiken bij het aanbieden van hun digitale dienstverlening sterk uiteen ligt. Hierbij vinden zij een positieve relatie tussen gemeentegrootte en de kwaliteit van de gebruikte technologieën bij het aanbieden van digitale dienstverlening. Deze bevinding doet vermoeden dat de factor ‘gemeentegrootte’ misschien ook van invloed kan zijn op andere onderwerpen die in de literatuur beschreven worden als ‘bevorderend voor een MultiChannel benadering’. Tijdens de analyse van de resultaten zal onderzocht worden of dit daadwerkelijk het geval is, door resultaten te splitsten op basis van gemeentegrootte. Hieruit zal blijken of grotere gemeenten het beter doen op het gebied van MultiChanneling, dan kleinere gemeenten.

§3.2 Percepties rondom MultiChanneling

§3.2.1 Percepties over burgers

Wat direct opvalt aan de publicaties over klantpercepties van publieke instanties, is de hoeveelheid commentaar dat te vinden is van onderzoekers op de manier waarop publieke instanties hun dienstverlening afstemmen op de burger. Deze zouden te weinig rekening houden met wat burgers willen en te veel aanbodgericht denken (Van Dijk & Van Deursen, 2005). Er werd tot enkele jaren geleden vooral gesproken over de technische mogelijkheden van het internet, maar aan de vraagkant werd geen enkele aandacht besteedt. De vraagkant wordt pas de laatste jaren onderzocht door bijvoorbeeld Pieterse & Van Dijk (2006) Schedler & Summermatter (2006) en Van Dijk & Van Deursen (2005). Uit onderzoek naar de vraagkant blijkt bijvoorbeeld dat het potentiële gebruik van digitale dienstverlening ver onder het daadwerkelijke gebruik ligt (Van Deursen, Van Dijk et al., 2006).

Ook de onderzoekers Heeks en Bailur (2006) hebben commentaar op de manier van onderzoek naar burgers bij publieke instanties. In hun onderzoek *Analysing e-government research* bespreken zij het gebrek aan eenduidigheid bij overheidsinstellingen. Zij stellen zelfs dat het meeste onderzoek gebaseerd is op een zwak of onduidelijk positivisme en wordt gedomineerd door te optimistische, a-theoretisch raamwerken die weinig tot niets bijdragen aan de huidige kennis of praktische richtlijnen voor e-government.

Als de onderzoekers Heeks en Bailur (2006) gelijk hebben, is dit een extra reden om geen gebruik te maken van bestaande frameworks of modellen, maar op basis van de gekozen definitie van MultiChanneling een gepast nieuw framework te ontwikkelen, geoptimaliseerd voor de specifieke situatie waarin gemeenten zich momenteel bevinden. Daarnaast geeft het aanleiding om extra nauwkeurig om te gaan met modellen/ raamwerken die betrekking hebben op e-government.

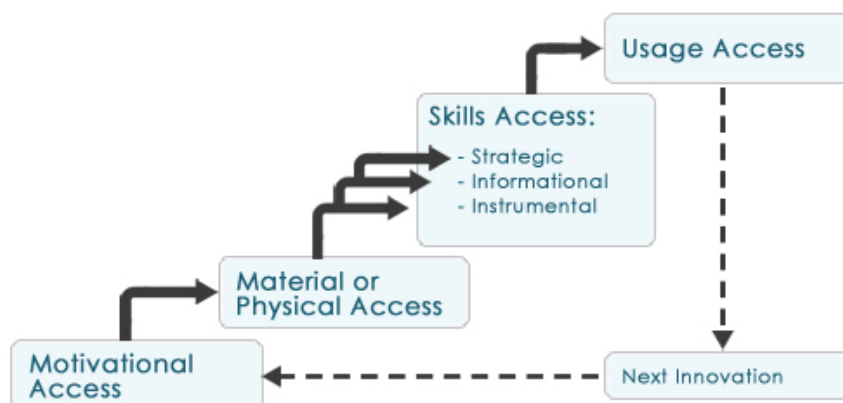
De onderzoekers Anthopoulos, Siozos en Tsoukalas (2007) komen ook met commentaar m.b.t. de kwaliteit van onderzoek over e-government en stellen dat de huidige e-government *service-oriented* is en zich enkel richt op het implementeren van nieuwe applicaties binnen de digitale dienstverlening. In plaats daarvan zou meer rekening gehouden moeten worden

met de behoeften van de afnemers van deze diensten, in dit geval burgers. Een goed voorbeeld van een hierdoor ontstane discrepantie wordt gegeven door de onderzoekers Bongers, Holland et. al, (2004). Uit hun onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat gemeenten hun eigen website structureel een hogere waardering geven, dan de betreffende burgers in dezelfde gemeente.

Ook uit onderzoek van Van Deursen & Van Dijk (2008) blijkt dat gemeenten het te vaak bij het verkeerde eind hebben als het gaat om de kennis waarop deze percepties zijn gebaseerd. Zo stellen Van Deursen & Van Dijk (2008) dat gemeenten een te positief beeld hebben van het Internetgebruik van burgers. Dit komt doordat voor de totstandkoming van dit beeld momenteel alleen wordt gekeken naar het percentage internetaansluitingen. En met een dekking van ruim 80% in Nederland lijkt dit al snel een rooskleurig beeld te geven. Want zoals hiervoor al werd vermeld ligt het potentiële gebruik van digitale dienstverlening ver onder het daadwerkelijke gebruik ligt (Van Deursen, Van Dijk et al., 2006).

Bovenstaande alinea's komen neer op het feit dat organisaties nog veel kunnen doen om hun percepties over burgers te verbeteren. Of het echt zo slecht gesteld is met de kwaliteit en kwantiteit van het onderzoek dat organisaties uitvoeren onder haar burgers, zal in de uiteindelijke onderzoeksopzet moeten worden onderzocht in hoeverre organisaties voldoen aan de onderzoekseisen die vermeld worden in de literatuur.

Een van de manieren om relevante informatie over burgers te verkrijgen, wordt gegeven door Van Dijk (2006), die met een manier komt om een beeld te krijgen van de digitale vaardigheden van burgers. Van Dijk (2005) gebruikt deze *digitale vaardigheden* van burgers als belangrijke voorspeller voor het daadwerkelijke gebruik van Internet. Het is aan te raden voor gemeenten om op de hoogte te zijn van de digitale vaardigheden van haar burgers, om op die manier de dienstverlening daar zo goed mogelijk op aan te passen (Van Dijk, 2006.; Schedler & Summermatter, 2006). Daarnaast lijkt het model ook een goede indicator of gemeenten hun percepties betreffende de digitale vaardigheden van burgers op de juiste kennis baseren. Om die redenen wordt in de uiteindelijke onderzoeksopzet gemeenten gevraagd of zij op de hoogte zijn van de digitale vaardigheden van haar burgers. Om deze digitale vaardigheden bij burgers te onderzoeken beschrijft Van Dijk in zijn boek 'The Network Society' (2006) en zijn artikel *Van aanbod naar vraag* (2006) vier fasen voor personen om gebruikt te kunnen maken van digitale technologieën. Hij stelt dat personen door vier fasen moeten om optimaal gebruik te kunnen maken van digitale dienstverlening van gemeenten. Deze vaardigheden worden weergegeven in onderstaand model van Van Dijk (2006).



Figuur 4 – Vier fasen van toegang tot digitale technologie

Om toegang te krijgen tot de digitale dienstverlening van gemeenten moet er volgens Van Dijk (2006) eerste sprake zijn van *motivatie*. De burger moet eerst een persoonlijk gegronde reden vinden, voordat hij begint met het aanvragen van een digitale dienst. Vervolgens moet de burger beschikken over *Materiële en Fysieke toegang*. Dat wil zeggen dat de burger moet beschikken over een plek met een computer, die toegang heeft tot het internet. De derde stap bestaat uit de *digitale deskundigheid* van burgers. Van Dijk vat dit samen in de volgende definitie van digitale deskundigheid:

“De verzameling vaardigheden die nodig zijn om gebruik te kunnen maken van computers en hun netwerken, de vaardigheden om met deze informatie te zoeken en te selecteren en als laatste deze informatie te gebruiken voor de eigen doeleneinden.”

Als vierde en laatste fase noemt Van Dijk (2006) het *daadwerkelijk gebruik* van de digitale dienst. Van Dijk (2006) stelt dat de eerder genoemde fasen noodzakelijk zijn, maar geen garantie voor daadwerkelijk gebruik. Zo kan het zijn dat de burger beschikt over motivatie, een computer met Internet en de deskundigheid om met een computer om te gaan, maar simpelweg geen tijd heeft om gebruik te maken van de digitale dienst.

De aanwezigheid van de percepties van burgers bij organisaties

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk ook al werd vermeld, is het van groot belang dat gemeenten over de juiste percepties van burgers beschikken (Van Deursen & Van Dijk, 2008). Een van de meest directe manieren om te onderzoeken of gemeenten over de juiste percepties van burgers beschikken, is om gemeenten te vragen wat zij denken dat de percepties van burgers zijn. Echter is dit alleen interessant als de antwoorden te controleren zijn met de antwoorden die burgers geven op diezelfde vragen. Pieterse, Teerling & Ebbers (2008) komen met deze antwoorden door in hun onderzoek *Channel perceptions and Usage* verschillende kanaalpercepties te onderzoeken bij burgers. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om wat burgers percipiëren als het kanaal waarbij zij het beste hun persoonlijke situatie duidelijk kunnen maken, welke kanalen burgers percipiëren als meest geschikt bij complexe of juist eenvoudige vragen, kanalen die burgers percipiëren als het gemakkelijkst te gebruiken of het snelst een antwoord krijgen op hun vragen.

Kortom, door de percepties van burgers te vergelijken met wat gemeenten denken dat de percepties van burgers zijn, kan een beeld worden geschetst of gemeenten er de juiste percepties op na houden met betrekking tot haar burgers.

§3.2.2 Percepties en de organisatie

Het onderzoek *Governmental Service Channel Positioning* van Pieterse & Van Dijk (2006) gaat over de manier waarop dienstverleningskanalen worden gebruikt, elkaar kunnen vervangen of elkaar aanvullen. In hun artikel bespreken zij de geschiedenis van de manier van inzetten van dienstverleningskanalen en komen uiteindelijk tot een vorm die volgens de onderzoekers geldt als meest optimaal voor een MultiChannel strategie. Voor deze optimale manier van het inzetten van dienstverleningskanalen adviseren zij bijvoorbeeld flexibiliteit tussen kanalen onderling, vrije kanaalkeuze van burgers, maar tegelijkertijd het sturen van burgers richting de meest geschikte kanalen.

In hun artikel bespreken de onderzoekers een viertal positioneringen voor dienstverleningskanalen bij gemeenten, waarbij de twee laatste vormen interessant zijn voor

dit onderzoek. De eerste vorm is tevens de huidige manier van positioneren van veel gemeenten en wordt *Supplemental Channel Positioning* genoemd door de onderzoekers (Pieterse en Van Dijk, 2006). Deze gaat uit van het standpunt dat diensten moeten worden aangeboden via het kanaal dat daarvoor het meest geschikt is. Het voordeel van deze manier van positioneren is dat het effectief en efficiënt is, dus kostenbesparend. Het nadeel is dat op deze manier burgers de vrijheid wordt ontnomen diensten van de gemeente aan te vragen op een manier die zij zelf wenselijk vinden. Deze insteek komt uit de commerciële wereld, waar men zich kan richten op een targetgroep (Chaffey, 2008). ‘Helaas’ bestaat deze targetgroep in het geval van gemeenten uit alle burgers wonend in de betreffende gemeente (Burger Service Code, 2006). Daarom is het praktisch onmogelijk een medium af te stellen op een targetgroep en lijkt deze insteek niet geschikt voor gemeenten. Dat is ook een van de redenen dat Pieterse en Van Dijk (2006) met een vierde manier van positioneren komen die zij *Integrated Channel Positioning* noemen. Hierbij gaat het om de samenwerking tussen kanalen die het mogelijk maken om burgers te sturen tussen verschillende kanalen. Kanalen moeten hierbij cross-refereren aan elkaar om de aanvraag van diensten door burgers zo soepel mogelijk te laten verlopen.

De omschrijving van het *Integrated Channel Positioning* van Pieterse en Van Dijk (2006) sluit nauw aan bij de gekozen definitie van MultiChanneling. Door te kijken welke manier van positioneren gemeenten op dit moment hanteren, kan worden geconcludeerd of gemeenten de goede kant opgaan op het gebied van MultiChanneling. Om die reden is gekozen om dit onderwerp mee te nemen in het uiteindelijke onderzoeksmodel. Zo zal gemeenten gevraagd worden of zij haar burgers sturen in hun kanaalkeuze, of diensten via ieder kanaal worden aangeboden of alleen via het meest geschikte kanaal/kanalen en of gemeenten beschikken over de nodige flexibiliteit tussen kanalen.

Samenwerkingsverbanden met andere organisaties of bedrijven

In de literatuur is een verschil te vinden tussen publieke en private instanties en de mate waarin (sub-) diensten worden uitbesteed aan derden. Zo is te lezen dat dit bij publieke instanties nog weinig gebeurt, waar dit bij private instanties al veel meer is doorgedrongen (Chaffey, 2007; Weinberg, Parise et. al, 2007; Wiertz, De Ruyter et. al, 2004). Cabinet Office (2002) stelt dat publieke instanties moeten overwegen om samen te werken met intermediairs om meer openheid te creëren. Dit biedt de kans om gebruik te maken van reeds bestaande kennis en applicaties, waardoor een betere dienstverlening kan worden geleverd en kostenbesparend kan worden gewerkt. Cabinet Office (2002) & Ebbers, Pieterse & Noordman (2008) melden dat dit ook perfect aansluit bij de huidige uitgangspunten van gemeenten, namelijk betere dienstverlening en kostenbesparend werken. Om die redenen zal in de uiteindelijke onderzoeksopzet gevraagd worden of gemeenten samenwerkingsverbanden hebben met andere organisaties, bedrijven of intermediairs.

§3.2.3 Percepties over dienstverleningskanalen

Het volgende onderwerp heeft betrekking op de percepties over dienstverleningskanalen en wordt gegeven door Daft & Lengel (1984). In hun onderzoek bespreken zij de Media Richness Theory, die ervan uitgaat dat verschillende dienstverleningskanalen verschillende eigenschappen hebben. Hierbij gaat het niet om het effect van de inhoud van een mediaboodschap, maar om het effect van het medium zelf. Dat wil zeggen dat door rekening te houden met de eigenschappen van kanalen, deze effectiever kunnen worden ingezet.

Voor een succesvolle MultiChannel strategie lijkt het dus verstandig dat gemeenten beschikken over de juiste percepties en kennis met betrekking tot de kanaaleigenschappen. Om die reden is dan ook gekozen om de percepties en kennis van gemeenten t.o.v. de kanaaleigenschappen mee te nemen in de uiteindelijke onderzoeksopzet. Om deze eigenschappen te onderzoeken geven de onderzoekers Daft & Lengel (1984) de volgende informatie:

De onderzoekers Daft en Lengel (1984) stellen in hun artikel *Organizations as information processing systems* dat media onderling in rijkheid kunnen verschillen op de vier volgende kenmerken:

1. Feedbackcapaciteit (onmiddellijk, snel, langzaam)
2. Gebruikt kanaal (audio, visueel)
3. Aard van de bron (persoonlijk, onpersoonlijk)
4. Rijkdom van taal (gesproken, geschreven, lichaamstaal)

Vervolgens is het mogelijk om alle soorten media op basis van bovenstaande punten in te delen in een schaal van hoge mediarijkheid tot lage mediarijkheid. Daft en Lengel (1984) doen dit ook in hun artikel en daaruit blijkt het *face-to-face* contact het hoogst te scoren van alle media op het gebied van mediarijkheid. (En ondanks dat bij *face-to-face* contact geen sprake is van een medium, schrijven Daft en Engel dat er toch ruimte is in hun model voor deze vorm van communiceren.)

De computer scoort qua mediarijkheid het laagst van alle media. Echter moet hierbij wel vermeld worden dat het onderzoek van Daft en Lengel uit 1984 komt en inmiddels de interactie met een computer of website sterk is verbeterd (Van Dijk, 2005). Zo gaat bijvoorbeeld de feedback via een computer een stuk sneller tegenwoordig en zijn de mogelijkheden veel uitgebreider om te communiceren met en via een computer. Na *face-to-face* blijkt de telefoon volgens Daft en Lengel de hoogste mediarijkheid te hebben, gevolgd door geschreven media als brieven en memo's en ten slotte dus de computer.

Daft en Lengel (1984) stellen verder dat de taak waarvoor het medium wordt ingezet moet passen bij zijn eigenschappen, anders is de inzet van het medium inefficiënt. Zo is bijvoorbeeld het Internet zeer geschikt om veel informatie overzichtelijk weer te geven, maar blijkt het medium niet geschikt om onzekerheid bij burgers weg te nemen (Pieterse & Van Dijk, 2006). Dit lijkt ook te verklaren waarom na de komst van het Internet het aantal vragen aan de telefonische helpdesk en de balie in het stadhuis niet zijn afgenomen, maar juist zijn toegenomen. Kennelijk zijn communicatiekanalen zonder persoonlijk contact niet in staat alle onzekerheid bij de burger weg te nemen, maar communicatiekanalen met persoonlijk contact kunnen dit wel.

Ook in het artikel Cabinet Office (2002) wordt de conclusie bevestigd dat niet iedere dienst geschikt is voor ieder dienstverleningskanaal. Dit feit zorgt ervoor dat het Internet nooit alle andere dienstverleningskanalen helemaal kan overnemen. Cabinet Office (2002) schrijft over deze situatie dat gemeenten altijd een mix zullen houden van elektronische en traditionele dienstverleningskanalen om verzekerd te blijven van toegankelijkheid voor al haar burgers. Wel schrijft Cabinet Office (2002) dat deze mix in de toekomst waarschijnlijk meer gaat verschuiven richting de digitale dienstverleningskanalen, maar dan moet er eerst meer acceptatie en vertrouwen van burgers komen in deze digitale diensten.

Voor een goede MultiChannel strategie lijkt het dus verstandig dat gemeenten op de hoogte zijn van de mogelijkheden, maar vooral de onmogelijkheden van hun

dienstverleningskanalen. Gemeenten horen zichzelf constant af te vragen welke dienst het meest geschikt is voor welk dienstverleningskanaal (Daft & Lengel, 1984). Tijdens dit onderzoek zullen respondenten dan ook worden gevraagd of zij zich bewust zijn van het feit dat verschillende dienstverleningskanalen, verschillende eigenschappen hebben en dus niet ieder kanaal geschikt is om iedere vraag te beantwoorden. M.a.w. vinden gemeenten net als de onderzoekers Daft & Lengel (1984) dat sommige kanalen beter geschikt zijn dan andere om bepaalde vragen op te lossen.

§3.2.4. *Percepties over diensten*

In voorgaande paragraaf werd al de Media Richness Theory beschreven van Daft & Lengel (1984). Op basis van die theorie wordt gekeken welke dienst geschikt is voor welk dienstverleningskanaal. Waar in de vorige paragraaf werd gekeken naar de eigenschappen van de dienstverleningskanalen, lijkt het ook verstandig te kijken naar de eigenschappen van de dienst (Aichholzer, 2001). Immers, op basis van de eigenschappen van de dienst wordt vervolgens gekeken welke dienstverleningskanaal de juiste eigenschappen heeft om de dienst aan te bieden.

Aichholzer (2001) geeft in zijn onderzoek *E-Government: the hard way from political agendas to service improvements* een manier om de aanwezigheid van deze kennis te kunnen onderzoeken bij gemeenten. Zo geeft hij een logische manier om de aanwezige diensten in te delen op basis van de volgende kenmerken:

1. Informatiediensten
2. Registratiediensten
3. Transactiediensten
4. Communicatiediensten

De aanwezigheid van deze diensteigenschappen bij gemeenten lijkt een goede voorspeller voor het feit of gemeenten beschikken over de juiste percepties omtrent deze diensten. Daarom zullen gemeenten worden gevraagd welke kanalen zijn het meest geschikt achten voor informatie, registratie, communicatie en transactiediensten.

§3.2.5. *Doelen en obstakels*

Rangaswamy & Van Bruggen (2005) en Payne & Frow (2004) stellen vast dat het benoemen van *doelen* en *obstakels* belangrijk zijn als uitgangspunten voor een goede MultiChannel-strategie. Ebbers, Pieterse & Noordman (2008) weten in hun onderzoek twee doelen vast te stellen die gemeenten hanteren in hun beleidsvoering omtrent MultiChanneling. Deze doelen zijn *klanttevredenheid* en *kostenefficiëntie*. Om te onderzoeken of er eenduidigheid bestaat op het gebied van gestelde doelen omtrent MultiChanneling zullen gemeenten worden gevraagd hoe belangrijk zij deze doelen achten voor hun MultiChannel beleid. Op die manier wordt geprobeerd te onderzoeken of gemeenten dezelfde doelen hanteren in hun beleid omtrent MultiChanneling, maar ook of bepaalde doelen belangrijker worden gevonden dan andere.

Echter, omdat de aanwezigheid van slechts twee doelen misschien een wat mager en/of onvolledig beeld geeft, is gekozen beide doelen aan te vullen met een aantal (sub)doelen die zijn gevonden in literatuur. Zo zal in de uiteindelijke vragenlijst gevraagd worden naar de volgende doelen:

Doelen t.o.v. de burger	Doelen t.o.v. de gemeente
• Klanttevredenheid van de burger • Gebruikersvriendelijkheid bevorderen voor de burger • Kwaliteit van de dienstverlening verbeteren • Administratieve lasten verlichten voor de burger	• Efficiency vergroten (= tijd en kosten) • Kostenbesparing voor de gemeente • Meer transparantie • Administratieve lasten verlichten voor de gemeente

Naast het vaststellen van doelen is in de literatuur te vinden dat ook de obstakels die organisaties percipiëren bij het behalen van deze doelen van belang zijn (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005; Payne & Frow, 2004). De basis voor deze obstakels worden gevormd door de relevante reeds gevonden onderwerpen uit dit theoretisch kader.

Voorbeelden van deze obstakels zijn ‘het gebrek aan klantenkennis’, ‘het gebrek aan dienstenkennis’, ‘gebrek op het gebied van organisatorische aspecten’ als ‘cultuur’, ‘communicatie’ en ‘(menselijke) capaciteit’. Vervolgens zullen respondenten gevraagd worden te beoordelen in hoeverre zij denken dat deze obstakels een rol gaan spelen in de verdere vormgeving van een MultiChannel beleid. Op basis van de resultaten kan vervolgens bekeken worden welke obstakels gemeenten als belangrijk percipiëren, maar daarnaast zal ook onderzocht worden of er verschillende uitkomsten gelden tussen gemeenten met en zonder eigen MultiChannel beleid en tussen verschillende gemeentegroottes.

§3.3 Visies rondom MultiChanneling

§3.3.1 Kanaalgebruik in de toekomst

Al eerder werd gesproken over het artikel *Governmental Service Channel Positioning* van Pieterse & Van Dijk (2006) waarin zij verschillende manieren van het positioneren van dienstverleningskanalen beschrijven. Waar het toen over de huidige percepties van gemeenten ging t.o.v. de te kiezen manier van positioneren, gaat het hier over de toekomstvisies die zij hebben over dit onderwerp.

Om dit te onderzoeken worden gemeenten gevraagd of zij in de toekomst andere manieren van *Service Channel positioning* geschikter achten dan hun huidige manier van positioneren. Ook de redenen die gemeenten zien voor zo’n verschuiving lijkt relevant.

Hetzelfde geldt voor het onderzoek van Mueller & Lankenau (2006) die vaststelden dat in verschillende situaties, verschillende MultiChannel strategieën succesvol zullen zijn. Met betrekking tot de toekomstvisies van gemeenten rondom MultiChanneling, geeft dit aanleiding om te onderzoeken in welke mate gemeenten er dezelfde of verschillende toekomstvisies op na houden.

Hierbij valt te denken aan visies over de rol van het Internet in de toekomst. Denken gemeenten bijvoorbeeld dat het Internet alsnog zijn ware potentie waar gaat maken in de toekomst en alle andere dienstverleningskanalen overbodig maakt (Pieterse & Van Dijk, 2006)?

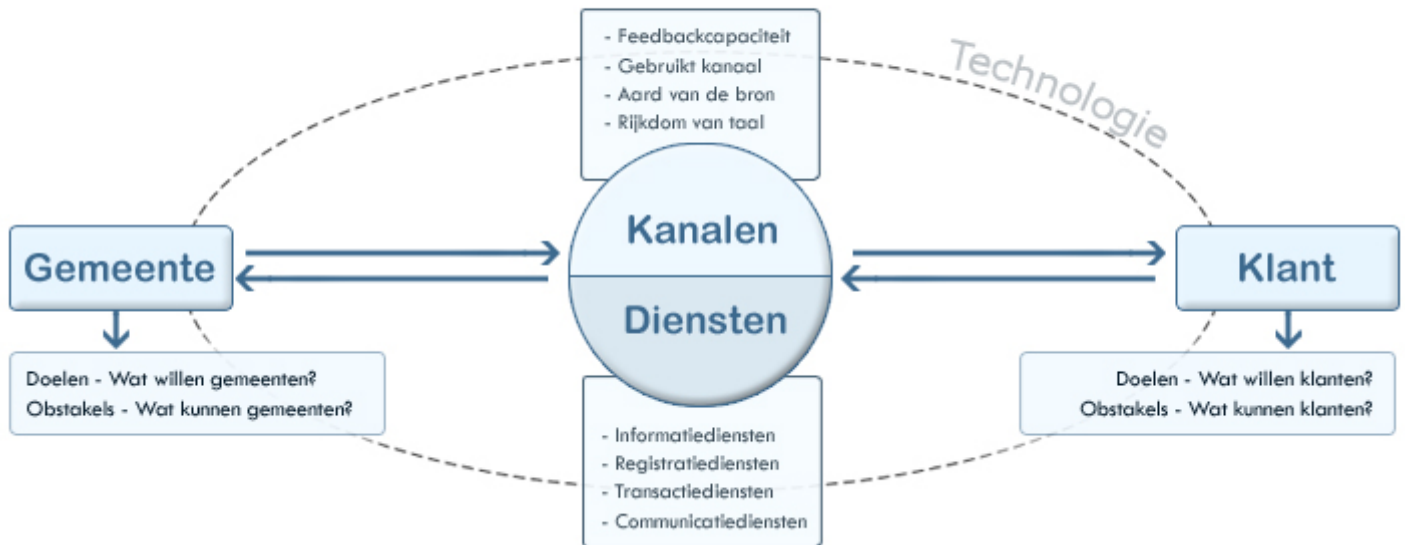
Een onderwerp dat hier nauw mee samenhangt zijn de visies over de manier waarop de Front- en BackOffice bij gemeenten worden ingericht. De visies die gemeenten hebben over deze indeling kunnen helpen bij het vormen van een toekomstbeeld van gemeenten op dit moment. Uit de literatuur blijkt namelijk dat er momenteel geen sprake is van eenduidigheid op dit gebied en verschillende indelingen door verschillende gemeenten worden geprefereerd (Van Dijk, T, 2007). Echter was er in het onderzoek van Van Dijk (2007) sprake van diepte-interviews waardoor het aantal respondenten beperkt bleef. Dit onderzoek biedt de kans deze veronderstelde afwezigheid van eenduidigheid te onderzoeken onder een grote groep gemeenten, waardoor een nauwkeuriger beeld geschetst kan worden van de stand van zaken.

Ook werd al eerder in dit onderzoek vastgesteld dat gemeenten momenteel weinig samenwerken met andere organisaties of bedrijven bij het aanbieden van diensten (Wiertz, De Ruyter et. al, 2004). Om de toekomstvisies van gemeenten m.b.t. deze samenwerkingvormen in beeld te brengen lijkt het relevant om gemeenten te vragen of zij in de toekomst van plan zijn om meer gebruik te maken van de diensten van anderen. Dit wordt ook aangeraden in het artikel over de Engelse overheid (Cabinet Office, 2002). Tevens ontstaat hierbij de mogelijkheid om gemeenten te vragen welke eerder geformuleerde doelen zij hiermee denken te halen.

§3.4 Het Framework

Op basis van de eerder vastgestelde definitie van MultiChanneling en de literatuur is onderstaand framework ontworpen. Door de afwezigheid van eenduidigheid is gekozen voor een vrij abstract framework. Hierdoor wordt geprobeerd een goede basis te scheppen voor een toekomstig framework, dat uitgebreid kan worden, zodra er meer eenduidigheid gaat bestaan binnen gemeenten op het gebied van MultiChanneling. Voorlopig is echter gekozen voor de onderdelen, waarvan zeker lijkt dat ze opgenomen dienen te worden in een framework. Het framework wordt hieronder weergegeven:

Onderdelen bij de totstandkoming van percepties omtrent MC bij gemeenten



Figuur 6 –MultiChannel Framework voor gemeenten

In het framework komen alle relevante onderdelen uit de definitie van MultiChanneling terug. Zo is te zien dat zowel bij de gemeenten als bij de klant rekening gehouden dient te worden met verschillende doelen en obstakels en is te zien dat de twee partijen via kanalen over diensten kunnen communiceren. Tevens worden in het framework de belangrijkste kenmerken genoemd van de dienst en de (communicatie-)kanalen, aangezien met deze kenmerken ook rekening gehouden dient te worden bij het vormen van een MultiChannel strategie. De laatste term uit het framework die besproken dient te worden is technologie. Zoals eerder vermeld is deze term niet expliciet opgenomen in de definitie van MultiChanneling voor dit onderzoek. Dit komt doordat technologie een faciliterende rol heeft in het communicatieproces tussen gemeenten en burgers en helpt bij de totstandkoming en coördinatie van de dienstverleningskanalen en de diensten die worden aangeboden via deze kanalen (MCM, 2007). Deze rol krijgt technologie dan ook in het bovenstaande framework.

4. Vooronderzoek

Er is gekozen voor het houden van een vooronderzoek, om het voorlopige onderzoeksontwerp en de gevonden onderwerpen uit de literatuur gerelateerd aan MultiChanneling te testen op relevantie, maar vooral op tekortkomingen. De noodzaak voor deze ‘extra controle’ wordt gegeven door de grote afwezigheid van eenduidigheid in de wetenschappelijke literatuur, betreffende het onderwerp MultiChanneling. Om die redenen zijn respondenten gevraagd naar onderwerpen met betrekking tot MultiChanneling, die mogelijk over het hoofd zijn gezien of niet (goed) in het voorlopige onderzoeksontwerp naar voren komen.

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de respondenten, om vervolgens een overzicht te geven van de belangrijkste bevindingen van het vooronderzoek, om als laatste een beschrijving te geven van de meerwaarde aan het ontwikkelde onderzoeksinstrument.

§4.1 Respondenten

Om relevante data te verkrijgen met zo veel mogelijk diversiteit is er besloten gemeenten te kiezen op basis van twee criteria. Ten eerste is gekeken naar scores van gemeenten op een benchmark uitgevoerd door Ernst & Young (2007). Met deze benchmark werd de ‘digitale volwassenheid van gemeenten’ gemeten. Dit is gedaan door alle digitale loketten van de 458 Nederlandse gemeenten op dat moment met elkaar te vergelijken op de aanwezigheid van tien producten die zich goed lenen voor digitale afhandeling. Om diverse antwoorden te verkrijgen van de verschillende respondenten is gekozen gemeenten te kiezen met hoge en lage scores op deze benchmark.

Naast de scores op de benchmark zijn de gemeenten uitgekozen op inwonersaantal. Uit hetzelfde onderzoek van Ernst & Young (2007) blijkt dat er een duidelijke relatie bestaat tussen het aantal inwoners en de plaats op de benchmark. Het blijkt namelijk dat gemeenten met meer dan 100.000 inwoners aanzienlijk hoger scoren dan gemeenten met minder inwoners.

Naar aanleiding van de bovengenoemde twee criteria zijn verschillende gemeenten benaderd om deel te nemen aan het vooronderzoek, waar er uiteindelijk drie van zijn geselecteerd. Van deze gemeenten is er één met een inwonersaantal boven de 100.000 en een goede score op de benchmark van Ernst & Young (2007) en twee met een inwonersaantal van ongeveer 20.000. Van deze twee kleine gemeenten scoort er een vrij laag op de benchmark van Ernst & Young (2007), maar de andere kleine gemeente heeft een erg hoge score en staat zelfs in de top 25 van de benchmark.

De personen bij de gemeenten die bereid waren hun medewerking te verlenen aan het vooronderzoek, hadden allen een functie binnen de gemeente die te maken had met het inzetten en het gebruik van de bestaande dienstverleningskanalen. Hierdoor beschikten alle respondenten over de juiste kennis om de vragen te beantwoorden.

§4.2 Procedure

Er is bij het vooronderzoek gekozen voor een procedure van open interviews. Hierdoor werd het mogelijk om de voorlopige onderzoeksopzet en daarmee alle reeds gevonden onderwerpen op het gebied van MultiChanneling uit de literatuur te bespreken op het gebied van tekortkomingen, relevantie of misschien zelfs onvolkomenheden. Dit doel van het interview werd de respondenten voor de aanvang van het interview dan ook uitgelegd. De onderwerpen die besproken zijn tijdens de interviews zijn gevormd op basis van de gevonden onderwerpen uit het theoretisch kader en zijn:

Deelvraag 1: Wat zijn de ervaringen van gemeenten rondom MC?

Onderdelen uit de vragenlijst:

1. Wat zijn de ervaringen van de gemeente met MultiChanneling?

Deelvraag 2: Wat zijn de percepties van gemeenten rondom MC?

Onderdelen uit de vragenlijst:

1. Hoe definieert de gemeente MultiChanneling?
2. Hoe positioneert de gemeente haar kanalen?
3. Wat zijn de huidige percepties over burgers?
 - a. Welke kennis hebben gemeenten over burgers?
4. Wat zijn de huidige percepties over kanalen?
 - a. Welke kennis hebben gemeenten over kanalen?
5. Wat zijn de huidige percepties over diensten?
 - a. Welke kennis hebben gemeenten over diensten?
6. Wat zijn de huidige percepties over de organisatie?
 - a. Welke kennis hebben gemeenten over de organisatie?
7. Heeft de gemeente vastgestelde doelen t.o.v. het beleid gericht op MultiChanneling?
8. Ziet de gemeente obstakels bij het behalen van deze doelen?

Deelvraag 3: Wat zijn de toekomstvisies van gemeenten rondom MC?

Onderdelen uit de vragenlijst:

1. Hoe ziet de gemeente de rol van het internet in de toekomst in vergelijking met nu?
2. Denkt de gemeente in de toekomst meer samen te werken met andere organisaties/bedrijven?
3. Wat ziet de gemeente als ideale indeling voor de Front/Backoffice

(Voor de volledige vragenlijst, zie bijlage 2)

§4.3 Meerwaarde

Uit de gesprekken bleek dat er geen reden was om een van de reeds gevonden onderwerpen te schrappen uit het onderzoeksontwerp, aangezien bovengenoemde onderwerpen door alle

respondenten als relevant werden beschouwd. Dit geeft aanzet om voorzichtig te concluderen dat de onderwerpen die zijn gevonden in de theorie, ook van belang zijn in de praktijk.

Wel waren er interessante aanvullingen van respondenten op de voorlopige onderzoeksopzet. Toen respondenten bijvoorbeeld werd gevraagd naar ervaringen met MultiChanneling, noemde slechts een van hen daadwerkelijk een voorbeeld van eigen beleid van de gemeente t.o.v. MultiChanneling. Wel noemden alle drie de respondenten ervaringen op het gebied van MultiChanneling m.b.t. projecten van de nationale overheid. Deze projecten hebben betrekking op de manier van inzetten van diensten en kanalen en zijn bedoelt om de communicatie tussen burger en gemeente te verbeteren. Zo noemden respondenten de invoering van DigiD op de gemeentelijke website, het Klant Contact Centrum, het beleidsmatig invoeren van de Burger Service Code, de invoering van een gemeentelijk telefoonnummer voor alle vragen van burgers, het eenmalig verstrekken van gegevens door burgers en voor de toekomst noemde ook nog een respondent de Persoonlijke Internet Pagina (PiP).

Op basis van de prominente aanwezigheid en relevantie van deze projecten bij de totstandkoming van beleid bij gemeenten is besloten om in de uiteindelijke onderzoeksopzet uitgebreid te vragen naar ervaringen van gemeenten met deze projecten. Verder is hiervoor gekozen, omdat deze projecten als onderdeel kunnen worden gezien van een MultiChannel strategie en om die reden voor een nauwkeuriger beeld kunnen zorgen betreffende de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling.

Daarnaast volgde er nog een belangrijke aanvulling op het onderzoeksontwerp op basis van deze projecten. Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat de overheid veel projecten tegelijkertijd aanbiedt. Een respondent vertelde dat hij daardoor soms moeite had de toegevoegde waarde in te zien van ‘het zoveelste project’. Het gevolg hiervan was dan ook een negatieve attitude jegens projecten van de nationale overheid bij de betreffende gemeente. Zij ervaren enkele projecten die de nationale overheid aanbiedt als overbodig en percipiëren ze zelfs als bemoeienissen van de nationale overheid ten opzichte van de lokale overheden. Een citaat van de respondent:

“Wij zijn zelf prima in staat zijn om ons eigen beleid te vormen om optimaal te kunnen communiceren met onze burgers. Gemeenten verschillen onderling te veel om overal een nationale aanpak voor te maken en die vervolgens door te drukken bij gemeenten. De burgers in onze gemeente komen liever naar het gemeentehuis, dan dat ze zaken met de gemeente via het Internet regelen.”

Als bovenstaande waar is dan heeft de respondent misschien een goed punt om met de huidige voorkeuren van de burgers in zijn gemeente niet direct blind te investeren in het digitaal aanbieden van diensten.

Deze mening wordt indirect bevestigd door de onderzoekers Mueller & Lankenau et. al. (2006), die stellen dat er niet één optimale aanpak bestaat voor een MultiChannel strategie. Zij baseren hun onderzoek op commerciële bedrijven en komen met empirische bevindingen dat meerdere strategieën van MultiChanneling succesvol blijken te zijn bij verschillende bedrijven.

Wat belangrijk is voor dit onderzoek, is het feit dat de betreffende gemeente veel projecten, geïnitieerd door de nationale overheid percipieert als ‘bemoeienis met het eigen beleid’ en dus een afkeer heeft van deze projecten.

Dit verschijnsel maakt het interessant om de attitude van gemeenten rondom de genoemde projecten mee te nemen in de uiteindelijke onderzoeksopzet. Mochten er namelijk veel gemeenten zijn die ook dit gevoel van bemoeienis ervaren, dan bestaat de kans dat deze attitude ook van toepassing is op het project ‘Kanalen in balans’.

5. Hoofdonderzoek

§5.2 Proefpersonen

Van de 443 benaderde gemeenten hebben er uiteindelijk 115 meegewerkt aan het onderzoek. Deze 115 gemeenten vormen ruim een kwart van alle Nederlandse gemeenten (26,0%). 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. Tabel 1 geeft een overzicht van de functies van de respondenten.

Tabel 1 - Functieomschrijvingen van de respondenten

Functieomschrijving	Percentage
Gemeentesecretaris	22,6%
Directeur/Manager	40,9%
Afdelingshoofd	15,7%
Adviseur	11,3%
Beleidsmedewerker	4,3%

* N=115

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

§5.3 Procedure

Op 26 februari 2008 is de eerste uitnodigingsmail verstuurd naar alle Nederlandse gemeenten, met daarin een URL naar een digitale vragenlijst en de mogelijkheid voor proefpersonen om een geprint exemplaar toegestuurd te krijgen. (Zie bijlage 1 voor de uitnodigingsmail). Dit leverde 81 ingevulde vragenlijsten op, wat met 443 gemeenten neerkomt op een responsepercentage van ruim 18%. Deze uitnodigingsmail is verstuurd door de VNG zelf in haar ledenbrief. Er is gekozen om de uitnodigingsmail door de VNG te

laten versturen en niet door de Universiteit Twente, omdat de VNG een meer invloedrijk orgaan lijkt bij gemeenten, dan de Universiteit Twente. Hierdoor is geprobeerd het responsepercentage te verhogen.

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 de vragenlijst gesloten en konden respondenten geen vragenlijst meer invullen. In totaal hebben 115 gemeenten de vragenlijst digitaal ingevuld en dat komt neer op een totaal responsepercentage van 26%. Geen enkele proefpersoon heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid de vragenlijst schriftelijk i.p.v. digitaal in te vullen.

§5.4 Instrument

De onderzoeksinstrument dat ingezet gaat worden tijdens het hoofdonderzoek is de vragenlijst. Deze zal digitaal aangeboden worden aan de respondenten. Er is gekozen voor een digitale vragenlijst om meerdere redenen. Ten eerste omdat de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) een lijst ter beschikking stelt voor dit onderzoek, waarop alle digitale adressen van relevante respondenten van *alle* Nederlandse gemeenten stonden (gemeentesecretarissen). Door gebruik te maken van dit adressenbestand lijkt het onderzoek zo goed als verzekerd van voldoende respondenten en generaliseerbaarheid, waardoor een goed beeld geschetst kan worden van de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling.

Een volgende reden is dat een (digitale) vragenlijst naast gesloten vragen, ook de mogelijkheid geeft tot het opnemen van open vragen. Op deze manier wordt tegemoet gekomen aan het exploratieve karakter van dit onderzoek dat een beeld moet schetsen van de situatie van gemeenten rondom MultiChanneling.

De meeste vragen uit het onderzoek zijn gesloten vragen, oftewel Multiple Choice vragen. Deze vragen zijn allemaal gebaseerd op relevante onderwerpen die uit de literatuur en het vooronderzoek naar voren zijn gekomen en moeten antwoord genereren op de verschillende deelvragen.

Naast Multiple Choice vragen wordt er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van enkele open vragen. Deze worden ingezet in situaties wanneer Multiple Choice vragen niet voldoende informatie kunnen vergaren. Hierbij gaat het om vragen waarbij persoonlijk commentaar van belang is of vragen waarbij antwoordcategorieën niet voor de hand liggen. Zo leent de vraag “*Kunt u een korte omschrijving geven van dit gemeentebeleid op het gebied van MultiChanneling?*” zich niet voor een Multiple Choice benadering. Vervolgens gaat in de analyse bekeken worden of bepaalde antwoorden op open vragen vaker voorkomen of juist niet. Dit creëert een beeld waaruit duidelijk moet worden of er sprake is van eenduidigheid op het gebied van verschillende onderwerpen m.b.t. MultiChanneling.

Deelvraag 1: Wat zijn de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling?

Om een beeld te krijgen van de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling (deelvraag 1) worden respondenten naar drie onderwerpen gevraagd:

Eigen beleid omtrent MultiChanneling

Respondenten zal via een ja/nee vraag gevraagd worden of zij naast beleid van de landelijke overheid, ook zelf beleid hebben gevormd op het gebied van MultiChanneling. Vervolgens worden respondenten via open vragen gevraagd om een korte beschrijving te geven van dit beleid, evenals hoe dit beleid wordt uitgewerkt in de praktijk en wat de resultaten zijn van dit beleid.

Bestaand beleid omtrent MultiChanneling

Respondenten worden gevraagd naar hun mening omtrent een aantal projecten opgezet door de nationale overheid, evenals de bekendheid met het project en de aanwezigheid van beleid omtrent het project. Hierbij gaat het om de projecten DigiD, PiP, Burger Service Code en Concept Antwoord.

De meningen van respondenten omtrent deze projecten zullen worden onderzocht d.m.v. een 5-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens) te vragen of zij denken dat het betreffende project zorgt voor een betere dienstverlening aan de klant, realiseerbaar is voor de gemeente en aansluit bij de behoeften van burgers.

Attitude t.o.v. nationale overheid

Als laatste zal ook gevraagd worden hoe gemeenten over het algemeen denken over beleid van de nationale overheid t.o.v. gemeenten en de bijbehorende projecten. Om dit te onderzoeken worden respondenten via een 5-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens) gevraagd of zij vinden dat de nationale overheid zich te veel met het beleid van gemeenten bemoeit en of zij vinden dat de nationale overheid te hoge eisen stelt aan dit beleid. Daarnaast wordt ook via een 5-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens) gevraagd of respondenten van mening zijn dat zij hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven en of zij zichzelf daartoe in staat achten.

Deelvraag 2: Wat zijn de percepties van gemeenten rondom MultiChanneling?

Het grootste deel van de vragenlijst bestaat uit het in kaart brengen van de percepties van gemeenten rondom MultiChanneling. Om een goed beeld te krijgen van deze percepties bij gemeenten worden vragen gesteld met betrekking tot percepties over burgers, de eigen organisatie, dienstverleningskanalen, diensten, en ten slotte gepercipieerde doelen en obstakels m.b.t. MultiChanneling. Al deze onderwerpen worden hieronder toegelicht:

Percepties over burgers

Als gemeenten willen beschikken over goede percepties van burgers dienen zij onderzoek te doen naar verschillende onderwerpen. Op basis van Van Dijk (2005) worden gemeenten daarom gevraagd of zij de laatste 12 maanden onderzoek hebben uitgevoerd onder haar burgers op de thema's *motivatie, tevredenheid, kwaliteit en gebruiksvriendelijkheid*. Hierbij krijgen respondenten de mogelijkheid om per thema aan te geven of zij dit wel of niet hebben onderzocht de afgelopen 12 maand voor de kanalen *balie, website, telefoon, e-mail* en *post*.

Daarnaast worden gemeenten gevraagd naar enkele specifieke onderwerpen op het gebied van burgerpercepties. Respondenten zal worden gevraagd of zij wel of geen onderzoek doen naar:

1. De statistieken van de gemeentelijke website
2. Het percentage burgers binnen de gemeente dat de gemeentelijke website bezoekt
3. Het percentage Internetaansluitingen in de gemeente
4. De deskundigheid van burgers om te werken met computers en computerprogramma's
5. De deskundigheid van burgers om m.b.v. computers informatie te zoeken, te selecteren en informatie te verwerken

De kwaliteit van percepties over burgers

Om te onderzoeken of gemeenten over de juiste percepties van burgers beschikken worden stellingen voorgelegd die zijn afgeleid uit onderzoek van Pieterse & Teerling (2008).

Onderstaande stellingen zijn opgenomen in de vragenlijst:

1. Via dit kanaal kan de burger het beste zijn persoonlijke situatie duidelijk maken
2. Dit kanaal is voor de burger het makkelijkst te gebruiken
3. Via dit kanaal heeft de burger het snelst contact met de gemeente
4. Bij dit kanaal ontstaat de meeste miscommunicatie
5. Dit kanaal biedt de burger de meeste service
6. Dit kanaal is het goedkoopst voor de gemeente
7. Dit kanaal is het meest geschikt voor complexe vragen van burgers
8. Dit kanaal is het meest geschikt voor eenvoudige vragen van burgers

De antwoordmogelijkheden waaruit respondenten kunnen kiezen zijn *balie, telefoon, website, e-mail, post of geen idee*.

Percepties van de organisatie

Om te onderzoeken of de in de literatuur gevonden afwezigheid van eenduidigheid rondom MultiChanneling ook in de praktijk bij gemeenten aanwezig is, zullen gemeenten gevraagd worden uit drie verschillende definities van MultiChanneling de door hun gepercipieerde, meest toepasselijke definitie te kiezen. Daarnaast krijgen respondenten ook de mogelijkheid zelf een definitie te geven. De definities opgenomen in de uiteindelijke vragenlijst zijn:

- a) Multi-Channeling is het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen binnen een dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen voor verschillende dienstverleningsprocessen.
- b) 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 de burger en verbetering van de economische bijdrage van de ingezette kanalen.
- c) 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.

Het volgende onderdeel m.b.t. de organisatie betreft enkele uitgangspunten van de organisatie zelf. Zo zullen gemeenten gevraagd naar de invulling van de dienstverleningskanalen. Hierbij hebben de respondenten de mogelijkheid te kiezen uit:

- a) De burger kan kiezen via welk kanaal hij een dienst wil afnemen, zonder gestuurd te worden.
- b) De burger kan kiezen via welk kanaal hij een dienst wil afnemen, maar wordt daarin gestuurd.
- c) Diensten worden aangeboden via het kanaal dat daarvoor het meest geschikt is.

Ook zal gemeenten gevraagd worden of zij beschikken over de nodige flexibiliteit tussen kanalen. Hierbij hebben de respondenten de mogelijkheid te antwoorden met 'ja' of 'nee' en is er tevens de mogelijkheid om extra toelichting te geven. Deze flexibiliteit wordt geoperationaliseerd d.m.v. de volgende vragen:

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?

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?

Vervolgens wordt gevraagd wat het primaire dienstverleningskanaal is binnen de gemeente. Hierbij hebben respondenten de keuze uit de antwoordmogelijkheden *persoonlijk, elektronisch, schriftelijk, telefonisch* of *geen*.

Het laatste punt m.b.t. de percepties over de eigen organisatie betreft de samenwerking met andere organisaties. Om te kijken hoe groot het percentage gemeenten is dat samenwerkt met andere organisatie, worden respondenten gevraagd of zij voor hun dienstverlening gebruik maken van kanalen die formeel onder andere organisaties vallen. Respondenten krijgen vervolgens de mogelijkheid te antwoorden met *ja* of *nee*.

Percepties over dienstverleningskanalen

De vragen over de dienstverleningskanalen zijn gebaseerd op literatuur van Daft & Lengel (1984) die stellen dat kanalen in te delen zijn op basis van verschillende eigenschappen van mediarijheid. Op basis van een 5-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens) zullen respondenten via vier stellingen worden gevraagd of zij op de hoogte zijn van deze eigenschappen. De stellingen luiden:

1. Niet elk dienstverleningskanaal is geschikt om elke vraag te beantwoorden
2. De beschikbare dienstverleningskanalen hebben verschillende eigenschappen
3. Onze gemeente is zich bewust van de mogelijkheden van het kanaal als er een kanaal wordt gekozen om een bepaalde dienst aan te bieden
4. Sommige kanalen zijn beter geschikt dan andere om bepaalde vragen op te lossen

Tevens zullen respondenten gevraagd worden welk kanaal zij het meest geschikt achten om onzekerheid en onduidelijkheid te reduceren bij burgers. Hierbij kunnen respondenten kiezen uit de antwoordmogelijkheden *balie, telefoon, website, e-mail, post* of *geen idee*.

Percepties over diensten

De percepties over diensten zullen onderzocht worden op basis van literatuur van Aichholzer (2001) die diensten onderscheidt in informatiediensten, registratiediensten, transactiediensten en communicatiediensten. Respondenten zullen op basis van deze indeling gevraagd worden om het door hun gepercipieerde, meest passende kanaal bij de desbetreffende soort dienst te kiezen. Hierbij kunnen respondenten kiezen uit de kanalen *balie, telefoon, website, e-mail, post* of *geen idee*.

Doelen

Op basis van onderzoek van Ebbers, Pieterse & Noordman (2008) zijn een achttal doelen vastgesteld en deze doelen hebben betrekking op zowel de gemeente als haar burgers. Respondenten worden gevraagd om op een schaal van 1 (heel onbelangrijk) tot 5 (heel belangrijk) en een antwoordmogelijkheid *geen idee* aan te geven hoe belangrijk het gegeven doel is voor het beleid binnen de gemeente. De gevraagde doelen die zijn opgenomen in de uiteindelijke vragenlijst zijn:

1. Klanttevredenheid van de burger
2. Gebruiksvriendelijkheid bevorderen voor de burger
3. Kwaliteit van de dienstverlening verbeteren
4. Administratieve lasten verlichten voor de burger
5. Efficiency vergroten (= tijd en kosten)
6. Kostenbesparing voor de gemeente
7. Meer transparantie
8. Administratieve lasten verlichten voor de gemeente

Obstakels

Als laatste worden respondenten gevraagd naar obstakels waarvan zij denken dat ze een rol gaan spelen in verdere vormgeving van MultiChanneling en/of de dienstverlening met de burger. Hierbij kunnen respondenten kiezen op basis van een 5-punts Likertschaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel). Tevens is de antwoordmogelijkheid 'weet niet' opgenomen. De volgende obstakels zijn opgenomen in de uiteindelijke vragenlijst:

1. Gebrek aan klantkennis
2. Gebrek aan technische kennis
3. Gebrek aan kennis over diensten
4. Gebrek aan kennis over dienstverleningskanalen
5. Weerstand in de organisatie
6. Veranderen van de organisatiecultuur
7. Te weinig of verkeerde communicatie in de organisatie
8. Te weinig of verkeerde communicatie tussen (keten)partners
9. Gebrek aan technische hulpmiddelen
10. Gebrek aan (menselijke) capaciteit
11. Gebrek aan financiële hulpmiddelen
12. Gebrek aan sturing van de landelijke overheid
13. Gebrek aan een goede organisatiecultuur

Deelvraag 3: Wat zijn de visies van gemeenten rondom MultiChanneling?

Rol van het Internet in de toekomst

Als eerste worden respondenten gevraagd naar rol van het Internet in de toekomst. Hierbij kunnen respondenten kiezen of zij denken dat het Internet binnen de gemeentelijke dienstverlening wel of niet het belangrijkste kanaal wordt in de toekomst. Tevens is er de antwoordmogelijkheid ‘geen idee’.

Contactmomenten in de toekomst

Om te onderzoeken of respondenten van mening zijn of het aantal contactmomenten tussen burger en overheid in de toekomst zal toe- of afnemen, worden de respondenten op basis van een 5-punts Likertschaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel) de volgende stelling voorgelegd: *”Het aantal contactmomenten tussen overheid en burger zal afnemen”*.

Indeling van de Front en BackOffice in de toekomst

Om te onderzoeken wat respondenten als meest optimale indeling beschouwen voor hun Front- en BackOffice in de toekomst, is hun gevraagd een keuze te maken uit de volgende indelingen:

- a) Er komt één front-office en één back-office voor overheidsdienstverlening.
- b) Er komt één front-office gekoppeld aan meerdere back-offices.
- c) Er komen meerdere front-offices gekoppeld aan één back-office.
- d) Er blijven meerdere front-offices en meerdere back-offices.

Tevens was de mogelijkheid voor de respondenten om zelf een indeling te beschrijven als zij zich niet konden vinden in bovenstaande indelingen.

§5.5 Dataverzameling en –verwerking

Zoals vermeld is er gekozen voor de digitale vragenlijst als onderzoeksinstrument. Digitaal omdat de kwantitatieve dataverzameling- en verwerking een stuk eenvoudiger wordt, aangezien deze direct te implementeren is in datasoftware als SPSS. Dit programma is dan ook gebruikt voor alle analyses tijdens dit onderzoek.

Tijdens dit onderzoek zullen resultaten met elkaar vergeleken worden op basis van een alpha van 0.05. Alle resultaten met een kleinere of gelijke alpha zullen als significant worden beschouwd.

Als er sprake is van een normale verdeling zal de t-toets worden gebruikt voor de analyses. Bij een populatie zal de one-sample t-toets worden gebruikt en bij meerdere populaties zal worden gekozen voor de Independent samples T-toets. Op deze manier zal wordt gecontroleerd of er sprake is van toevallige uitkomsten of niet. Als laatste zal de ANOVA variantie analyse worden gebruikt om te controleren of populaties onderling significante verschillen vertonen.

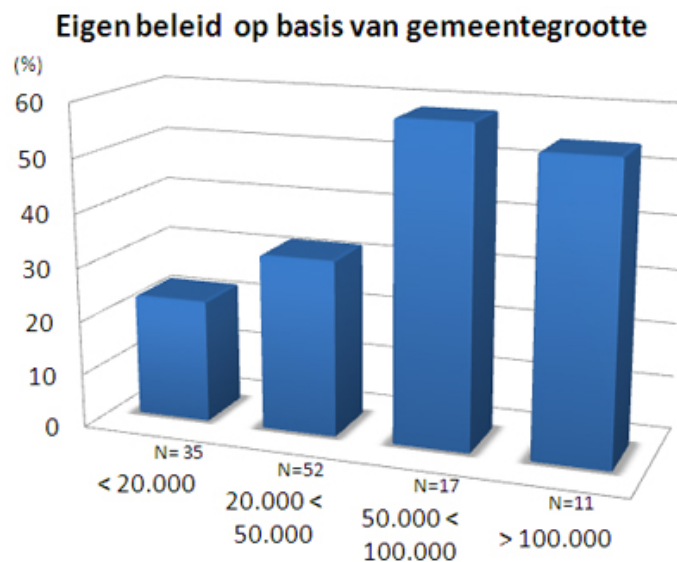
6. Resultaten

§6.1 Ervaringen

Eigen beleid op basis van MultiChanneling

Om de ervaringen van gemeenten te onderzoeken is als eerste gekeken of gemeenten zelf beleid hebben ontwikkeld op het gebied van MultiChanneling. Uit deze analyse blijkt dat slechts een derde van de gemeenten (33,3%) zelf beleid heeft geformuleerd gebaseerd op MultiChanneling. Dit beleid heeft vervolgens meestal betrekking op het aanbieden van alle diensten via alle kanalen, kanaalsturing, kanaalonafhankelijkheid en het centraal stellen van de burger.

Als echter wordt gekeken naar een indeling op basis van inwonersaantallen wordt het beeld iets anders. Hieruit blijkt dat kleinere gemeenten minder vaak eigen beleid hebben ontwikkeld op het gebied van MultiChanneling. Naarmate het aantal inwoners van de gemeente toe neemt, lijkt ook het percentage gemeenten dat aangeeft zelf beleid te hebben ontwikkeld hoger. Op basis van een independent samples t-test kon significant aangetoond worden dat bij gemeenten met meer dan 50.000 inwoners vaker eigen beleid voorkomt, dan bij gemeenten met minder inwoners ($df=113$, $p=.006$). Deze significante verschillen werd niet gevonden tussen de twee grootste en kleinste groepen onderling op basis van gemeentegrootte. Figuur 7 geeft de percentages van alle groepen op basis van gemeentegrootte weer:



Figuur 7 – Verschillen tussen gemeenten met en zonder eigen beleid op basis van het aantal inwoners. (N=115)

Ervaringen met bestaand beleid

Naast de aanwezigheid van eigen beleid op basis van MultiChanneling is onderzocht in hoeverre gemeenten reeds ervaringen hebben opgedaan met beleid gebaseerd op MultiChanneling van de nationale overheid. Om dit te onderzoeken is gemeenten gevraagd of ze bekend zijn met een aantal prominente projecten van de landelijke overheid, om

vervolgens te vragen of de gemeente ook daadwerkelijk beleid hebben geïmplementeerd voor deze projecten. De resultaten van deze vragen worden weergegeven in onderstaande tabel:

Tabel 2 - Percentage respondenten dat bekend is met, of beleid heeft geformuleerd voor verschillende projecten van de nationale overheid.

Project / beleid landelijke overheid	Bekendheid	Beleid
DigiD	100%	89%
Eenmalig gegevens verstrekken van de burger	96%	58%
Concept Antwoord ©	82%	55%
Project 'Andere Overheid'	97%	59%
PiP (persoonlijke Internetpagina)	86%	40%
Burger Service Code	88%	50%

* N=115

De bekendheid van de meest prominente projecten van de nationale overheid op het gebied van MultiChanneling zijn goed tot zeer goed bekend bij de gemeenten. De implementatie van de verschillende projecten scoort minder hoog bij de gemeenten. DigiD lijkt het meest geïntegreerd in het beleid van gemeenten, waarbij 89% aangeeft reeds beleid te hebben geïmplementeerd voor DigiD.

Verder geven gemeenten aan dat zij denken dat DigiD geschikt is als digitaal identificatiemiddel, zorgt voor een betere dienstverlening en aansluit bij de behoeften van de burger (zie onderstaande figuren). Alleen op de vraag of DigiD eenvoudig is te implementeren in de gemeentelijke website zijn de respondenten verdeeld in hun meningen en geeft ook relatief de grootste groep aan geen idee te hebben of dit daadwerkelijk het geval is. Significante verschillen op basis van gemeentegrootte of het wel/niet hebben van eigen beleid werden niet gevonden.

Ervaringen met de landelijke overheid

Tijdens het vooronderzoek kwam al naar voren dat bepaalde gemeenten de invloed van de landelijke overheid op gemeenten ervaren als bemoeienissen met het eigen beleid. In de uiteindelijke vragenlijst is naar deze ervaringen gevraagd door middel van een aantal stellingen op basis van een 5-puntschaal, waarbij 1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 5 voor 'helemaal mee eens'. Tabel 3 geeft de resultaten weer:

Tabel 3 – Stellingen over de gepercipieerde invloed van de nationale overheid op gemeentelijk dienstverleningsbeleid

Stellingen m.b.t. projecten van de landelijke overheid	N	M	SD	geen mening
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	1,8%
Gemeenten zijn in staat hun eigen dienstverleningsbeleid vorm te geven.	114	3,55*	0,87	0,9%
Gemeenten zouden hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven.	115	3,54*	1,02	13,9%
De Nederlands landelijke overheid stelt niet te hoge eisen aan de digitale omgeving van gemeenten.	113	3,27*	1,07	1,7%

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	2,6%
De landelijke overheid bemoeit zich te veel met de Nederlandse gemeenten.	112	3,00	0,95	2,6%

* $p < 0,05$ Op basis van een one sample t-test

Uit bovenstaande tabel blijkt dat slechts een vraag geen duidelijk antwoord oplevert. Op de vraag of de landelijke overheid zich teveel bemoeit met de Nederlandse gemeenten is het antwoord van de respondenten neutraal. Ook uit de onderlinge percentages per antwoordcategorie komt deze neutrale houding naar voren. Er is dus geen sprake van twee groepen extremen die elkaar opheffen. Wel heeft ongeveer een kwart van de respondenten de mening dat de nationale overheid zich te veel bemoeit met het beleid van gemeenten. Ook als bij deze data rekening wordt gehouden met het aantal inwoners per gemeenten, blijkt dat dit gevoel van bemoeienis bij alle gemeenten bijna evenredig aanwezig is. Op de overige stellingen geven de respondenten duidelijker antwoord. Zo vinden gemeenten dat zij zelf hun dienstverleningsbeleid vorm moeten geven en vinden zij ook dat zij hiertoe in staat zijn. Wel geeft bijna 14% van de respondenten aan dat ze geen mening hebben of gemeenten wel hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven. Bij het vormgeven van dit beleid vinden een grote meerderheid van de gemeenten dat de nationale overheid hier niet te hoge eisen aan stelt. Ongeveer 22% vindt van wel. Tevens geven de resultaten aan dat gemeenten de projecten van de nationale overheid van goede kwaliteit vinden en het verstandig is om deze projecten over te nemen.

Alhoewel de verschillen niet significant zijn (op basis van een one sample t-test), lijkt voor deze overige stellingen dat gemeenten met eigen MC-beleid iets gematigder zijn in hun antwoorden op de stellingen. Zo vinden gemeenten met eigen MC-beleid iets minder vaak dat de landelijke overheid te hoge eisen stelt aan de digitale omgeving van gemeenten, beoordelen ze de kwaliteit van ideeën/projecten van de nationale overheid wat lager en zijn ze iets minder snel bereid ideeën/projecten van de nationale overheid over te nemen.

§6.2 Percepties over burgers

Digitale vaardigheden van burgers

Van Dijk (2006) schrijft dat door onderzoek te doen naar de *digitale vaardigheden van burgers* relevante informatie kan worden verkregen om percepties over burgers op te baseren. De onderwerpen die hiervoor zijn onderzocht, worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4 – Percentages onderzochte relevante onderzoeksgebieden bij gemeenten

Onderzochte onderwerpen	Percentage daadwerkelijk onderzocht
Statistieken van de gemeentelijke website.	78%
Percentage burgers dat de gemeentelijke website bezoekt	50%
Percentage internetaansluitingen in uw gemeente	10%
Operationele/formele internetvaardigheden van de burger	4%
Informatie en strategische vaardigheden van de burger	4%

* $N=115$

Uit tabel 4 blijkt dat de statistieken van de gemeentelijke website wel worden gebruikt door 78% van de gemeenten. Maar misschien is het wel gepaster om te stellen dat 22% niets doet met deze statistieken, ondanks dat hier heel eenvoudig, zeer bruikbare informatie te vergaren is. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het controleren of nieuwe applicaties worden bezocht en gebruikt door burgers of hoeveel bezoekers de gemeentelijke website überhaupt krijgt.

Het percentage burgers dat de gemeentelijke website bezoekt wordt door slechts 50% van de gemeenten onderzocht. Nog slechter is het gesteld met het onderzoek naar het aantal internetaansluitingen (10%), de operationele en formele vaardigheden van burgers (4%) en de operationele en strategische vaardigheden van burgers (4%).

Percepties burger vs overheid

Daarnaast komt Van Dijk (2006) met de aanbeveling om per dienstverleningskanaal onderzoek te doen onder burgers naar de tevredenheid, gebruiksvriendelijkheid en kwaliteit van de kanalen en de motivatie om deze te gebruiken. De resultaten van deze vragen worden weergegeven in onderstaande tabel:

Tabel 5 – Kanaalonderzoeken bij gemeenten

Onderzoek naar:	Balie	Telefoon	Website	Email	Post
Tevredenheid over dienstverlening	74,8%	47,8%	60,0%	33,0%	35,7%
Gebruiksvriendelijkheid van het 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%

* N=115

Uit de resultaten blijkt dat de tevredenheid van burgers m.b.t. de balie relatief het meest wordt onderzocht door gemeenten (74,8%). Ook de tevredenheid m.b.t. de website wordt nog door 60% van de gemeenten onderzocht. Verder scoren de gemeenten vrij laag op alle andere genoemde aspecten. Zo wordt bijvoorbeeld door slecht 27% van de gemeenten onderzoek gedaan naar de gebruiksvriendelijkheid van de gemeentelijke website.

Een opvallend feit dat hiermee aan het licht komt, is dat bovenstaande resultaten botsen met antwoorden van respondenten op stellingen over dezelfde onderwerpen. Zo zijn de respondenten bijvoorbeeld gevraagd of burgers uit de betreffende gemeente tevreden zijn over de gebruiksvriendelijkheid van de gemeentelijke website. Op deze vraag geeft slechts 13,9% van de respondenten aan niet te weten of dit daadwerkelijk het geval is. Met andere woorden, 86,1% geeft aan te weten wat haar burgers vindt van de gebruiksvriendelijkheid van de website. Maar als maar 27% van de gemeenten aangeeft onderzoek te hebben gedaan het laatste jaar op het gebied van gebruiksvriendelijkheid van de website, hoe weet dan 86,1% van de gemeenten wat burgers van de gebruiksvriendelijkheid van de website vinden?

Eenzelfde situatie wordt gevonden bij de vraag of in de toekomst iedere burger in staat is om gebruik te maken van gemeentelijke diensten die digitaal worden aangeboden. Hier geeft slechts 16,5% van de respondenten aan 'geen idee' te hebben of dit daadwerkelijk het geval gaat zijn. Wel staat significant vast met $p < 0.000$ op basis van een one sample t-test ($t = 35.44$, $SD = 1.08$) dat de meerderheid van de respondenten denkt dat iedereen in de toekomst de mogelijkheid en deskundigheid heeft om gebruik te maken van de digitale

diensten van de gemeente. Hierbij werden geen verschillen gevonden op basis van gemeentegrootte of het wel/niet hebben van eigen MC-beleid.

Alle stellingen over de dienstverlening, de gemiddelde scores en andere relevante toetsingsdata worden weergegeven in Tabel 6. Deze stellingen zijn op basis van een 5-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens) opgenomen in de vragenlijst.

Tabel 6 – Stellingen over burgers en dienstverlening

Stelling over burgers en dienstverlening	N	M	SD	Geen mening
De burgers in mijn gemeente zijn tevreden over de aangeboden diensten op de gemeentelijke website.	98	3,35*	0,83	14,8%
De burgers binnen mijn gemeente vinden de gemeentelijke website gebruiksvriendelijk.	99	3,40*	0,77	13,9%
In de toekomst is iedere burger in staat gebruik te maken van de digitale dienstverlening van de gemeente.	114	3,56*	1,06	16,5%
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van dienstverlening in het stadhuis (balie etc.)	113	4,13*	0,67	27,0%
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de gemeentelijke telefonische helpdesk.	107	3,66*	0,79	7,0%
De burger wil slechts eenmalig gegevens verstrekken aan de overheid.	113	4,19*	0,85	1,7%
De burger vindt het niet erg om een stukje privacy op te geven in ruil voor betere dienstverlening.	108	3,39*	0,89	6,1%
De burger wil het liefste communiceren met de overheid via 1 loket.	110	3,85*	0,95	4,3%
De burger wil graag communiceren met de gemeente via de Persoonlijke Internet Pagina (PIP)	102	3,54*	0,85	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.	104	3,45*	0,90	9,6%
Het aantal contactmomenten tussen burger en overheid zal afnemen.	109	3,15	1,04	5,2%
Overheden zouden hun dienstverlening kunnen verbeteren door beter te kijken naar commerciële dienstverlening.	110	3,68*	0,99	4,3%

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

Om de aanwezigheid en juistheid van de percepties van burgers bij gemeenten te onderzoeken, zijn de respondenten gevraagd naar een zestal percepties over kanaalvoorkeuren van burgers. Deze gaan over de vraag wat respondenten denken dat burgers het meest geschikte kanaal vinden voor persoonlijke diensten, via welk kanaal de burger het snelste of het gemakkelijkst en goedkoopst antwoord denkt te krijgen en welk kanaal de beste service biedt.

Deze antwoorden van gemeenten zijn vergeleken met de percepties van burgers op dezelfde vragen. Deze resultaten komen uit onderzoek van Pieterse & Teerling (2008) naar de kanaalkeuzes van burgers. Dit onderzoek is ook uitgevoerd binnen het kader van het project 'Kanalen in Balans'. De resultaten van beide onderzoeken worden weergegeven in tabel 7, waardoor de verschillen in antwoorden naar voren komen:

Tabel 7 – Kanaalpercepties overheid t.o.v. burgers

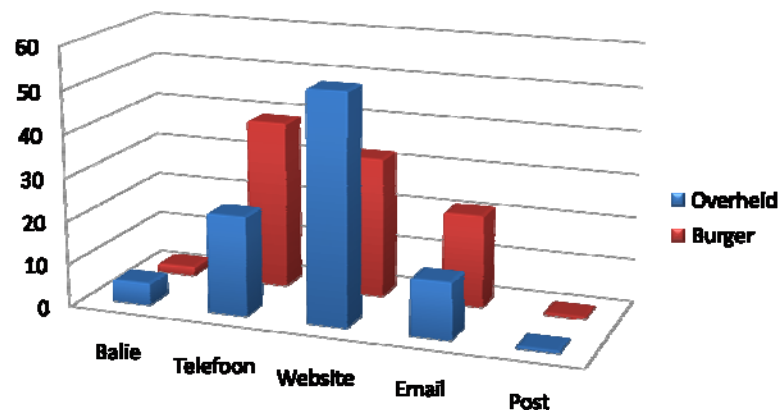
Kanaalperceptie		Balie	Telefoon	Website	Email	Post
Persoonlijk*	Overheid	88,3%	6,3%	2,7%	0,9%	1,8%
	Burger	44,3%	34,6%	4,2%	13,1%	3,8%
Snelheid antwoord*	Overheid	24,5%	35,3%	30,4%	8,8%	1,0%
	Burger	33,9%	42,7%	10,1%	11,3%	2,0%
Gemak*	Overheid	6,6%	44,3%	31,1%	16,0%	1,9%
	Burger	20,1%	30,7%	28,4%	19,5%	1,4%
Snelheid contact	Overheid	6,3%	69,4%	20,7%	3,6%	0,0%
	Burger	32,3%	36,6%	19,8%	9,1%	2,3%
Service*	Overheid	65,3%	3,0%	23,8%	3,0%	5,0%
	Burger	45,5%	27,0%	16,4%	8,5%	2,7%
Goedkoopst*	Overheid	8,2%	8,2%	53,1%	28,6%	2,0%
	Burger	23,8%	16,3%	30,3%	27,4%	2,3%

* significante verschillen tussen burger en overheid op basis van oneway ANOVA

Uit tabel 7 blijkt dat gemeenten de balie vooral zien als het kanaal dat persoonlijk is en de meeste service biedt. De telefoon scoort goed waar het gaat om de snelheid van het contact en 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. Op basis van een one-way ANOVA kan gesteld worden dat burgers en gemeenten significant verschillende antwoorden geven op de thema's *persoonlijkheid* met $F(1, 1330) = 25.8, p < 0.000$, *snelheid antwoord* met $F(1, 1426) = 30.6, p < 0.000$, *meeste service* met $F(1, 1000) = 5.75, p = 0.017$ en *goedkoopst* met $F(1, 1330) = 15.2, p < 0.000$. Alleen het thema *snelheid contact* voldeed met $F(1, 1253) = 1.78, p = 0.183$ niet aan de eisen van dit onderzoek om als significant verschil te kunnen worden aangemerkt.

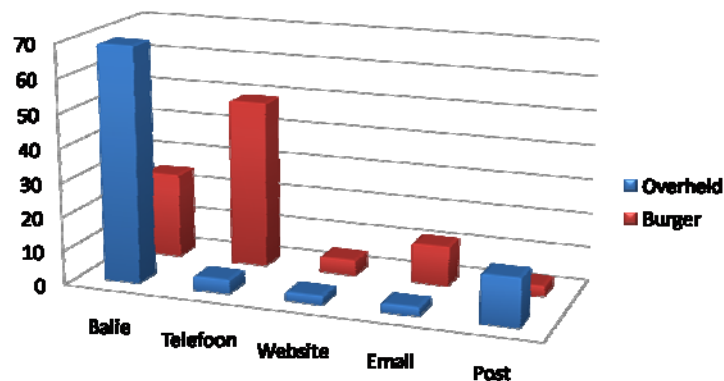
Naast kanaalvoorkeuren van burgers is er in de uiteindelijke onderzoeksopzet ook gevraagd naar wat gemeenten denken dat burgers het liefst met eenvoudige en complexe vragen doen. Kortom, welk kanalen denken gemeenten dat burgers gebruiken bij eenvoudige en complexe vragen aan de gemeente? De resultaten van deze vragen worden wederom vergeleken met de antwoorden die burgers zelf gaven op de vraag welk kanaal zij prefereren bij eenvoudige en complexe vragen (Pieterse & Teerling, 2008). Onderstaande figuren geven deze resultaten weer:

Kanaalkeuze overheid vs burger bij eenvoudige vragen



Figuur 8 – Welk kanaal kiest de burger het liefst bij eenvoudige vragen?
Verschillen in kanaalkeuze bij eenvoudige vragen tussen burger vs gemeente

Kanaalkeuze overheid vs burger bij complexe vragen



Figuur 9 – Welk kanaal kiest de burger het liefst bij complexe vragen?
Verschillen in kanaalkeuze bij complexe vragen tussen burger vs gemeente

Op basis de figuren 8 en 9 lijkt het alsof veel gemeenten de verkeerde percepties hebben betreffende de kanaalvoorkeuren van burgers bij complexe en eenvoudige vragen. Zo denken gemeenten dat burgers de website als favoriet kiezen als het gaat om eenvoudige vragen, terwijl burgers met een meerderheid voor de telefoon kiezen. Nog slechter lijkt het gesteld met het beeld van gemeenten m.b.t. complexe vragen van burgers. Hier geeft bijna 70% van de respondenten aan te denken dat burgers de balie verkiezen boven alle andere kanalen als het gaat om complexe vragen. De burgers zelf geven echter aan liever de telefoon te pakken bij complexe vragen. Helaas konden deze uitkomsten niet op significantie worden onderzocht, omdat de juiste data van burgers ontbrak.

§6.3 Percepties en de organisatie

Definitie MultiChanneling

Om te kijken wat gemeenten verstaan onder MultiChanneling is in de vragenlijst een drietal definities van het begrip MultiChanneling opgenomen, waaruit de respondent de meest passende definitie moest kiezen. Als extra optie was er de mogelijkheid zelf een definitie te bedenken. De definities waaruit de respondenten konden kiezen waren als volgt:

MultiChanneling is het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen binnen een dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen voor verschillende dienstverleningsprocessen (Pieterse & Van Dijk, 2006)

MultiChanneling is het inzetten, coördineren/synchroniseren, integreren en evalueren van meerdere kanalen en/of media voor de communicatie, interactie, transactie en distributie van producten en/of diensten ter bevordering van de burger en verbetering van de economische bijdrage van de ingezette kanalen (Teerling, 2007)

MultiChanneling is de manier waarop verschillende communicatiekanalen elkaar ondersteunen en met elkaar integreren. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigenschappen van het communicatiemedium en de gevolgen die het medium heeft voor de gemeente en de burger (Combinatie van Chaffey, 2002 en Sfirsis, 2006)

Uit de resultaten blijkt dat de eerste en de laatste definitie door 35% van de respondenten werd gekozen en de tweede definitie werd door 25% van de respondenten gekozen. De rest van de respondenten kwam zelf met een definitie.

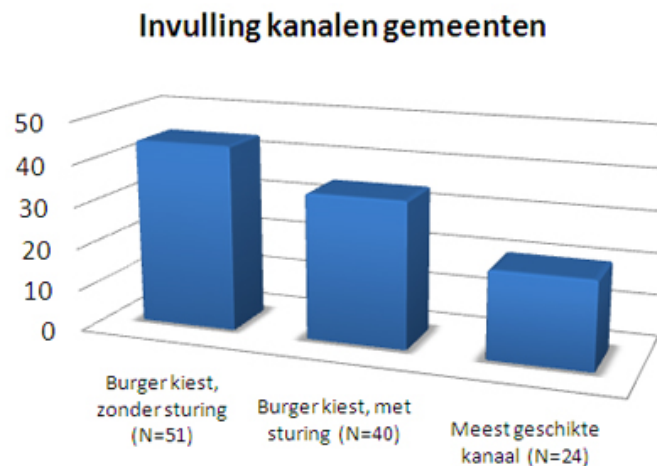
Net als in het theoretisch kader reeds werd vastgesteld, blijkt ook uit deze resultaten dat eenduidigheid over een geschikte definitie van MultiChanneling afwezig lijkt. Er is geen definitie die met grote meerderheid de voorkeur krijgt van de respondenten. Dit betekent ook dat gemeenten geen voorkeur lijken te hebben voor een definitie uit de publieke of de private sector. Dit geldt ook als wordt gekeken op basis van gemeentegrootte of het wel/niet hebben van eigen MC-beleid.

Samenwerkingsverbanden

In de uiteindelijke vragenlijst is gevraagd of er in de dienstverlening van gemeenten gebruik gemaakt werd van kanalen die formeel onder andere organisaties vallen (Bijvoorbeeld residentie.net, geprivatiseerde vuilnisdiensten etc.). Hierbij gaf nog geen 24 % van de respondenten te weten dat enige vorm van samenwerking aanwezig was. Als echter gekeken wordt naar verschillen tussen gemeenten met en zonder eigen MC-beleid, blijkt dat gemeenten met MC-beleid in 31,7% van de gevallen doen aan enige samenwerking en gemeenten zonder eigen MC-beleid in slechts 18,9% van de gevallen. Op basis van een oneway ANOVA blijkt dit verschil echter niet significant te zijn met $F(1,113)=2.41$, $p=0.123$. Ook op basis van gemeentegrootte werd geen verschil gevonden.

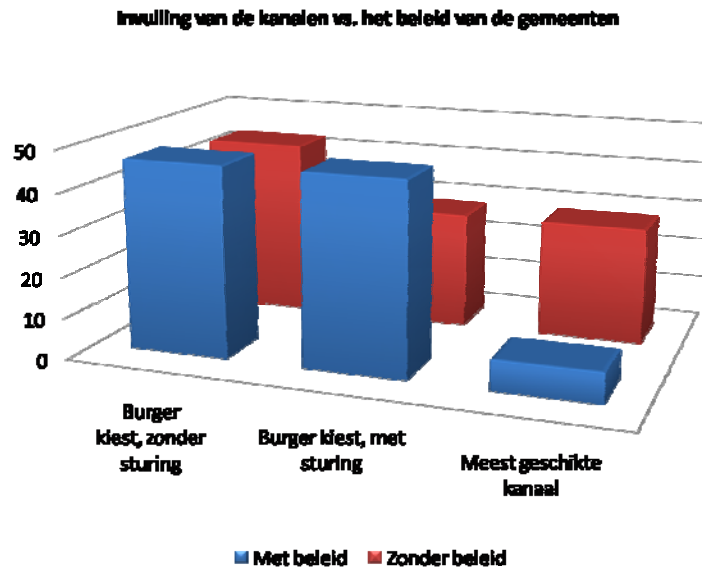
Invulling dienstverleningskanalen

Vervolgens zijn gemeenten gevraagd naar de invulling van hun dienstverleningskanalen. Hierbij hadden de respondenten de keuze tussen ‘burger kiest’, ‘burger kiest, maar wordt gestuurd’ of ‘via het meest geschikte kanaal’. Uit de antwoorden blijkt de eerste mogelijkheid ‘burger kiest’ het meest voor te komen bij gemeenten (44,3%). 34,8% kiest voor ‘burger kiest, maar wordt gestuurd’ en 20,9% geeft aan diensten aan te bieden via het meest geschikte kanaal. Bij deze laatste optie is er dus geen sprake van een vrije keuze voor de burger om het gewenste kanaal te kiezen. Figuur 6 geeft deze verdeling weer:



Figuur 10 - Invulling kanalen bij gemeenten

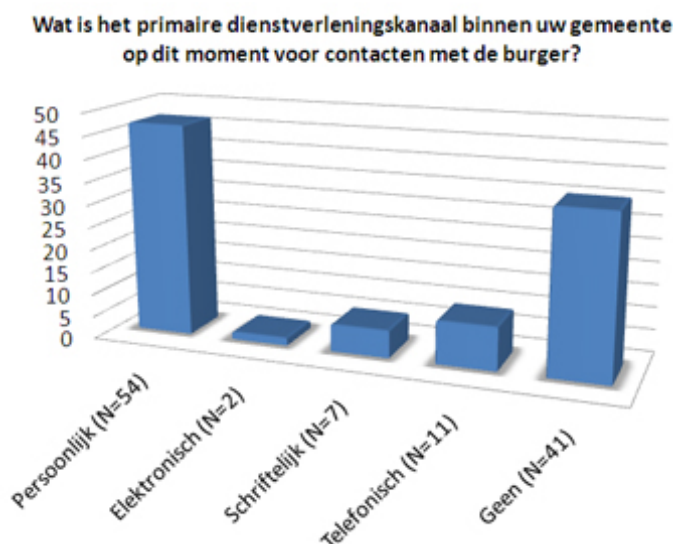
Interessant gegeven is dat als wordt gekeken naar de kanaalsturing van gemeenten er een verschil lijkt te bestaan tussen gemeenten *met* en *zonder* eigen beleid op het gebied van MultiChanneling. Zo is bij de gemeenten *met* eigen beleid een aanzienlijk groter percentage te vinden die kiest voor het sturen van burgers bij hun kanaalkeuze en kiest de groep gemeenten met eigen beleid er een stuk minder vaak voor om diensten aan te bieden via het meest geschikte kanaal. Echter werd dit verschil niet significant aangetoond op basis van een oneway ANOVA met $F(1,113) = 2.59, p = .11$. Ook lijkt er in eerste instantie een verschil te zijn op basis van gemeentegrootte, maar ook dit verschil kon niet significant worden aangetoond via een ANOVA met $F(4,110) = 0.47, p = 0.76$. De onderlinge percentages worden weergegeven in figuur 11:



Figuur 11 - Kanaalsturing bij gemeenten

Primair dienstverleningskanaal

Vervolgens is gemeenten gevraagd of ze een primair dienstverleningskanaal hebben. Hieruit blijkt dat bijna de helft van de gemeenten (47%) de balie ziet als primair dienstverleningskanaal. Verder geeft 35,7% van de respondenten aan geen primair dienstverleningskanaal te hebben. Een ANOVA analyse toonde vervolgens ook aan dat er op basis van gemeentegrootte ($F(4,110)=0.74, p=0.566$) of het wel/niet hebben van eigen MC-beleid ($F(1,113)=1.094, p=0.298$) geen significante verschillen tussen de populaties zijn.



Figuur 12 – Primair dienstverleningskanaal van gemeenten (N=115)

Flexibiliteit tussen kanalen

Het laatste advies voor de organisatie dat in de literatuur werd gevonden heeft betrekking op de flexibiliteit tussen de kanalen onderling. Uit de resultaten blijkt dat slechts 33,3% van de gemeenten de mogelijkheid heeft de status of een overzicht van een dienst/product op te vragen bij een ander kanaal, dan het kanaal waarbij de dienst is aangevraagd.

Als echter wordt gekeken op basis van het *wel* of *niet* hebben van eigen beleid omtrent MultiChanneling, dan blijkt dat de groep met eigen beleid vaker over de benodigde flexibiliteit tussen kanalen te beschikken, dan gemeenten zonder eigen beleid. In de groep met eigen beleid geeft 45% aan over de mogelijkheid te beschikken om de status van een product/dienst op te vragen via andere kanalen. Voor de groep respondenten zonder eigen beleid is dit percentage slechts 28,4%. Echter komt uit de ANOVA analyse de waarde $F(1,112) = 3.22, p = 0,075$ en met die waarde kan niet gesproken worden van een significant verschil. Ook op basis van gemeentegrootte werden geen significante verschillen vastgesteld ($F(4,109) = 1.37, p = 0.248$).

§6.4 Percepties over kanalen

Uit de resultaten over de percepties van kanaaleigenschappen bij gemeenten blijkt dat gemeenten op de hoogte lijken van de eigenschappen van kanalen. Ook lijkt het inzicht bij gemeenten aanwezig dat niet ieder kanaal is te gebruiken voor iedere dienst. Uit de analyse blijkt dan ook dat alle gemeenten het significant eens zijn met de stellingen op basis van een one sample t-test waarbij voor alle waarden geldt dat $p < 0.000$. Op basis van gemeentegrootte en het wel/niet hebben van eigen MC-beleid werden vergelijkbare waarden gevonden. Tabel 8 geeft de resultaten op deze stellingen weer voor alle gemeenten:

Tabel 8 – Stellingen over kanaaleigenschappen

Stelling over kanaaleigenschappen	N	M	SD	Geen mening
Niet elk dienstverleningskanaal is geschikt om elke vraag te beantwoorden.	114	4,31*	0,73	0,9%
De beschikbare dienstverleningskanalen hebben verschillende eigenschappen.	115	4,02*	0,91	0,0%
Onze gemeente is zich bewust van de mogelijkheden van het kanaal als er een kanaal wordt gekozen om een bepaalde dienst aan te bieden.	113	3,48*	0,80	1,7%
Sommige kanalen zijn beter geschikt dan andere om bepaalde vragen op te lossen.	114	4,24*	0,78	0,9%

* Significant met $p < 0.000$. Op basis van een one sample t-test

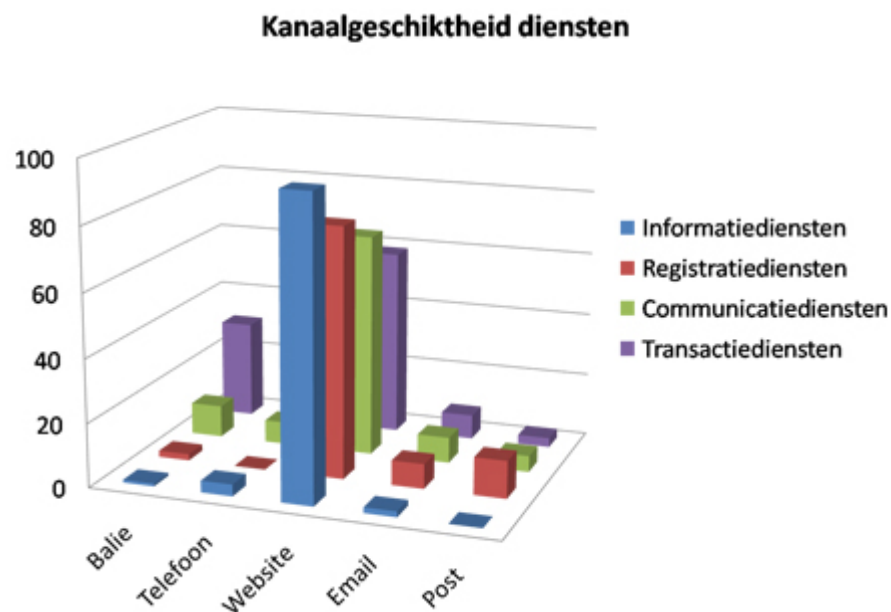
§6.5 Percepties over diensten

Om de percepties van gemeenten betreffende diensten in beeld te brengen is de respondenten gevraagd verschillende soorten diensten te koppelen aan bepaalde kanalen. De soorten diensten waaruit de respondenten moesten kiezen waren informatiediensten, registratiediensten, communicatiediensten en transactiediensten. De resultaten op deze vragen worden in tabel 9 weergegeven:

Tabel 9 – Percepties over kanaalgeschiktheid diensten

Soort dienst:	Balie	Telefoon	Website	E-mail	Post
Informatiediensten	0,9%	3,7%	93,7%	1,8%	0,0%
Registratiediensten	2,0%	0,0%	78,4%	7,8%	11,8%
Communicatiediensten	10,1%	7,1%	69,7%	8,1%	5,1%
Transactiediensten	30,8%	0,0%	58,7%	7,7%	2,9%

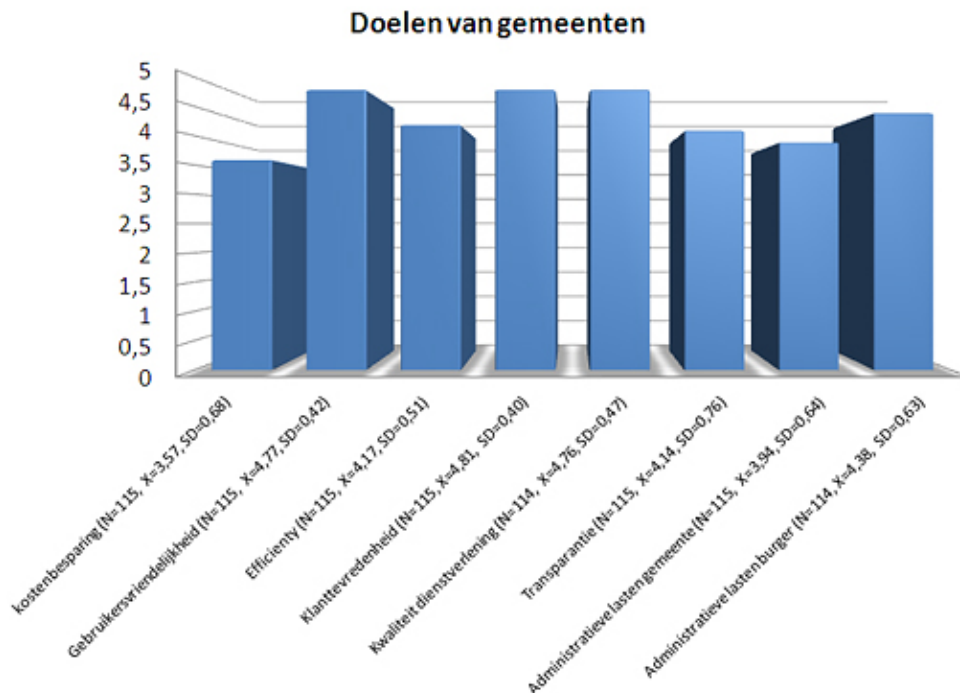
Wat opvalt aan tabel 9 is het feit dat gemeenten in alle gevallen de website percipiëren als meest geschikte kanaal om de dienst aan te bieden. Op basis van een ANOVA analyse werd echter een significant verschil vastgesteld van $F(1,113)=7.091$, $p=0.009$ tussen gemeenten met en zonder eigen MC-beleid m.b.t. de communicatiediensten. Dit verschil wordt verklaard door het feit dat gemeenten met eigen MC-beleid vaker aangeven de balie te percipiëren als meest geschikte kanaal voor communicatiediensten en gemeenten zonder MC-beleid vaker aangeven geen idee te hebben welk kanaal het meest geschikt is voor communicatiediensten. Op basis van gemeentegrootte werden geen verschillen gevonden. Om tot slot een visueel beeld te krijgen van het (enigszins misplaatst) optimisme dat kennelijk heerst bij gemeenten m.b.t. de gemeentelijke website volgt figuur 13:



Figuur 13 – Geschiktheid verschillende diensten per kanaal

§6.6 Doelen

Op basis van de literatuur zijn acht doelen voorgelegd aan de respondenten, die worden weergegeven in onderstaande figuur. De schaal bij deze figuur loopt van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel belangrijk).



Figuur 14 – Doelen van gemeenten bij een MC strategie. Gebaseerd op een 5-puntschaal met 1='erg onbelangrijk' en 5='erg belangrijk', Voor alle doelen geldt, $p < 0,000$ (op basis van one sample t-test)

Uit figuur 14 blijkt dat gemeenten alle bovengestelde doelen belangrijk achten in hun beleidsvoering. Hierbij vinden zij *klantvriendelijkheid* het belangrijkste met een score van 4,8 op schaal 1 t/m 5 en *kostenbesparing voor de gemeente* relatief het minst belangrijk (score 3,6 op een schaal van 1 t/m 5).

Verder wordt duidelijk dat gemeenten doelen ten opzichte van burgers belangrijker vinden dan doelen voor zichzelf. Alle burgergerelateerde doelen (klanttevredenheid, gebruiksgemak, kwaliteit en lastenverlichting) scoren namelijk hoger dan de organisatorische doelen (verhogen efficiëntie, vergroten transparantie, lastenverlichting gemeenten en kostenreductie). Tijdens de analyse werden geen duidelijke verschillen gevonden tussen gemeenten met of zonder eigen MultiChannel beleid of op basis van gemeentegrootte.

§6.7 Obstakels

Het volgende aspect heeft betrekking op de obstakels die men ziet bij het formuleren en implementeren van een MultiChannel strategie. Op basis van de literatuur zijn 13 mogelijke obstakels geformuleerd (Pieterse, etcetera). Van elk van deze obstakels is aan de respondenten gevraagd in hoeverre men verwacht dat de obstakels een probleem gaan vormen bij het vormgeven van een MultiChannel strategie. Dit is gedaan door een 5-puntschaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel) en een mogelijkheid 'weet niet' voor te leggen aan de respondenten. Tabel 10 geeft de resultaten weer van deze obstakels:

Tabel 10 – *Obstakels bij een MultiChannel strategie*

Obstakels bij een MultiChannel strategie	N	M	SD
Gebrek (menselijke) capaciteit	113	3,76*	0,91
Cultuur verandering	113	3,72*	0,99
Verkeerde communicatie bij (keten-)partners	109	3,60*	0,83
Gebrek aan financiën	111	3,53*	0,97
Verkeerde communicatie in de organisatie	111	3,40*	0,86
Gebrek aan sturing van de 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 cultuur	110	3,08	0,89
Gebrek aan kanaalkennis	113	2,96	0,95
Gebrek aan dienstenkennis	113	2,78**	0,92

* $p < 0.05$ (op basis van one sample t-test)

**significant onbelangrijk

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.

Volgens de respondenten is het gebrek aan kennis over burgers en kennis over diensten het minst van belang onder de gegeven obstakels.

Tegen drie 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.

Echter, sommige van de bovenstaande resultaten over de obstakels zien er opeens heel anders uit als deze weer worden verdeeld in gemeenten *met* en *zonder* eigen beleid op het gebied van MultiChanneling. Er zijn namelijk drie obstakels waar gemeenten *met* en *zonder* MultiChannel beleid anders tegen aankijken. Deze obstakels zijn *verkeerde communicatie in de organisatie*, *weerstand in de organisatie* en *gebrek aan goede cultuur*. Op basis van de independent samples T-test komen de waarden $p = 0.019$ ($t = 2.39$, $df = 112$), $p = 0.016$ ($t = 2.44$, $df = 110$), respectievelijk $p = 0.045$ ($t = 2.03$, $df = 108$) naar voren, die aantonen dat de verschillen tussen de groepen significant zijn. Op basis van gemeentegrootte werden geen verschillen gevonden. Opvallend is wel dat de gemeenten met een MultiChannel strategie alle bovenstaande obstakels belangrijker vinden, dan gemeenten zonder strategie. Tabel 11 laat deze verschillen zien:

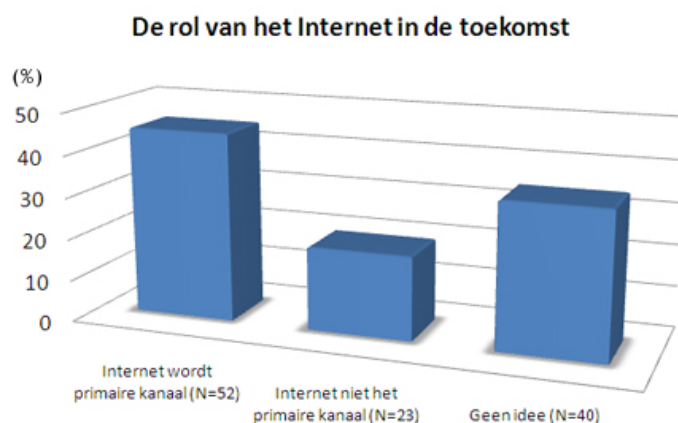
Tabel 11 – *Verskil in percepties obstakels tussen gemeenten met en zonder eigen MC beleid*

Obstakels bij MC beleid	MC beleid aanwezig	
	Ja	Nee
Verkeerde communicatie in de organisatie	3,63	3,27
Weerstand in de organisatie	3,54	3,01
Gebrek aan goede cultuur	3,32	2,96

§6.8 Visies

Publieke dienstverlening in de toekomst

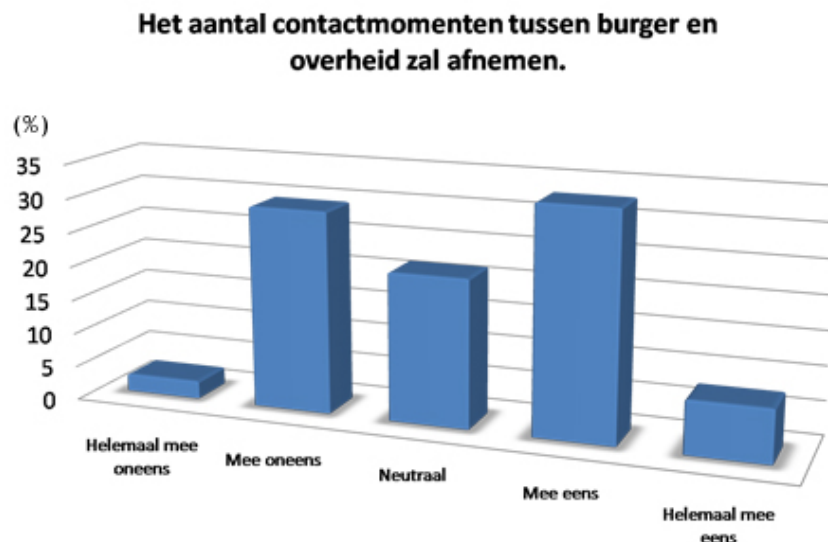
M.b.t. de percepties van gemeenten gaf bijna de helft van de respondenten aan de balie als primair dienstverleningskanaal te zien (47%) en slechts 1,7% zag het Internet als primair kanaal. In de toekomst echter, denkt 45% van de respondenten dat het Internet het primaire dienstverleningskanaal met de burger gaat worden. Daarentegen denkt 20% dat dit niet het geval gaat zijn en ten slotte geeft 35% aan geen idee te hebben of het Internet het belangrijkste dienstverleningskanaal in de toekomst wordt. Figuur 15 geeft deze resultaten weer:



Figuur 15 – De rol van het internet in de toekomst

Als deze data wordt geanalyseerd op basis van het wel of niet hebben van eigen MC-beleid blijkt dat de groep gemeenten met eigen beleid in mindere mate van mening is dat het Internet het primaire kanaal wordt in de toekomst (39%), in vergelijking met de groep zonder eigen beleid (48,6%). Echter is dit verschil niet significant. Ook op basis van gemeentegrootte werden geen verschillen gevonden.

Daarnaast is gemeenten gevraagd of zij denken dat het aantal contactmomenten van burgers met gemeenten in de toekomst gaat afnemen of juist toenemen. De resultaten op deze vraag geven echter geen duidelijk beeld. Zo is ongeveer 30% het oneens met de stelling en ongeveer 40% eens met de stelling. Bijna 22% denkt dat het aantal contactmomenten gelijk blijft en 5% geeft aan niet te weten of het aantal contactmomenten toe of juist af gaat nemen in de toekomst. Kennelijk bestaat onder de respondenten geen eenduidig beeld over de vraag of het aantal contactmomenten toe of af gaat nemen in de toekomst.



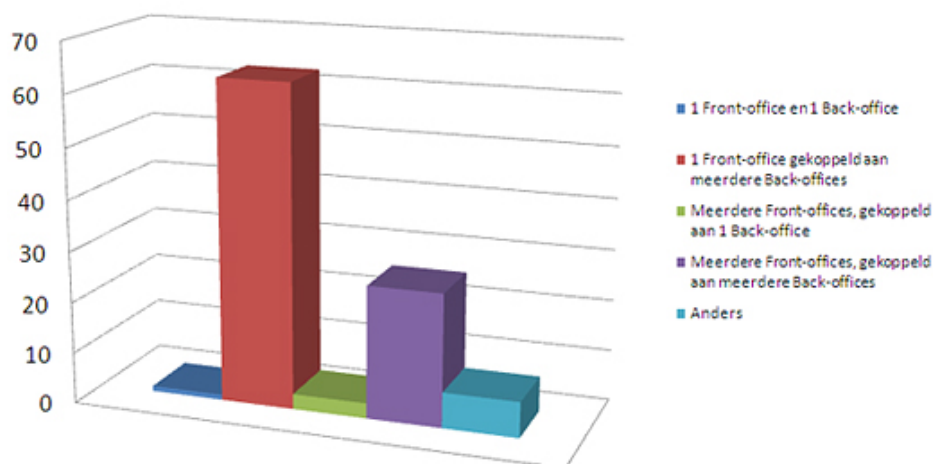
Figuur 16 – Contactmomenten tussen burger en overheid in de toekomst.
($N=109$, $M=3.15$, $SD=1.04$)

Als wordt gekeken naar gemeenten met en zonder eigen MC-beleid blijkt er wel een klein, maar geen significant verschil te zijn op basis van een Independent samples T-test ($p=0.098$, $t=1.66$, $df=113$). Ook op basis van gemeentegrootte werd geen verschil gevonden.

Verder zijn de respondenten gevraagd of zij denken dat hun dienstverlening in de toekomst verbeterd kan worden door beter te kijken naar commerciële dienstverlening. Een ruime meerderheid van de respondenten (63,5%) geeft aan dat zij dit een goed idee vinden. Hierbij werd geen significant verschil gevonden op basis van gemeentegrootte of wel/geen eigen MC-beleid.

Het laatste onderdeel m.b.t. de toekomstvisies van gemeenten rondom MultiChanneling heeft betrekking op de indeling van de Front- en Back-office van gemeenten. Uit de literatuur, maar vooral uit de praktijk blijkt dat gemeenten hier veel verschillende invullingen aan geven. Grofweg zijn er vier manieren te vinden om de technische inrichting van elektronische dienstverlening vorm te geven. Aan de respondenten is vervolgens gevraagd in welke manier zij de meeste toekomst zien. De resultaten van die vraag worden hieronder weergegeven:

Technische inrichting van elektronische dienstverlening



Figuur 17 – Manieren van indeling voor de Front- en BackOffice

Uit de resultaten blijkt dat een grote meerderheid van de respondenten (63%) graag 1 Front-office wil zien in de toekomst, gekoppeld aan meerdere Back-offices. Ook als de resultaten worden gesplitst op basis van gemeentegrootte of het wel of niet hebben van eigen MC-beleid komen vergelijkbare percentages naar voren.

Dit indeling van 1 Front-office, gekoppeld aan meerdere Back-offices vertoont veel overlapping met een van de projecten opgezet door de nationale overheid onder de naam Concept Antwoord ©. Hier wordt gewerkt aan een portaal voor burgers (Klant Contact Centrum), waarbij alle dienstverleningskanalen samenkomen in 1 intelligent systeem en er zodoende 1 Front-office ontstaat. Vervolgens worden de vragen/aanvragen van burger in samenwerking met een volgsysteem doorgestuurd naar de verschillende Back-offices, waar de vragen van burgers worden verwerkt.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies worden besproken die op basis van de resultaten kunnen worden getrokken. De conclusies zullen eerst per deelvraag besproken worden, waarna als laatste de hoofdvraag van dit onderzoek ‘Wat zijn de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling’ zal worden beantwoord.

§7.1 Deelvraag 1: Wat zijn de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling?

Hebben gemeenten eigen beleid gebaseerd op MultiChanneling?

Het blijkt dat bestaande projecten opgezet door de nationale overheid, momenteel vaker als basis dienen voor een MultiChannel beleid, dan dat gemeenten zelf beleid formuleren en implementeren. Slechts een derde van alle respondenten geeft aan zelf beleid te hebben gemaakt binnen hun gemeente op het gebied van MultiChanneling. Echter is hierbij wel een verschil gevonden op basis van gemeentegrootte. Hierbij geldt ruwweg dat hoe groter de gemeente, des te hoger het percentage gemeenten dat aangeeft zelf beleid te hebben ontwikkeld op het gebied van MultiChanneling. Zo geldt voor de groep gemeenten met meer dan 50.000 inwoners dat gemiddeld de helft eigen beleid heeft ontwikkeld op basis van MultiChanneling. De beschrijvingen die respondenten vervolgens geven voor dit eigen beleid sluiten vaak nauw aan bij onderwerpen die al eerder in het theoretisch kader naar voren kwamen als bevorderend op het gebied van MultiChanneling.

In hoeverre maken gemeenten gebruik van bestaand MultiChannel beleid van de nationale overheid?

Zoals gezegd komen bestaande overheidsprojecten op basis van MultiChanneling een stuk vaker voor, dan dat gemeenten zelf beleid ontwerpen op dit gebied. Zelfs de projecten met de laagste scores, scoren nog relatief hoog in vergelijking met de percentages van gemeenten met eigen beleid. Zo gaf bijvoorbeeld ruim de helft van de respondenten aan beleid te hebben rondom het project Concept Antwoord. De hoogste scores waren voor het project DigID en hierbij gaven alle respondenten aan bekend te zijn met het project en gaven negen van de tien respondenten aan ook beleid te hebben geformuleerd omtrent de implementatie ervan.

Wat zijn de ervaringen van gemeenten omtrent projecten van de nationale overheid?

Uit de literatuur en het vooronderzoek bleek al dat sommige gemeenten de landelijke projecten/overheid percipiëren als ‘bemoeienissen met het eigen beleid’. Deze conclusie wordt bevestigd door de resultaten, waaruit blijkt dat ongeveer een kwart van de respondenten vindt dat de overheid zich teveel met de beleidsvorming van gemeenten bemoeit. Echter tonen de resultaten niet duidelijk aan dat dit gevoel van bemoeienis bij kleinere gemeenten vaker voorkomt, dan bij grotere gemeenten of op basis van gemeentegrootte. Op basis van de literatuur en het vooronderzoek werd dit wel enigszins verwacht. Wat wel de kenmerken zijn van de groep gemeenten die een gevoel van bemoeienis ervaren, is (nog) niet duidelijk.

Verder vinden de meeste gemeenten dat zij zelf hun beleid moeten en kunnen vormgeven en de eisen die de landelijke overheid stelt aan de dienstverlening vinden gemeenten niet te

hoog. Ten slotte vinden gemeenten de ideeën/projecten van de landelijke overheid over het algemeen van goede kwaliteit en men is dan ook van mening dat het verstandig is om die ideeën/projecten over te nemen.

Om als laatste terug te komen op de deelvraag “*Wat zijn de ervaringen van gemeenten rondom MultiChanneling*”, kan gesteld worden dat deze ervaringen, vooral bij kleinere gemeenten, gebaseerd zijn op beleid dat is opgezet door de nationale overheid. Slechts bij een klein deel van de gemeenten is MultiChannel beleid gebaseerd op eigen gemeentelijke beleid en hierbij gaat het vooral om gemeenten met meer dan 50.000 inwoners. De conclusie dat veel gemeentelijk beleid op het gebied van MultiChanneling is gebaseerd op beleid van de landelijke overheid, lijkt echter geen probleem te zijn. Dit aangezien de meeste gemeenten aangeven het beleid van de nationale overheid van goede kwaliteit te vinden en gemeenten aangeven dat het hen verstandig lijkt deze ook over te nemen. Wel is er een kleine groep gemeenten gevonden die negatieve ervaringen ondervindt omtrent de inmenging van de nationale overheid op het gemeentelijk beleid op het gebied van MultiChanneling. Echter is uit dit onderzoek niet duidelijk geworden wat de kenmerken zijn van deze groep.

§7.2 Deelvraag 2: Wat zijn de percepties van gemeenten rondom MultiChanneling?

Omdat deelvraag 2 de enige is die uit verschillende subvragen is opgebouwd, zal ook in die volgorde naar een antwoord op de deelvraag worden toegewerkt. Achtereenvolgend zullen eerst de conclusies over de percepties van gemeenten betreffende burgers worden behandeld, waarna de conclusies over de percepties van de eigen organisatie zullen volgen. Daarna volgen de conclusies over de percepties van gemeenten over dienstverleningskanalen en diensten om ten slotte te eindigen met de doelen en de obstakels die gemeenten percipiëren rondom MultiChanneling.

Deelvraag 2a : Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over burgers?

Gemeenten gaven te kennen dat zij klanttevredenheid een van de twee belangrijkste uitgangspunten in hun beleid vinden. Als dat zo is, dan lijkt het ook logisch dat gemeenten er veel aan doen om kennis over burgers te vergaren of op die manier over de juiste percepties van burgers te beschikken. Dit blijkt echter niet het geval. Zo blijkt dat slechts drie kwart van de gemeenten iets met de statistieken van de gemeentelijke website. Maar in dit geval lijkt het gepaster om te zeggen dat een kwart van alle gemeenten *niets* doet met deze statistieken. Dit ondanks dat hier heel eenvoudig, zeer bruikbare informatie te vergaren is. Hierbij valt te denken aan het meten van het succes van nieuwe applicaties of nog algemener, het aantal bezoekers van de gemeentelijke website. Het percentage burgers dat de gemeentelijke website bezoekt wordt door slechts de helft van de gemeenten onderzocht. Nog veel slechter is het gesteld met het onderzoek naar het aantal internetaansluitingen, de operationele en formele vaardigheden van burgers en de operationele en strategische vaardigheden van burgers.

Ook de percepties van burgers over de bestaande dienstverleningskanalen wordt in lang niet alle gemeenten voldoende onderzocht. Hierbij wordt de algemene tevredenheid onder

burgers nog redelijk onderzocht m.b.t. de balie en de gemeentelijke website, maar zeer lage percentages werden vastgesteld voor de overige kanalen. Ook de gebruiksvriendelijkheid, kwaliteit en motivatie worden voor alle kanalen door een overgrote meerderheid van de gemeenten zeer matig onderzocht.

Zijn de percepties van gemeenten over burgers juist?

Als gemeenten vervolgens stellingen wordt voorgelegd over kanaalvoorkeuren van burgers m.b.t. tevredenheid, gebruiksvriendelijkheid, kwaliteit en motivatie van burgers over kanalen, dan geeft gemiddeld acht van de tien respondenten aan te weten wat het antwoord is van de burger over zijn of haar kanaalvoorkeuren. Echter blijkt dit getal bij lange na niet aan te sluiten bij het aantal gemeenten dat aangeeft daadwerkelijk onderzoek te hebben uitgevoerd onder burgers naar dezelfde onderwerpen. De conclusie die hier uit voort vloeit, is dat kennelijk een groot deel van de gemeenten oordeelt over percepties van burgers, zonder dat ze over de juiste informatie van hun eigen burgers beschikken. Het is te hopen dat gemeenten hierbij misschien gebruik maken van informatie/onderzoek gebaseerd op andere gemeenten of komen zij op nog andere manieren aan informatie om percepties over burgers op te baseren. Echter is tijdens dit onderzoek niet onderzocht of gemeenten, naast onderzoek, misschien op andere manieren aan informatie komen om hun percepties over burgers op te baseren.

Een ander voorbeeld van een foutieve perceptie van gemeenten is hun conclusie dat de groep digibeten langzaam zal uitsterven. Met andere woorden, een meerderheid van de gemeenten is van mening dat in de toekomst iedereen gebruik kan maken van de digitale diensten van gemeenten. Onderzoek van Van Deursen & Van Dijk (2008) wijst echter uit dat nog helemaal niet vast staat of de groep digibeten in de toekomst zal uitsterven.

Ook blijkt dat gemeenten er nogal eens naast zitten als het gaat om gepercipieerde kanaalvoorkeuren van burgers bij complexe of eenvoudige vragen, gemak, snelheid in contact of antwoord en het kanaal met de beste of goedkoopste service. De conclusie hier lijkt wederom dat gemeenten kennelijk niet goed in staat zijn om in te schatten hoe burgers over bepaalde zaken denken. Zo zien gemeenten alleen de balie als persoonlijk kanaal, terwijl burgers ook de telefoon en de e-mail als persoonlijke kanalen zien. Ook denken gemeenten dat de burger vooral via de telefoon snel contact wil krijgen, terwijl de burger ook de balie als een snel kanaal ziet.

Verder denken gemeenten dat burgers de website prefereren bij het stellen van eenvoudige vragen, terwijl burgers met een meerderheid voor de telefoon kiezen. Nog slechter is het gesteld met de percepties van gemeenten over complexe vragen van burgers. Hier geeft een grote meerderheid van de respondenten aan te denken dat burgers de balie verkiezen boven alle andere kanalen als het gaat om complexe vragen. De burgers zelf geven echter aan liever de telefoon te pakken bij complexe vragen.

Wederom rijst hier de vraag waar dit beeld van gemeenten op gebaseerd is en deze conclusies geven wederom het belang aan van een juist klantbeeld dat gebaseerd is op relevant onderzoek naar het gedrag van de burger in plaats van zelfinschatting.

Deelvraag 2b : Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over de eigen organisatie?

Er is in dit onderzoek veel gesproken over de afwezigheid van eenduidigheid op het gebied van MultiChanneling. Zo bleek uit de resultaten dat de respondenten een verre van eenduidig antwoord gaven op de vraag welke inhoud te geven aan de definitie van

MultiChanneling. Dit is ook niet zo vreemd als men bedenkt dat de term MultiChanneling relatief nieuw is in de publieke sector. Maar ook de vele verschillende bestaande definities binnen en buiten de vele werkgebieden waar de term wordt gebruikt, maakt het er niet makkelijk op. Helemaal met het oog op meer samenwerking in de toekomst, lijkt het hebben van een gemeenschappelijk geaccepteerde definitie een boel miscommunicatie te kunnen voorkomen.

Deelvraag 2c : Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over de dienstverleningskanalen?

Uit de literatuur bleek dat voor een goede, effectieve MultiChannel strategie gemeenten haar burgers zo goed mogelijk hoort te sturen in hun kanaalkeuze. Hierover wordt gesteld dat d.m.v. kanaalsturing doelen als kostenefficiëntie en een hogere klanttevredenheid gehaald worden. Echter blijkt dat slechts een derde van de gemeenten haar burgers daadwerkelijk stuurt in deze kanaalkeuze. In de groep gemeenten die al eigen beleid hebben ontwikkeld op het gebied van MultiChanneling, blijkt bijna de helft te doen aan kanaalsturing. Dit verschil is misschien te verklaren door het feit dat de gemeenten met eigen beleid al langer bezig zijn met het vraagstuk MultiChanneling en door hun ervaringen tot de conclusie zijn gekomen dat kanaalsturing voordeel oplevert voor zowel de burger als de gemeente. Ook is het mogelijk dat bij gemeenten zonder beleid 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 eenvoudiger te realiseren wanneer er een duidelijk beleid is.

Als vervolgens wordt gekeken naar de inwonersaantallen van de gemeenten die doen aan kanaalsturing, blijkt dat hoe groter de gemeente, hoe vaker de gemeente blijkt te doen aan het sturen van burgers in hun kanaalkeuzes.

Waar in de literatuur wordt aangeraden om burgers te sturen in hun kanaalkeuze, is het voor de werkwijze van ambtenaren aan te raden om over de nodige flexibiliteit tussen kanalen te beschikken. Dit geeft ambtenaren de mogelijkheid een status of inzicht te krijgen via andere kanalen, dan het kanaal waarmee de dienst/product in eerste instantie is aangevraagd. Deze flexibiliteit wordt bij ruim een derde van de gemeenten gevonden. Hierbij is wederom een verschil te vinden tussen gemeenten met en zonder eigen MC-beleid, waarbij gemeenten met eigen beleid het beter doen, dan gemeenten zonder eigen beleid. Van de gemeenten met eigen MultiChannel beleid geeft bijna de helft aan over deze flexibiliteit te beschikken, in tegenstelling tot drie van de tien gemeenten zonder eigen MultiChannel beleid. Op basis van gemeentegrootte werd geen duidelijk verschil gevonden.

Deelvraag 2d : Welke percepties m.b.t. MultiChanneling hebben gemeenten over diensten?

Ondanks dat gemeenten op de hoogte lijken van de eigenschappen van kanalen, trekken ze deze verschillen niet door naar de koppeling met verschillende diensten. Uit de resultaten blijkt namelijk dat gemeenten de website percipiëren als meest geschikte kanaal voor alle soorten diensten, namelijk informatiediensten, registratiediensten, communicatiediensten en transactiediensten.

Deelvraag 2e: Welke doelen hebben gemeenten op het gebied van MultiChanneling?

Gemeenten zijn gevraagd naar hun doelen bij een MultiChannel strategie. Hier wordt in eerste instantie duidelijk dat gemeenten alle genoemde doelen belangrijk vinden. Wat

misschien een interessantere conclusie is, is dat doelen ten opzichte van burgers belangrijker worden gevonden, dan doelen voor de gemeente zelf. Alle burgergerelateerde doelen als klanttevredenheid, gebruiksgemak, kwaliteit en lastenverlichting scoren hoger dan de organisatorische doelen als verhogen van de efficiëntie, vergroten van de transparantie, lastenverlichting voor de gemeenten en kostenreductie. Tijdens de analyse werden geen duidelijke verschillen gevonden tussen gemeenten met of zonder eigen MC-beleid of op basis van gemeentegrootte.

Deelvraag 2f: Welke obstakels ondervinden gemeenten bij het behalen van deze doelen?

De belangrijkste obstakels die gemeenten percipiëren bij het vormgeven van een MultiChannel strategie zijn het gebrek aan (menselijke) capaciteit, de moeilijkheid van het veranderen van de organisatiecultuur en het risico van verkeerde communicatie tussen de ketenpartners. Volgens de respondenten is het gebrek aan kennis over burgers en kennis over diensten het minst van belang onder de gegeven obstakels. Dit blijkt ook uit het weinige onderzoek dat wordt uitgevoerd door gemeenten op het gebied van burgers en diensten. Echter lijkt het aan te raden voor gemeenten om juist op dit gebied meer onderzoek te doen, aangezien gemeenten hier nogal eens de verkeerde percepties blijken te hebben.

Verder zijn er een viertal obstakels waar gemeenten met en zonder MultiChannel beleid anders tegenaan kijken. Het blijkt namelijk dat gemeenten zonder eigen MC-beleid de obstakels ‘verkeerde communicatie bij partners’, ‘verkeerde communicatie in de organisatie’, ‘weerstand in de organisatie’ en ‘gebrek aan goede cultuur’ minder belangrijk vinden, dan gemeenten met een eigen MC-beleid.

De conclusie die hier dan ook met enige voorzichtigheid getrokken kan worden, is dat gemeenten met een strategie zich meer bewust zijn van de problemen die zich (kunnen) voordoen, mogelijk omdat ze het veranderproces naar een MultiChannel omgeving al (deels) doorlopen hebben. Als deze conclusie juist is, dan volgt daaruit dat gemeenten die nog moeten beginnen met het formuleren van een MultiChannel strategie extra aandacht moeten besteden aan het (cultuur)veranderproces zelf en de communicatie rondom het proces om weerstand te voorkomen.

Om terug te komen op de deelvraag “*Wat zijn de percepties van gemeenten rondom MultiChanneling*” kan als eerste gesteld worden dat deze percepties (helaas) niet altijd de juiste blijken te zijn. Vooral de percepties van gemeenten over burgers komen nogal eens niet overeen met de realiteit. Deze bevinding wordt extra belangrijk als ook nog eens blijkt dat gemeenten niet het belang lijken in te zien van het verkrijgen van relevante kennis over burgers.

Wel blijkt dat gemeenten inzien dat verschillende kanalen verschillende eigenschappen hebben, maar ook hier lijken er nog enkele misvattingen te bestaan. De belangrijkste is dat gemeenten het Internetkanaal te veel capaciteiten lijkt toe te kennen, aangezien zij dit kanaal het meest geschikt vinden voor *alle* soorten diensten binnen de gemeente.

Verder bleek al dat in de literatuur een verre van eenduidig beeld bestaat over wat MultiChanneling nu precies is en wat een MultiChannel strategie inhoudt. Dit beeld werd ook gevonden in de praktijk bij gemeenten. Gemeenten hebben verschillende percepties over de definitie van MultiChanneling en over hoe om te gaan met het indelen en inzetten van de dienstverleningskanalen. Een van de weinige overeenkomsten is gevonden bij de

doelen die gemeenten hanteren, aangezien hieruit blijkt dat doelen die te maken hebben met burgers de voorkeur krijgen t.o.v. doelen die betrekking hebben op de gemeente zelf.

§7.3 Deelvraag 3: Wat zijn de visies van gemeenten rondom MultiChanneling?

Wat zijn de visies van gemeenten m.b.t. het Internetkanaal?

Uit de resultaten blijkt dat ongeveer de helft van de gemeenten de balie op dit moment nog percipieert als primair dienstverleningskanaal. In de toekomst echter, denkt bijna de helft van de respondenten dat het Internet het primaire dienstverleningskanaal met de burger gaat worden.

Dit zijn hoge percentages, helemaal omdat momenteel nog geen 2% van de respondenten aangeeft het Internet te zien als primair dienstverleningskanaal. Kortom, gemeenten lijken van mening dat de rol van het Internet in toekomst nog sterk gaat toenemen bij de dienstverlening aan burgers. Deze mening moet nog wel enigszins gerelativeerd worden, omdat een derde van de respondenten aangeeft ‘geen idee’ te hebben of het Internet het primaire dienstverleningskanaal gaat worden in de toekomst.

Over de rol van het Internet in de toekomst valt in de literatuur te lezen dat het Internet in de toekomst zeer waarschijnlijk een grotere rol zal gaan spelen dan nu, maar nooit alle andere kanalen helemaal overbodig zal maken. De toekomst zal achter moeten uitwijzen hoe groot de invloed van het Internet precies gaat worden.

Contactmomenten met de overheid

Of het aantal contactmomenten met de overheid in de toekomst gaat toe- of afnemen hebben de respondenten geen eenduidig antwoord. De conclusie is dat er een grote groep gemeenten is die verwacht dat het contactmomenten zal toenemen, maar ook dat er een grote groep is die verwacht dat het aantal contactmomenten zal afnemen. Als wordt gekeken naar verschillen tussen gemeenten met en zonder eigen MC-beleid, blijken gemeenten met eigen beleid iets minder vaak te denken dat het aantal contactmomenten zal afnemen in vergelijking met gemeenten zonder eigen MC-beleid. Een verklaring hiervoor zou wederom gegeven kunnen worden door de ervaringen die gemeenten met eigen MC-beleid reeds hebben opgedaan. Misschien dat deze gemeenten bewuster bezig zijn geweest tijdens de komst van het Internet. Hierbij werd namelijk ook verwacht dat het aantal contactmomenten zou gaan afnemen. Het tegengestelde bleek het geval en er zijn ook geen concrete aanwijzingen te vinden die stellen dat het aantal contactmomenten in de toekomst zal gaan afnemen.

Samenwerking in de toekomst

Verder geeft momenteel ongeveer een kwart van de respondenten aan enige vorm van samenwerking te hebben met andere instanties. Hierbij doen gemeenten met eigen MultiChannel beleid net iets vaker aan samenwerking, dan gemeenten zonder eigen MultiChannel beleid. Dit lage percentage lijkt in strijd met een van de twee belangrijkste uitgangspunten van gemeenten, te weten (kosten-)efficiëntie. In de literatuur is hierover te vinden dat door meer samen te werken met andere partijen, een enorme efficiëntieslag gemaakt kan worden, doordat diensten niet dubbel aangeboden worden en de gemeente zichzelf feitelijk met extra (onnodig) werk opzadelt.

Een positieve conclusie is dat een ruime meerderheid van de respondenten aangeeft dat zij denken dat hun dienstverlening in de toekomst verbeterd kan worden door beter en meer te

kijken naar commerciële dienstverlening. Dit is een positieve conclusie, aangezien ook in de literatuur wordt aangegeven dat veel geleerd kan worden van commerciële bedrijven en op die manier voorkomen kan worden dat het wiel keer op keer opnieuw uitgevonden wordt. Daarnaast geeft het indirect ook aan dat gemeenten open staan om te vernieuwen en nieuwe wegen te bewandelen om hun dienstverlening met de burger te verbeteren.

Inrichting digitale dienstverlening in de toekomst

Over de manier van inrichten van de digitale dienstverlening blijkt dat een grote meerderheid van de respondenten (63%) graag 1 Front-office wil zien in de toekomst, gekoppeld aan meerdere Back-offices. Dit komt overeen met een van de projecten opgezet door de nationale overheid onder de naam Concept Antwoord © met het bijbehorende Klant Contact Centrum. Kennelijk sluiten de uitgangspunten van dit project aan bij wat gemeenten willen zien in de toekomst m.b.t. de manier van technische inrichting van de digitale dienstverlening en lijkt een van de belangrijkste succesfactoren, aansluiting bij de wensen van gemeenten, voor dit project aanwezig.

Op ten slotte terug te komen op de deelvraag “*Wat zijn de visies van gemeenten rondom MultiChanneling*” kan als eerste gesteld worden dat het wederom lijkt alsof gemeenten te veel verwachten van de rol van het Internetkanaal in de toekomst.

Wel lijken gemeenten deels op de goede weg om in de toekomst te komen tot een betere dienstverlening. Zo ziet een grote groep gemeenten in dat zij in de toekomst meer moeten gaan samenwerken met andere partijen, om op die manier doelen als kostenefficiëntie en klanttevredenheid te behalen. Daarnaast zijn ook veel gemeenten de mening toegedaan dat er meer gekeken moet worden naar de commerciële sector om tot een betere dienstverlening te komen. Hetgeen op basis van de literatuur ook aan te raden is.

§7.4 Wat zijn de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling?

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat gemeenten niet goed op hoogte blijken te zijn van de percepties van burgers op sommige gebieden. Hierbij gaat het vooral om het verkeerd inschatten van de kanaalvoorkeuren van burgers. Deze situatie lijkt veroorzaakt te worden doordat gemeenten te weinig relevant onderzoek uitvoeren onder burgers op het gebied van kanaalvoorkeuren. Maar ook thema's als de gepercipieerde gebruiksvriendelijkheid, tevredenheid en kwaliteit van de kanalen, evenals de motivatie om deze te gebruiken wordt door zeer weinig gemeenten onderzocht. Daarnaast speelt ook mee dat veel gemeenten een tekort aan klantkennis niet als obstakel zien om te komen tot een succesvolle MultiChannel strategie.

Waarschijnlijk is het ook het tekort aan kennis over burgers dat ervoor zorgt dat gemeenten bijvoorbeeld de digitale deskundigheid van burgers structureel te hoog in lijken te schatten. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat een grote meerderheid van de gemeenten van mening is dat in de toekomst iedere burger gebruik zal kunnen maken van de digitale diensten van de gemeenten. Onderzoek van Van Deursen & Van Dijk (2008) wijst echter uit dat nog helemaal niet vast staat of de groep digibeten in de toekomst zal uitsterven.

Hoe dan ook geldt, als gemeenten willen werken aan het verbeteren van de klanttevredenheid is het voor hun aan te raden meer onderzoek te doen naar bovengenoemde onderwerpen. Dit omdat het de enige juiste manier lijkt om aan de juiste percepties over burgers te komen en de dienstverlening aan te passen aan de eisen en wensen van de burger.

Naast misvattingen over burgers zijn er ook misvattingen gevonden m.b.t. de (on)mogelijkheden van het Internet als dienstverleningskanaal. Het blijkt namelijk dat gemeenten het Internet percipiëren als meest geschikte kanaal voor alle soorten diensten (informatiediensten, registratiediensten, communicatiediensten en transactiediensten). Als echter vanuit de theorie of de percepties van burgers wordt geredeneerd, zouden juist de telefoon, de balie en wellicht e-mail het meest geschikt zijn voor communicatiediensten. Misschien kan dit optimisme ten opzichte van de website verklaard worden door het feit dat gemeenten nog steeds denken dat het internet in de toekomst alle andere kanalen overbodig maakt. Echter lijkt dit beeld in de literatuur nog maar weinig tot geen ondersteuning te krijgen.

Verder toont dit onderzoek aan dat naast de afwezigheid van eenduidigheid op het gebied van MultiChanneling in de literatuur, deze ook aanwezig is in de praktijk bij gemeenten. Op bijna alle onderwerpen m.b.t. MultiChanneling gaven respondenten uiteenlopende antwoorden en de huidige situatie lijkt dan ook dat gemeenten verschillende uitgangspunten, kanaalinvullingen en communicatieprocessen met burgers hanteren bij de totstandkoming van hun beleid. Op basis van de literatuur hoeft dit echter geen probleem te vormen om toch tot een succesvolle MultiChannel strategie te komen. En als men bedenkt hoe nieuw MultiChanneling relatief is in de publieke sector, is het ook niet vreemd dat er in de toekomst nog gewerkt moet worden aan de precieze invulling van de term MultiChanneling en de bijbehorende strategie.

Verschillen op basis van wel of geen eigen beleid en gemeentegrootte

Tijdens de analyse van de data is gelet op een tweetal kenmerken, die op basis van de literatuur zouden kunnen leiden tot verschillen tussen gemeenten m.b.t. MultiChanneling. Hierbij ging het als eerste om het wel of niet hebben van ervaringen met beleid op het gebied van MultiChanneling. Hierbij werd verwacht dat gemeenten met meer ervaring het beter zouden doen op het gebied van MultiChanneling, dan gemeenten zonder eigen beleid en dus met minder ervaring. In veel gevallen werd deze stelling bevestigd. Zo blijkt dat gemeenten met eigen beleid beter op de hoogte zijn van de mogelijke obstakels met betrekking tot veranderingen in de organisatie en scoren ze beter op de onderwerpen die in de literatuur als bevorderend voor een MultiChannel beleid naar voren zijn gekomen (kanaalsturing, flexibiliteit tussen kanalen, centraal stellen van de burger). Daarnaast lijkt ook hun visie over de rol die het Internet gaat spelen in de toekomst realistischer en zien ze meer in samenwerking met andere partijen. Deze bevindingen ondersteunt de stelling dat meer ervaring met beleid bijdraagt aan een beter MultiChannel beleid.

Het tweede kenmerk was de gemeentegrootte. Uit de literatuur bleek al dat gemeentegrootte positief samenhangt met de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Op basis van dit onderzoek blijkt tevens dat grotere gemeenten vaker eigen beleid hebben ontwikkeld op het gebied van MultiChanneling, dan kleinere gemeenten. Ook blijkt gemeentegrootte samen te gaan met het percentage gemeenten dat aan kanaalsturing doet. Dat wil zeggen dat kanaalsturing meer voorkomt, naarmate het inwonersaantal van de gemeente toeneemt.

Verdere opvallende uitkomsten werden echter niet gevonden. Hieruit kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat gemeentegrootte wel enigszins samenhangt met de kwaliteit van een MultiChannel dienstverlening, maar zeker geen houvast biedt om de kwaliteit van een gemeentelijke dienstverlening op te beoordelen.

8. Aanbevelingen

Het ontwikkelen van MultiChannel strategieën bij gemeenten staat nog in de kinderschoenen en het is dan ook logisch dat er nog verschillende problemen zijn die een goede strategieontwikkeling in de weg staan. Uit de conclusies van dit onderzoek volgen enkele aanbevelingen voor gemeenten om via MultiChanneling hun dienstverlening richting de burger te verbeteren en tevens kosteneffectief te werk te kunnen gaan. Daarnaast volgens er enkele aanbevelingen voor overkoepelende organisaties om gemeente te faciliteren bij de totstandkoming van hun MultiChannel beleid.

1. *Meer onderzoek naar de percepties van burgers*

Het probleem dat het meest prominent naar voren is gekomen tijdens dit onderzoek is het *gebrek aan kennis m.b.t. burgers* bij gemeenten. Dit gebrek aan klantkennis heeft tot gevolg dat het beeld dat gemeenten van burgers hebben niet klopt. Burgers hebben andere percepties, visies en ervaringen dan gemeenten denken. Dit onderwerp wordt nog belangrijker als men bedenkt dat gemeenten zich niet bewust lijken van deze missende kennis.

Hoe dan ook lijkt het aan te bevelen voor gemeenten om meer onderzoek te doen onder haar burgers. Hierbij gaat het vooral om onderwerpen als kanaalvoorkeuren van burgers, alsmede de gepercipieerde tevredenheid, gebruiksvriendelijkheid, kwaliteit en motivatie van burgers t.o.v. de dienstverleningskanalen. Maar ook juiste kennis over de digitale vaardigheden van burgers lijkt onmisbaar voor een optimaal MultiChannel beleid.

2. *Werken aan een algemeen geaccepteerde definitie van MultiChanneling*

Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten er een veelvoud aan visies op na houden betreffende de definitie van MultiChanneling en het bijkomende beleid. Deze afwezigheid van eenduidigheid betekent voor de toekomst dat gemeenten zullen moeten werken aan een definitie van MultiChanneling die door een grote meerderheid wordt geaccepteerd. Helemaal omdat gemeenten aangeven in de toekomst meer te willen gaan samenwerken op het gebied van MultiChanneling, is het van belang om dezelfde definitie aan te houden, om op die manier miscommunicatie te voorkomen.

Om dit proces verder te optimaliseren, lijkt het verstandig om een overkoepelend orgaan als de VNG dit proces enigszins te laten leiden. Dit creëert de mogelijkheid om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen bij gemeenten op het gebied van MultiChanneling en biedt tevens de kans om gemeenten te sturen en te helpen bij de verdere invulling van MultiChanneling en de bijbehorende definitie.

3. *Kennis opdoen uit de commerciële sector*

In de commerciële sector bestaat de term MultiChanneling al een stuk langer, dan in de publieke sector. Tevens krijgen de termen in de verschillende sectoren vaak een

andere invulling, waardoor deze niet blind overgenomen kunnen worden. Dit heeft te maken met het uitgangspunt dat commerciële bedrijven zich kunnen richten op een bepaalde targetgroep en vervolgens geschikte kanalen optimaal kunnen inrichten voor deze groep. Gemeenten hebben echter de taak er voor iedere burger te zijn en daarom zal een MultiChannel strategie in zijn oorsprong altijd anders zijn voor gemeenten, dan voor commerciële bedrijven. Dit wil daarentegen niet zeggen dat er geen bruikbare aspecten zijn te vinden in MultiChannel strategieën van commerciële bedrijven. Het is dan ook aan te raden voor gemeenten om goed te kijken naar de commerciële sector. Op die manier kan voorkomen worden dat het wiel twee keer of vaker wordt uitgevonden.

4. Meer samenwerken met andere instanties/organisaties

Naast het overnemen van ideeën, beleid of diensten uit de commerciële sector, kunnen bepaalde diensten ook worden uitbesteed aan deze of andere instanties. Hierbij geldt ook dat het wiel twee maal uitvinden nooit de bedoeling kan zijn. Daarom heeft de volgende aanbeveling betrekking op de samenwerkingsverbanden die gemeenten aangaan met andere gemeenten, bedrijven of organisaties. Uit o.a. dit onderzoek blijkt dat gemeenten momenteel nog weinig samenwerken met andere instanties bij de totstandkoming van hun dienstverlening. Voor de toekomst echter, denken zij dit meer te gaan doen en lijkt meer samenwerking ook verstandig. Door meer samenwerking hoeven gemeenten niet alles zelf te ontwikkelen, kunnen kosten worden bespaard en kan gebruik gemaakt worden van bestaande kennis en/of diensten, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening kan toenemen.

5. MultiChanneling invoeren vanuit de landelijke overheid

Het lijkt aan te raden grootschalige projecten (als het toekomstig stappenplan van het project ‘Kanalen in Balans’) vanuit de landelijke overheid in te voeren. De redenen hiervoor zijn dat dit niet alleen gewenst is vanuit de meerderheid van de gemeenten, maar ook vanuit de theorie. Zo staat een overgrote meerderheid van de gemeenten positief tegenover de projecten die de landelijke overheid lanceert om de dienstverlening van gemeenten te verbeteren en implementeert deze projecten dan ook in de gemeentelijke dienstverlening.

Wel blijkt tevens uit dit onderzoek dat ongeveer een kwart van de respondenten vindt dat de overheid zich teveel met de beleidsvorming van gemeenten bemoeit. Deze bevinding zou met zich mee kunnen brengen dat te veel centrale regie met betrekking tot MultiChanneling tot weerstand kan gaan leiden bij bepaalde gemeenten. Deze mogelijke weerstand (tegen projecten van de landelijke overheid) dient expliciet meegenomen te worden bij het initiëren van MultiChannel strategieën op landelijk niveau. Voor de toekomst lijkt het daarom verstandig om verder onderzoek te doen naar de kenmerken van deze groep.

9. Discussie

Dit hoofdstuk heeft als doel om de bijdrage van dit onderzoek een plek te geven in de literatuur. Daarnaast wordt ook nog eens met een kritische blik naar de generaliseerbaarheid van dit onderzoek gekeken en wordt er aandacht besteedt aan de bijdrage van dit onderzoek aan het debat over MultiChanneling. Ten slotte zullen er nog enkele aanbevelingen volgen voor vervolgonderzoek op het gebied van MultiChanneling bij gemeenten.

§9.1 Bijdrage aan de theorie

De bijdrage van dit onderzoek aan de theorie over MultiChanneling is dat het een nieuw beeld geeft van de huidige stand van zaken van gemeenten en hun ervaringen, percepties en visies rondom MultiChanneling. Waar eerder alleen in de theorie kon worden aangetoond dat er nog geen sprake was van eenduidigheid op het gebied van MultiChanneling, toont dit onderzoek tevens aan dat deze afwezigheid van eenduidigheid op het gebied van MultiChanneling ook in de praktijk bij gemeenten aanwezig is.

Daarnaast geeft dit onderzoek een verdere aanvulling op de theorie m.b.t. relevante onderwerpen om rekening mee te houden bij het vormgeven van een MultiChannel strategie. In de toekomst lijkt het aan te raden om in frameworks, modellen, stappenplannen of beleid niet alleen rekening te houden met de kwantiteit van kennis over burgers, maar ook de kwaliteit van deze kennis. Deze kwaliteit heeft tot nu toe weinig tot geen aandacht gekregen in de literatuur, maar voor het ontwerpen van een optimale MultiChannel strategie lijkt het raadzaam hier in de toekomst meer rekening mee te houden.

§9.2 Beperkingen voor de generaliseerbaarheid

Zoals in de hoofdvraag duidelijk naar voren komt, is dit onderzoek gericht op MultiChanneling bij gemeenten. Dit betekent ook dat de uitkomsten van dit onderzoek toepasbaar zijn op gemeenten, maar niet per se representatief hoeven te zijn voor andere publieke instanties als bijvoorbeeld de SVB, UWV of de IB-groep.

Verder kan gesteld worden dat dit onderzoek niet generaliseerbaar lijkt voor private instanties, aangezien de situationele verschillen te groot zijn tussen publieke en private instanties om te spreken van twee homogene groepen.

§9.3 Vervolgonderzoek

Ieder onderzoek brengt naast antwoorden ook weer nieuwe vragen met zich mee en daarin is dit onderzoek geen uitzondering. Zo zijn er enkele onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen, maar wel een verduidelijking hadden kunnen geven van de situatie van gemeenten rondom MultiChanneling. Zo blijkt uit dit onderzoek dat ongeveer een kwart van de gemeenten een gevoel van bemoeienis ervaart als het gaat om projecten van de landelijke overheid die gemeenten moeten helpen bij hun dienstverlening met de burger. Het blijft

echter de vraag wat de kenmerken van deze groep zijn, aangezien uit dit onderzoek niet duidelijk blijkt of gemeentegrootte en/of het hebben van eigen beleid/ervaring op het gebied van MultiChanneling hierbij een rol spelen. Daarnaast is het waarschijnlijk dat naast deze factoren, er nog andere factoren zullen zijn die van invloed zijn op deze groep gemeenten. Vervolgonderzoek zal moeten aantonen wat de precieze kenmerken van deze groep zijn.

Een ander interessant gegeven is het feit dat veel meer gemeenten aangaven te weten wat de percepties van burgers waren, in vergelijking met het aantal gemeenten dat daadwerkelijk onderzoek doet naar deze percepties bij burgers. Op basis van dit onderzoek kon dit gat niet worden verklaard. Echter is het wel een heel interessant verschijnsel, aangezien ruwweg 80% van de gemeenten aangeeft te weten wat de percepties van burgers zijn en nog geen 20% voldoende onderzoek uitvoert om dit te kunnen bevestigen.

§9.4 Bijdrage aan het debat over MultiChanneling

Dit onderzoek hoopt een bijdrage te leveren aan het debat over hoe om te gaan met publieke dienstverlening in de toekomst. Dit wordt gedaan door op basis van de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom het onderwerp MultiChanneling, een beeld te schetsen dat als basis kan dienen om in de toekomst te komen tot een meer algemeen geaccepteerde definitie van MultiChanneling en de bijbehorende strategie. Op die manier hoopt dit onderzoek bij te dragen aan meer tevreden burgers in het dienstverleningsproces met de gemeente en tevens meer kostenbesparingen voor de gemeente.

Daarnaast hoopt dit onderzoek een bijdrage te leveren aan het debat dat gemeenten in de toekomst meer moeten doen om kennis te vergaren over burgers. De onderzoeker hoopt dat dit debat zal leiden tot het besef bij gemeenten dat ongefundeerde aannames over burgers in alle waarschijnlijkheid niet zullen leiden tot een betere dienstverlening.

Het gevolg van dit besef zou zijn dat gemeenten hun percepties gaan baseren op de juiste feiten, om op die manier te komen tot betere visies, die op hun beurt in de toekomst weer zullen leiden tot betere ervaringen op het gebied van MultiChanneling, voor zowel de gemeenten als de burger.

Literatuurlijst

- Aichholzer, G.: *E-Government: the hard way from political agendas to service improvements*. Institute of Technology Assessment, Vienna, Austria, 2001
- Anthopoulos, L. G., Siozos, P., & Tsoukalas, I. A. (2007). *Applying participatory design and collaboration in digital public services for discovering and re-designing e-Government services* (Vol. 24, pp. 353-376): Elsevier.
- Bongers, F., Holland, C., Vermaas, K., & Vandeberg, R. (2004). *Burger aan bod - Electronische overheidsdienstverlening in het perspectief van de vraagzijde*, Utrecht.
- Cabinet Office (2002). *Channels framework; Delivering government services in the new economy*. London: Office of the e-Envoy.
- Chaffey, D. (2007). *E-Business and E-Commerce Management*: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Church, R. (2004). *Delivering e-Government Through Multiple Channels – A Radical Approach*. Warwickshire: Focus Solutions Group.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). *Information Richness. A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*: DTIC Research Report ADA128980.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 318.
- 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.
- Fulk, J., Steinfield, C. W., Schmitz, J., & Power, J. G. (1987). *A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations* (Vol. 14, pp. 529).
- Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243-265.
- Jacobs, M. (2006). Concepten, perceptie en wetenschap (pp. 9).
- mijnoverheid.nl. (2007, 10-12-2007). from <http://overheid.nl/deoverheid/zowerktdeoverheid>
- Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K., & Klein, S. (2006). Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. *Information Systems and E-Business Management*, 4(2), 187-216.
- Overeem, G., Voogd, d. E., & Minderhoud, M. (2007). *Gemeente heeft antwoord*.

- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527-538.
- Pieterse, W., & Teerling, M. (2007). *Multichannel Management - De stand van zaken*.
- Pieterse, W., Teerling, M. & Ebbers, W. (2008). *Channel Perceptions and Usage; Beyond Media Richness Factors*. Lecture Notes in Computer Science 5184, pp. 219-230.
- Pieterse, W., & van Dijk, J. A. G. M. (2006). *Channel Choice Determinants; An exploration of the factors that determine the choice of a service channel in citizen initiated contacts*.
- Pieterse, W., & van Dijk, J. A. G. M. (2006). *Governmental Service Channel Positioning*. Paper presented at the Fifth International EGOV Conference 2006, Krakow, Poland.
- Schedler, K., & Summermatter, L. (2007). Customer orientation in electronic government: Motives and effects. *Government Information Quarterly*, 24(2), 291-311.
- Sfirtsis, M. (2006). Waardecreatie: Vertrekpunt bij Multi Channel Management: BMVS.
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., van der Staak, J., de Vet, D., Witteveen, M., et al. (1999). *Leren communiceren* (Vol. 4). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Suh, K. S. (1999). *Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory* (Vol. 35, pp. 295-312): Elsevier.
- staatvanbestuur.nl (2008, 09-11-2007). from http://www.staatvanhetbestuur.nl/kerngegevens/gemeenten_en_hun
- van den Boom, G. (2007). *Digitale dienstverlening gemeenten nog weinig volwassen*: Ernst & Young.
- van Deursen, A., & Pieterse, W. (2006). *The Internet as a service channel in the Public Sector*.
- van Deursen, A., & van Dijk, J. A. G. M. (2008). *Digitale vaardigheden van Nederlandse burgers*. Enschede: Universiteit Twente
- van Deursen, A., van Dijk, J. A. G. M., & Boland, D. (2007). *Elektronische publieke dienstverlening in de toekomst*.
- van Deursen, A., van Dijk, J. A. G. M., & Ebbers, W. (2006). *Why E-government Usage Lags Behind: Explaining the Gap between Potential and Actual Usage of Electronic Public Services in the Netherlands* (pp. 269-280): Springer.
- van Dijk, J. A. G. M. (2005). *The Network Society: Social Aspects of New Media*: Sage Publications Ltd.
- van Dijk, J. A. G. M., Hanenburg, M. H. N., Pieterse, W. J., & van Dijk, C. J. (2006). *Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdiensten in 2006*.
- van Dijk, J. A. G. M., & van Deursen, A. (2005). *Van Aanbod naar Vraag, Tijd voor een Perspectiefwisseling*. Universiteit Twente

- van Dijk, T. (2007). *Kink in de keten*. Enschede: Universiteit Twente.
- van Sterkenburg, P. G. J., & Pijnenburg, W. (1996). *Van Dale groot woordenboek van hedendaags Nederlands*: Van Dale Lexicografie..
- Vassilakis, C., Lepouras, G., & Halatsis, C. (2007). A knowledge-based approach for developing multi-channel e-government services. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(1), 113-124.
- Verhoef, P. C., de Wilde, E., & Doffer, A. (2005). De verdwenen klant: Uitdagingen voor bedrijven in een 'multichannel'-landschap. *Holland Management Review*(104), 38-46.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). *Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon* (Vol. 24, pp. 129-148): Elsevier.
- Weinberg, B. D., Parise, S., & Guinan, P. J. (2007). Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), 385-394.
- Wiertz, C., de Ruyter, K., Keen, C., & Streukens, S. (2004). Cooperating for service excellence in multichannel service systems An empirical assessment. *Journal of Business Research*, 57(4), 424-436.
- Yin, R. K. (1987). *Case study research: Design and Methods* (Vol. 5). Beverly Hills: Sage Publications inc.

Bijlage 1 - Uitnodigingsbrief

Geachte gemeentesecretaris,

Onlangs heeft de VNG in haar ledenbrief van 12 februari jl. haar leden verzocht medewerking te verlenen aan een onderzoek van de Universiteit Twente (UT) over de invoering van Multi-Channel dienstverlening bij gemeenten (<http://www.vng.nl/eCache/DEF/75/891.html>). Dit onderzoek maakt deel uit van het landelijke project 'Kanalens in Balans' (www.kanaleninbalans.nl), waarin onder andere de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP), de ministeries van Binnenlandse en Economische zaken, het Telematica Instituut en de UT participeren.

Graag willen we u uitnodigen om deel te nemen aan het daadwerkelijke onderzoek. Uw deelname wordt zeer op prijs gesteld. De resultaten van het onderzoek kunnen van groot belang zijn voor de verdere vormgeving en inrichting van (Multi-Channel) overheidsdienstverlening.

Om u te danken voor uw deelname aan het onderzoek wordt onder de deelnemers een aantal dinerbonnen van €100 verloot.

Hierbij sturen wij u de link naar de (digitale) vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 25 minuten in beslag nemen. Uiteraard is uw deelname aan het onderzoek anoniem. De naam van u of uw gemeente zal niet te herleiden zijn uit eventuele rapportages, tenzij u hier uitdrukkelijk uw toestemming voor geeft.

U kunt de (digitale) vragenlijst starten door op onderstaande link te klikken. Lukt dit niet, dan kunt u de link kopiëren naar de adresbalk van uw browser.

<http://www.surveymonkey.net/sw/surveys/part.asp?S=31959&Anonymous=1&L=2&R=0&H=0B8BBAB89ABC223B59F5316693BE0A414DC3FC62>

Ontvangt u liever een schriftelijk exemplaar van de vragenlijst, stuur dan een e-mail naar w.j.rikkerink@student.utwente.nl, of neem contact op met de Universiteit Twente via 053-4892418.

Wij hopen op uw medewerking,

Wouter Rikkerink

Drs. Willem Pieterse (coördinator)
Prof. Dr. Jan van Dijk (hoofd onderzoeksprogramma "ICT en Overheidsorganisaties")

Universiteit Twente, Faculteit Gedragswetenschappen
Onderzoeksprogramma ICT en Overheidsorganisaties
Postbus 217, 7500AE Enschede
Tel. 053-4892418
Fax. 053-4894259
www.ictenoverheid.utwente.nl

Bijlage 2 – Vragenlijst Vooronderzoek

Met de opkomst van het internet in de jaren '90 leek het alsof dit medium de mogelijkheid bood om alle andere kanalen te vervangen en zo o.a. zeer kostenbesparend te werken.

Helaas bleek het internet deze naam niet waar te kunnen maken. Tegenwoordig is bij de meeste gemeenten in Nederland het Internet daarom dan ook 'een van de' communicatiekanalen met de burger geworden.

Maar de precieze invulling van deze kanalen kan per gemeente sterk verschillen. Zo kiest de ene gemeente er nog voor sommige diensten alleen aan de balie af te handelen (bijvoorbeeld een aangifte van de geboorte van een zoon of dochter) en heb je bij andere gemeenten de keuze via welk medium je de aangifte wilt behandelen. (bijvoorbeeld via het internet of de balie).

1. Wat is het primaire communicatiekanaal binnen uw gemeente op dit moment:
 - a. Persoonlijk (bijvoorbeeld aan de balie)
 - b. Elektronisch (bijvoorbeeld het internet of e-mail)
 - c. Schriftelijk (bijvoorbeeld brieven of faxen)
 - d. Telefonisch
 - e. Er bestaat geen primair communicatiekanaal binnen onze gemeente.

2. Hoe ziet u de rol van Internet binnen de gemeentelijke dienstverlening in de toekomst?
 - a. Internet wordt het primaire communicatiekanaal met de burger.
 - b. Internet wordt niet het primaire communicatiekanaal

Om te weten of de werking van de communicatiekanalen van de gemeente naar haar burgers succesvol zijn, is het van belang naar de mening van burgers te vragen.

Maar naast tevredenheidsonderzoeken is het ook van belang om onderzoek te doen naar bijvoorbeeld het percentage internetaansluitingen binnen uw gemeente of het niveau van de 'digital skills' van burgers.

3. Welke onderzoeken zijn er uitgevoerd binnen uw gemeente die van belang zijn voor de invulling van de kanalen?
4. Waarom wel of niet?
5. Worden de conclusies van deze onderzoeken vervolgens ook gebruikt als input voor verbeteringen?
6. *Uit onderzoek is al vaker naar voren gekomen dat er een groep burgers bestaat die niet in staat is om gebruik te maken van elektronische dienstverlening van gemeenten. Hetzij omdat ze geen internet willen of niet de kennis hebben op dit gebied om diensten aan te vragen.*

Hoe kan een gemeente hier het beste mee omgaan:

- a. Iedereen kan straks alles, een gebrek aan vaardigheden is geen issue meer,
- b. De overheid dient zich te richten op de mensen die alles al kunnen,

- c. De overheid dient zich te richten op de mensen die achter blijven,
- d. Als overheid neem je stappen voor beide groepen.

Uitleg:

12. Hoe kan in de toekomst het beste met de verantwoordelijkheid voor de elektronische dienstverlening worden omgegaan?
- a) Centraal
 - b) Decentraal
 - c) Verdeeld
13. Is er binnen uw gemeente 1 persoon verantwoordelijk voor het beleid van alle aanwezige communicatiekanalen?
14. Welke van deze mogelijkheden is het meest van toepassing op het beleid voor de communicatiekanalen binnen uw gemeente?
- a) Kostenbesparend
 - b) Gebruikersvriendelijkheid bevorderen
 - c) Efficiency (= tijd en kosten)
 - d) Klanttevredenheid verhogen
 - e) Kwaliteit van de dienstverlening verbeteren
 - f) Meer transparantie
 - g) Anders, namelijk....

Uitleg:

Interactie van een overheidsinstantie met burgers speelt zich af in het frontoffice en kan plaats vinden over verschillende kanalen. Het backoffice vormt het hart van de organisatie waar zich onzichtbaar voor de buitenwereld de primaire processen afspelen.

In de huidige situatie zijn back- en frontoffice gescheiden. De backoffices op een goede manier met elkaar integreren lijkt een bijzonder complexe operatie, vooral omdat de ICT-voorzieningen binnen de overheid zeer divers zijn, zowel qua technologische volwassenheid, complexiteit als schaal.

Hierdoor is het heel moeilijk om te komen tot gemeenschappelijke standaarden. Toch veronderstellen persoonlijke portalen dat gegevens en ingevoerde data direct geactualiseerd gaan worden.

15. De vraag die uit bovenstaande tekst kan worden afgeleid, is wat er bij een verdere ontwikkeling leidend moet zijn:
- a) de (on)mogelijkheden van de backoffice
 - b) wat de burger wil zien in de frontoffice?

Verschillende kanalen hebben verschillende eigenschappen. Hierdoor is het ook logisch dat verschillende kanalen verschillende invullingen/doelen krijgen. Zo heeft bijvoorbeeld het internet de eigenschap dat het overzichtelijk veel informatie kan laten zien, dat iedere burger met een internetaansluiting thuis in zijn of haar eigen tempo kan inzien. Ook is er de mogelijkheid dat 1000 burgers of meer dezelfde informatie kunnen opvragen. Meer persoonlijke kanalen als de balie in het gemeentehuis of de telefonische hulpdienst zijn weer beter voor complexere taken. Deze kanalen zijn beter in het reduceren van onzekerheid of angst bij de burger.

16. Wordt er bij de invulling van de communicatiekanalen rekening gehouden met de eigenschappen van deze kanalen?

Als antwoord: ja

- 16a. Hoe komt dat terug in de uitvoering van de communicatiekanalen?
17. Wat gaat er volgens u goed op het gebied van MultiChanneling?
18. Waar zit er volgens u ruimte voor verbetering op het gebied van MultiChanneling?
19. Wat zijn de Best-Practises binnen uw gemeente op het gebied van MultiChanneling?
20. Welke diensten lijken u het meest geschikt om in elektronische vorm aan te bieden aan de burger? (Triggerdiensten)

Bijlage 3 – De vragenlijst

Het eerste deel van de vragenlijst gaat over het beleid, de ervaringen en percepties van uw gemeenten ten aanzien van dienstverlening, dienstverleningskanalen en MultiChanneling.

Vraag 1

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

- ☐ Persoonlijk (bijvoorbeeld aan de balie)
- ☐ Elektronisch (bijvoorbeeld het internet of e-mail)
- ☐ Schriftelijk (bijvoorbeeld brieven of faxen)
- ☐ Telefonisch
- ☐ Er bestaat geen primair kanaal binnen onze gemeente.

Vraag 2

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

- ☐ Internet wordt hét belangrijkste kanaal met de burger.
- ☐ Internet wordt niet hét belangrijkste primaire kanaal met de burger.
- ☐ Ik weet niet of Internet hét belangrijkste kanaal met de burger wordt.

Vraag 3

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

- ☐ De burger kan kiezen via welk kanaal hij een dienst wil afnemen, zonder gestuurd te worden.
- ☐ De burger kan kiezen via welk kanaal hij een dienst wil afnemen, maar wordt daarin gestuurd.
- ☐ Diensten worden aangeboden via het kanaal dat daarvoor het meest geschikt is.

Vraag 4

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

- ☐ Multi-Channeling is het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen binnen een dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende dienstverleningskanalen voor verschillende dienstverleningsprocessen.
- ☐ 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 en de burger en verbetering van de economische bijdrage van de ingezette kanalen.
- ☐ 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.
- ☐ Anders: _____

Vraag 5

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

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Vraag 6

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

Vraag 7

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

Vraag 8

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

Vraag 9

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

	Erg onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Heel belangrijk	Geen idee
Administratieve lasten verlichten voor de burger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kostenbesparing voor de gemeente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebruikersvriendelijkheid bevorderen voor de burger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Efficiency vergroten (= tijd en kosten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Klanttevredenheid van de burger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kwaliteit van de dienstverlening verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meer transparantie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Administratieve lasten verlichten voor de gemeente	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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?

	Helemaal niet	Niet	Neutraal	Wel	Helemaal wel	Weet niet
Gebrek aan klantkennis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan technische kennis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan kennis over diensten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan kennis over dienstverleningskanalen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weerstand in de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veranderen van de organisatiecultuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Te weinig of verkeerde communicatie in de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Te weinig of verkeerde communicatie tussen (keten)partners	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan technische hulpmiddelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan (menselijke) capaciteit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan financiële hulpmiddelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan sturing van de landelijke overheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrek aan een goede organisatiecultuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 11

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

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Commentaar: _____

Vraag 12

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

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Commentaar: _____

Vraag 13

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

Vraag 14

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

Vraag 15

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
Niet elk dienstverleningskanaal is geschikt om elke vraag te beantwoorden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De beschikbare dienstverleningskanalen hebben verschillende eigenschappen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Onze gemeente is zich bewust van de mogelijkheden van het kanaal als er een kanaal wordt gekozen om een bepaalde dienst aan te bieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sommige kanalen zijn beter geschikt dan andere om bepaalde vragen op te lossen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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?

Het tweede deel van de vragenlijst gaat over de percepties van burgers ten aanzien van de dienstverlening in uw gemeente.

Vraag 17

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

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen idee
De burgers in mijn gemeente zijn tevreden over de aangeboden diensten op de website van de gemeente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

De burgers binnen mijn gemeente vinden de gemeentelijke website gebruiksvriendelijk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In de toekomst is iedere burger in staat gebruik te maken van de digitale dienstverlening van de gemeente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening in het gemeentehuis (balies etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burgers binnen mijn gemeente zijn tevreden over de kwaliteit van de gemeentelijke telefonische hulpdesk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burger wil slechts eenmalig gegevens verstrekken aan de overheid.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burger vindt het niet erg om een stukje privacy op te geven in ruil voor betere dienstverlening.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burger wil het liefste communiceren met de overheid via 1 loket.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burger wil graag communiceren met de gemeente via de PIP (Persoonlijke Internet Pagina).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De burger vindt het niet erg dat zijn gegevens worden gedeeld met andere organisaties als daar een betere dienstverlening voor in de plaats komt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het aantal contactmomenten tussen burger en overheid zal afnemen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Overheden zouden hun dienstverlening kunnen verbeteren door beter te kijken naar commerciële dienstverlening.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Het derde deel van de vragenlijst gaat over onderzoek dat binnen uw gemeente wordt uitgevoerd op het gebied van multi-channeling en dienstverlening.

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	☐	☐	☐	☐	☐
De gepercipieerde gebruikersvriendelijkheid t.o.v. het dienstverleningskanaal	☐	☐	☐	☐	☐
Gepercipieerde kwaliteit van het dienstverleningskanaal	☐	☐	☐	☐	☐
Motivatie om het dienstverleningskanaal te gebruiken	☐	☐	☐	☐	☐
Bezoekersaantallen	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 19

Naar welke onderwerpen doet uw gemeente onderzoek?

- ☐ Statistieken van de gemeentelijke website. (bezoekersaantallen, pageviews, tijd op de website etc.)
- ☐ Het percentage burgers binnen uw gemeente dat de website van uw gemeente bezoekt.
- ☐ Het percentage internetaansluitingen in uw gemeente.
- ☐ De deskundigheid van burgers om te werken met computers en computerprogramma's.
- ☐ De deskundigheid van burgers om m.b.v. computers informatie te zoeken, te selecteren en informatie te verwerken.
- ☐ De openingstijden van het kantoor van uw gemeentehuis.
- ☐ De (gepercipieerd) afstand tot het kantoor van uw gemeentehuis.
- ☐ De wachttijden aan de telefoon van uw gemeente.
- ☐ De wachttijden aan de balie van het kantoor van uw gemeente.

Vraag 20

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

- ☐ Benchmark Publiekszaken (uitgevoerd door de VNG)
- ☐ Benchmark Nederlandse Gemeenten in de elektronische overheid anno 2007 (Uitgevoerd door Cascadis)
- ☐ Overheid.nl Monitor - Continue Monitor (Uitgevoerd door advies.overheid.nl)

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	Geen idee
Via dit kanaal kan de burger het beste zijn persoonlijke situatie duidelijk maken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Via dit kanaal krijgt de burger het snelst een antwoord.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is voor de burger het makkelijkst te gebruiken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Via dit kanaal heeft de burger het snelst contact met de gemeente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bij dit kanaal ontstaat de meeste miscommunicatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal biedt de burger de meeste service.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het goedkoopst voor de gemeente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt voor complexe vragen van burgers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt voor eenvoudige vragen van burgers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het goedkoopst voor de burger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt om onzekerheid bij vragen van burgers aan de gemeente weg te nemen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt om onduidelijkheid te reduceren bij burgers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt voor informatiediensten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Dit kanaal is het meest geschikt voor registratiediensten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt voor transactiediensten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dit kanaal is het meest geschikt voor communicatiediensten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Het vierde deel van de vragenlijst gaat over projecten en/of programma's die gericht zijn op dienstverlening(skanalen).

Vraag 22

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

- ☐ DigiD
- ☐ Het eenmalig verstrekken van gegevens van burgers aan de gemeente.
- ☐ Concept Antwoord
- ☐ Project 'Andere Overheid'
- ☐ PiP - Persoonlijke Internet Pagina (mijnoverheid.nl)
- ☐ Burger Service Code
- ☐ Anders: _____

Vraag 23

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

- ☐ DigiD
- ☐ Het eenmalig verstrekken van gegevens van burgers aan de gemeente.
- ☐ Concept Antwoord
- ☐ Project 'Andere Overheid'
- ☐ PiP - Persoonlijke Internet Pagina (mijnoverheid.nl)
- ☐ Burger Service Code
- ☐ Anders: _____

Vraag 24

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening	n.v.t.
Stellingen over DigiD	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
DigiD is geschikt voor gemeenten als digitaal identificatiemiddel.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

DigiD zorgt voor een betere digitale dienstverlening van gemeenten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De implementatie van DigiD op een gemeentelijke website is eenvoudig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
DigiD sluit aan bij de behoeften van de burger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 25

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening	n.v.t.
Concept Antwoord©	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het Concept Antwoord© zorgt voor een betere dienstverlening van de overheid.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het Concept Antwoord© is moeilijk te realiseren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het Concept Antwoord© sluit aan bij de behoeften van de burger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een Klant Contact Centrum zoals het Concept Antwoord© dat voorstelt, is geschikt voor iedere gemeente in Nederland.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 26

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening	n.v.t.
Burger Service Code	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De uitgangspunten van de Burger Service Code sluiten aan bij de behoeften van de burger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij als gemeente vinden de uitgangspunten van de Burger Service Code belangrijk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De uitgangspunten van de Burger Service Code zijn haalbaar voor gemeenten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gemeenten moeten zich houden aan de uitgangspunten van de Burger Service Code.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 27

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening	n.v.t.
PIP (Persoonlijke Internet Pagina)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door de invoering van een PIP zijn gemeenten in staat betere dienstverlening aan te bieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nederlandse burgers zijn gebaat bij de invoering van een PIP.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De invoering van de PIP is eenvoudig te realiseren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 28

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

Helemaal mee	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening	n.v.t.
-----------------	---------------	----------	----------	----------------------	----------------	--------

	oneens						
Overige stellingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De landelijke overheid bemoeit zich te veel met de Nederlandse gemeenten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gemeenten zouden hun eigen dienstverleningsbeleid moeten vormgeven.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gemeenten zijn in staat hun eigen dienstverleningsbeleid vorm te geven.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De Nederlands landelijke overheid stelt te hoge eisen aan de digitale omgeving van gemeenten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De ideeën/projecten van de landelijke overheid, gericht op het verbeteren van de communicatie met de burger, zijn van goede kwaliteit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het is voor gemeenten verstandig de ideeën/projecten van de landelijke overheid op het gebied van communicatie met de burger, over te nemen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Het vijfde deel van de vragenlijst gaat over de uitvoering en implementatie van dienstverlening en Multi-Channeling.

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?

- ☐ Ja
☐ Nee

Commentaar: _____

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?

- ☐ Ja
☐ Nee

Commentaar: _____

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)

- ☐ Ja
☐ Nee

Commentaar: _____

Vraag 32

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

	Ja	Nee
Krijgt u informatie over het gebruik van het kanaal?	☐	☐
Zijn er afspraken gemaakt over de presentatie?	☐	☐
Zijn er afspraken gemaakt over het doorsturen van de klant naar een ander kanaal?	☐	☐

Vraag 33

Zijn er afspraken gemaakt over de dienstverlening aan de klant?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, over kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening.
- ☐ Ja, over kwantiteit.
- ☐ Ja, over kwaliteit.

Vraag 34

Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het kanaal?

- ☐ De organisatie achter het kanaal
- ☐ De eigen (onze) organisatie
- ☐ Anders: _____

Vraag 35

Is centrale regie over de kanalen wenselijk?

- ☐ Ja, door de eigen organisatie.
- ☐ Ja, door een overkoepelend orgaan van de betrokken organisaties.
- ☐ Ja, door een centrale beheersorganisatie.
- ☐ Nee

Vraag 36

Zal meer regie over de kanalen mogelijk leiden tot:

	Ja	Nee
Betere kwaliteit van de dienstverlening	☐	☐
Grotere efficiëntie voor de betrokken organisaties	☐	☐
Grotere klanttevredenheid (betere aansluiting bij behoeften klant)	☐	☐
Geen positieve effecten	☐	☐

Negatieve effecten (hieronder kunt u aangeven welke u verwacht)

☐ ☐

Commentaar: _____

Vraag 37

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

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Vraag 38

Waarom verwacht u dit?

- ☐ Om meer klanten te bereiken.
- ☐ Om dienstverlening beter te laten aansluiten bij de wensen van de klant.
- ☐ Omdat dit goedkoper zal zijn.
- ☐ Om diensten te kunnen bundelen.
- ☐ Om marktwerking te stimuleren.
- ☐ Anders: _____

Het zesde deel van de vragenlijst gaat over de toekomst van de overheidsdienstverlening en Multi-Channeling.

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?

- ☐ Er komt één front-office en één back-office voor overheidsdienstverlening.
- ☐ Er komt één front-office gekoppeld aan meerdere back-offices.
- ☐ Er komen meerdere front-offices gekoppeld aan één back-office.
- ☐ Er blijven meerdere front-offices en meerdere back-offices.
- ☐ Anders: _____

Vraag 40

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

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen idee
Om burgers betere dienstverlening te kunnen geven is het hebben van 1 front-office belangrijk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Het creëren van 1 front-office ligt binnen de mogelijkheden van de gemeente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Om burgers betere dienstverlening te kunnen geven is het hebben van 1 back-office belangrijk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het creëren van 1 back-office ligt binnen de mogelijkheden van de gemeente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 41

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

- ☐ De verantwoordelijkheid moet liggen bij 1 persoon/afdeling.
- ☐ De verantwoordelijkheid moet verspreid liggen.
- ☐ Weet niet / geen voorkeur

Vraag 42

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

- ☐ De verantwoordelijkheid moet liggen bij 1 persoon/afdeling.
- ☐ De verantwoordelijkheid moet verspreid liggen.
- ☐ Weet niet / geen voorkeur

Vraag 43

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

- ☐ De verantwoordelijkheid moet liggen bij 1 persoon/afdeling.
- ☐ De verantwoordelijkheid moet verspreid liggen.
- ☐ Weet niet / geen voorkeur

Vraag 44

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

- ☐ De verantwoordelijkheid moet liggen bij 1 persoon/afdeling.
- ☐ De verantwoordelijkheid moet verspreid liggen.
- ☐ Weet niet / geen voorkeur

Vraag 45

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

- ☐ Op gemeentelijk niveau
- ☐ Op provinciaal niveau
- ☐ Op landelijk niveau
- ☐ Anders: _____

De laatste vragen in de vragenlijst gaan over de kenmerken van u en uw gemeente. De antwoorden op deze vragen zullen (tenzij u daarvoor toestemming geeft) niet gebruikt worden in de rapportages.

Vraag 46

Wat is de naam van uw gemeente?

Vraag 47

Wat is de naam van uw (stads)deelgemeente (indien van toepassing)?

Vraag 48

Hoe zou u uw functie binnen de gemeente omschrijven?

Vraag 49

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Vraag 50

Wat is de hoogste opleiding die u afgerond hebt?

- ☐ Basisonderwijs
- ☐ LBO/ULO/MAVO
- ☐ MBO
- ☐ HAVO/VWO
- ☐ HBO
- ☐ WO
- ☐ Post WO

Vraag 51

Mag de naam van uw gemeente gebruikt worden in publicaties aan derden over de resultaten van het onderzoek?

- ☐ Ja, de naam van mijn gemeente mag gebruikt worden.
- ☐ Nee, mijn gemeente wenst anoniem te blijven.
- ☐ Daarover kunt u contact met mij opnemen op onderstaand e-mail adres:

Vraag 52

E-mail: (indien relevant)

Vraag 53

Naar aanleiding van dit onderzoek praten we graag door met een aantal gemeenten over Multi-Channeling en overheidsdienstverlening. Bent u of uw gemeente eventueel bereid om in een persoonlijk gesprek de percepties, visies en ervaringen van uw gemeente nader toe te lichten?

- ☐ Ja, neem contact met mij op om de mogelijkheden te bespreken
- ☐ Nee

Vraag 54

Vul hieronder uw mailadres of telefoonnummer in waarop wij u het beste kunnen bereiken.

Vraag 55

Heeft u ten slotte nog iets op te merken of toe te voegen over het onderwerp of het onderzoek?

Bijlage 4 – Definities MultiChanneling

1. Wetenschap - overheidsdienstverlening
MultiChanneling is het gebruik van meerdere dienstverleningskanalen binnen één dienstverleningsproces of het gebruik van verschillende kanalen voor verschillende dienstverleningsprocessen.

(Pieterse en Van Dijk, 2006)
2. Organisatie - CWI overheidsdienstverlening
MultiChanneling betreft de klantgerichte, effectieve, efficiënte en geïntegreerde dienstverlening over de kanalen heen afgestemd op de klantgroep.

(Quickscan MCM, 2006)
3. Organisatie - UWV overheidsdienstverlening
MultiChanneling is het zodanig inrichten van de kanalen zodat de klant de dienstverlening als één logisch geheel ervaart, elektronisch waar het kan en persoonlijk waar het moet.

(Quickscan MCM, 2006)
4. Wetenschap - marketing
Multi-Channel is de strategie voor de manier waarop verschillende kanalen en diensten elkaar ondersteunen en met elkaar integreren. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigenschappen van het medium voor de klant en het bedrijf.

(Chaffey, 2002)
5. Wetenschap - marketing
(Multi)channel management houdt zich bezig met het leveren van producten en diensten door verschillende kanalen, gericht op het verbeteren van de klantrelatie en het verminderen van kosten.

(Cespedes, 1988)
6. Wetenschap - marketing
Multichannel (klanten) management is het ontwerpen, inzetten, coördineren en evalueren van kanalen via welke organisaties en klanten interacties (communicatie en transactie) hebben met als doel om de waarde van de klant (voor de organisatie) te verbeteren door effectieve acquisitie, retentie en ontwikkeling van klanten.

(Neslin et al., 2006)
7. Wetenschap - marketing
MultiChanneling is het efficiënt coördineren en integreren van meerdere kanalen die gebruikt worden om producten en diensten beschikbaar te maken voor de markt.

(Rosenbloom, 2007)
8. Wetenschap - marketing
MultiChanneling is de organisatorische en technische sturing, coördinatie en integratie van de gebruikte kanalen en media.

(Schulze, 2000)

9. Praktijk - consultancy

MultiChanneling is de optimale geïntegreerde inzet en management van kanalen, zodanig dat deze maximale toegevoegde waarde voor de klant creëren en optimaal rendement voor de dienstverlener genereren.

(Sfirtsis, 2006)

10. Wetenschap - overheidsdienstverlening

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 klantrelaties en verbetering van de economische bijdrage van de ingezette kanalen.

(Telematica Instituut, 2007)