

## **Scriptie**

Onderzoek naar de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten

Aan: Dr.V.M.F.Homburg  
Van: M.Hiemstra 164839  
Datum: mei 2007



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Tabellenlijst .....	5
Figurenlijst .....	6
1. Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding onderzoek .....	7
1.2 Doelstellingen .....	10
1.3 Vraagstelling .....	10
1.4 Deelvragen .....	10
1.5 Opzet van het verslag .....	12
2. Gemeentelijke dienstverlening .....	13
2.1 Inleiding .....	13
2.2 Vormen gemeentelijke digitale dienstverlening .....	13
2.2.1 Gemeentelijke dienstverlening .....	13
2.2.2 Gemeentelijke dienstverlening via internet .....	16
2.3 Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet .....	16
2.3.1 Kader .....	17
2.3.2 Kwaliteit .....	17
2.4 De factoren .....	19
2.4.1 Inleiding .....	19
2.4.2 Het beleid en de beleidstheorie .....	19
2.4.3 Kenmerken van de uitvoerende organisatie .....	21
2.4.4 Het uitvoeringsproces .....	23
2.4.5 Kwaliteitsmanagement, het INK-model .....	24
2.5 Bestaand wetenschappelijk onderzoek naar factoren .....	25
2.6 Selectie factoren .....	26
2.7 Hypothesen .....	31
3. Methodologische verantwoording .....	35
3.1 Inleiding .....	35
3.2 Methoden en technieken .....	35
3.2.1 Onderbouwing hypothesen .....	35
3.2.2 De afhankelijke variabele .....	37
3.3 Afbakening .....	37
3.3.1 Gemeenten .....	37
3.3.2 Factoren .....	38
3.4 Beperkingen van het onderzoek .....	39
3.5 Uitvoering van het onderzoek .....	39
3.6 Validiteit .....	39

4. Onderzoeksresultaten .....	41
4.1 Inleiding .....	41
4.2 Onderzoeksresultaten .....	42
4.2.1 Resultaten gemeente Wierden .....	42
4.2.2 Gemeente Voorburg-Leidschendam .....	48
4.2.3 Gemeente Dordrecht .....	54
4.2.4 Gemeente Blaricum .....	60
4.2.5 Gemeente Ouderkerk aan den IJssel .....	65
4.2.6 Gemeente Doorn .....	69
5 Analyse .....	74
5.1 Inleiding .....	74
5.2 Toetsing van de hypothesen .....	75
6. Conclusie .....	85
6.1 Inleiding .....	85
6.2 Recapitulatie onderzoeksdesign .....	85
6.3 Beantwoording deelvragen .....	86
6.4 Beantwoording vraagstelling .....	90
6.5 Reflectie van het onderzoek .....	91
6.6 Implicaties en aanbevelingen .....	92
Literatuur .....	94
Bijlage 1: Vragenlijst interviews .....	96
Bijlage 2: Checklist Monitor Overheid.nl .....	100

## Tabellenlijst

Tabel 1: kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Wierden.....	42
Tabel 2: Projectgroep gemeente Wierden.....	44
Tabel 3: Kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Voorburg- Leidschendam .....	49
Tabel 4: Projectgroep gemeente Voorburg-Leidschendam .....	50
Tabel 5: Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening Dordrecht.....	55
Tabel 6: Projectgroep gemeente Dordrecht .....	57
Tabel 7: Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening Blaricum.....	61
Tabel 8: Projectgroep gemeente Blaricum.....	62
Table 9: kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Ouderkerk aan den IJssel .....	66
Tabel 10: Projectgroep gemeente Ouderkerk aan den IJssel .....	67
Tabel 11: kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Doorn .....	70
Tabel 12: Projectgroep gemeente Doorn.....	71
Tabel 13: Overzicht besluiten.....	77
Tabel 14: Overzicht personele inzet .....	79
Tabel 15: Overzicht financiën.....	81

## Figurenlijst

Figuur 1: Invloedsfactoren.....	24
Figuur 2: plaats binnen de organisatie projectgroep Wierden .....	45
Figure 3: plaats binnen de organisatie projectgroep gemeente Voorburg-Leidschendam	52
Figure 4: Positie binnen de organisatie projectgroep gemeente Dordrecht .....	58
Figure 5: Positie projectgroep binnen de organisatie gemeente Blaricum .....	63
Figure 6: Positie binnen de organisatie projectgroep gemeente Ouderkerk aan den IJssel .....	67
Figuur 7: Positie binnen de organisatie projectgroep gemeente Doorn.....	71

# 1.

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding onderzoek

Dat ICT een grote invloed heeft gehad op vele terreinen staat vast. De laatste decennia is internet een niet meer weg te denken onderdeel van het dagelijkse leven geworden. Internet is geaccepteerd als uitbreiding op andere communicatiemiddelen als de telefoon, de fax, de televisie en de radio. Internet is inmiddels opgenomen in de maatschappij en begrippen die betrekking hebben op internet zijn onderdeel geworden van het dagelijks taalgebruik. De ontwikkelingen op internet vorderen in veel sectoren in hoog tempo, maar wordt door overheidsinstanties nog slechts beperkt aangewend als communicatiemiddel en interactief medium. Voor overheidsorganisaties is internet recentelijk een nieuw medium geworden waarmee burgers bereikt kunnen worden. Omdat klantgerichtheid en kwaliteitssystemen niet meer exclusief voor de private sector zijn, is dienstverlening via internet een reactie op de vraag naar betere publieke dienstverlening geworden. Deze ontwikkelingen zijn ook doorgevoerd op gemeentelijk niveau. En daar zal in dit onderzoek nader op worden ingegaan. Vooral de verschillen in kwaliteit van de digitale publieke dienstverlening van Nederlandse gemeenten zullen verder worden uitgediept en verklaard teneinde gefundeerde aanbevelingen te kunnen doen over de digitale dienstverlening.

Om de achtergrond van dit onderzoek uiteen te zetten en ICT-ontwikkelingen binnen de overheid en met name bij de gemeentelijke digitale dienstverlening nader te verklaren zal nu eerst een korte historische schets worden gegeven. De strategische positionering van met ICT verbonden vraagstukken is binnen de overheid dan ook, waaronder ook de gemeenten, niet alleen afhankelijk van actuele maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook van politiek-bestuurlijke trends. Een groot aantal ontwikkelingen welke invloed hebben gehad op deze ontwikkelingen worden omschreven in het Programma 'Andere overheid' zoals in december van 2003 gepresenteerd door De Graaf van het kabinet Balkenende. Dit beleidsprogramma was mede gericht op het aansturen en toepassen van ICT binnen het openbaarbestuur. Dit wordt vormgegeven door de aandacht voor de dienstverlening en toegankelijkheid voor burgers te verbeteren, overheidsorganisaties zijn ervan overtuigd dat de kloof tussen burger en bestuur verder gedicht kan worden. Doordat dit thema in toenemende mate aandacht van de overheid geniet, worden ook in steeds grotere mate diensten op gebied van toezicht, inspectie en verantwoording geautomatiseerd. Om dit thema verder te ondersteunen, heeft het kabinet Balkenende 1 aangegeven dat de kosten van administratie terug moesten worden gebracht. Door het deels privatiseren is hier invulling aan gegeven, wat weer invloed heeft gehad op de informatievoorziening en de daarmee gepaard gaande ondersteunende rol van de ICT. Ook het besef dat maatschappelijke problemen moeten worden aangepakt krijgt meer de

aandacht, waarbij de overheid niet meer centraal stuurt maar door de wederzijdse afhankelijkheid met andere organisaties, bedrijven en burgers problemen vanuit een beleidsnetwerk benaderd, vraagt ook om andere inrichting van ICT. Hiermee is ook het primaat van de politiek veranderd en wordt de politiek vermaatschappelijkt, wat implicaties heeft voor de rol van ICT. Ook het europeaniseren en daarmee vervlechten van het openbaarbestuur roept coördinatieproblemen op evenals de internationale bedrijfsvoering. Ook de toenemende mate van integrale verantwoordelijkheid op terrein van financiën, personeel en informatievoorziening wordt vaak laag in de organisatie neergelegd zodat men daar beter en sneller kan sturen. De keerzijde hiervan is dat er uitsluitend wordt afgerekend op prestaties vastgelegd in managementcontracten. De inzet van ICT leidt ertoe dat de informatiedomeinen van verschillende organisaties of beleidsvelden op elkaar moeten worden afgestemd. De nadruk ligt daarbij op sturing op prestaties heeft er tevens toe geleid dat steeds meer overheidsorganisaties zich hebben bezonnen over de kwaliteit van de eigen organisatie, organisatieprocessen en dienstverlening. Ook door nadrukkelijk ICT-vraagstukken in het openbaarbestuur te zien als vraagstukken die vorm en inhoud krijgen in de wisseling tussen ontwikkelingen in de ICT-omgeving, maatschappelijke omgeving, politiek-bestuurlijke omgeving en de specifieke beleidssectorale taakomgeving van een van een overheidsorganisatie. De verschuivingen van naar het van binnen naar buiten denken en de verschuiving van ondersteunende naar primaire processen en de applicaties naar stromen en ketens en van instrumentele naar processuele en politieke waarden zorgden voor de ontwikkelingen op ICT gebied.

Voor dat dit alles van invloed was op de publieke dienstverlening werd in de 'publieke sector' de aanbodgerichte benadering gehanteerd waarbij het contact met de burger geen aandacht kreeg. Door de opkomst van het 'New Public Management' in de jaren '80 heeft de klantgerichte benadering aandacht gekregen, waarbij de overheid sindsdien responsiever met ontwikkelingen in de samenleving omgaat. In de jaren '90 is dit gedachtegoed uitgewerkt onder de naam 'E-government', waarbij door inzet van ICT beleidsvisies, de doelmatigheid, effectiviteit en verantwoordelijkheden konden worden vergroot. (Lips, Bekkers, Zuurmond, 2005, 238). De toegankelijkheid van het openbaarbestuur, de kwaliteit van de dienstverlening en de doelmatigheid van de overheid wilde men verbeteren. Het belang van de kwaliteit van goede gemeentelijke dienstverlening begon men in te zien aangezien gemeentelijke instellingen toch de bestuurslaag is met de meeste reikwijdte die het dichtst bij de burgers staat. Ongeveer 65% van alle contacten tussen burgers en overheid, bestaat uit contacten met gemeenten. In 2000 wilde het Ministerie van BZK dan ook de politieke participatie van de burgers verbeteren. Overheidsorganisaties werden toen gedwongen meer van 'buiten



naar binnen' te kijken en sindsdien zijn er voorstellen gekomen dit te verbeteren, het voorstel tot modernisering van de gemeentelijke basis administratie door de Commissie Snellen is daar één van. Maar de ICT ter verbetering van de publieke dienstverlening is vooral in gang gezet naar aanleiding van de derde Beleidsnota 'Informatievoorziening Openbare Sector' die in mei van 1995 is verschenen. Hierdoor kwam de nadruk van het nationale beleid meer op de verbetering van de dienstverlening aan de burger te liggen. Geconstateerd werd dat de burger voor verschillende vragen bij diverse overheidsinstantie terecht moest wat veroorzaakt werd door de fragmentatie van de verschillende instanties. Om dit tegen te gaan werd in 1996 besloten niet alleen diverse kwaliteitsgaranties te geven, maar meer te streven één loket gedachte. De uitvoering van dat beleid werd het nationale programma 'Overheidsloket 2000', ook wel OL2000 genoemd. Omdat publieke dienstverlening vooral op gemeentelijk niveau plaatsvindt, heeft het OL2000-gedachtengoed als aanjager gediend voor verdere ontwikkelingen op dit gebied. In navolging daarvan hebben de Vereniging Nederlandse Gemeenten en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2003 een nieuw vijftigjarig beleidsprogramma 'Elektronische gemeenten' (EGEM) gestart met als doelgemeenten te ondersteunen bij de elektronische ontwikkelingen op gebied van ICT teneinde de elektronische dienstverlening te verbeteren. Een aantal 'early-adopters' zijn in de vorm van pilot's maar ook in een vroeg stadium aan de slag gegaan om elektronische dienstverlening vorm te geven, gemeente Wierden en Dordrecht zijn hier voorbeelden van. Vandaag de dag is publieke dienstverlening verspreid naar alle gemeenten waarbij de kwaliteit van gemeentelijke websites steeds belangrijker wordt evenals het monitoren ervan, de jaarlijkse 'Overheidsmonitor' die onder gemeenten wordt uitgevoerd is hier een voorbeeld van. Deze monitor beoordeelt de gemeentelijke dienstverlening op diverse aspecten en op basis daarvan wordt er een 'ranking' gepresenteerd van alle Nederlandse gemeenten. Daarbij is het opvallend dat er zoveel verschillen tussen de gemeenten in kwaliteit van digitale dienstverlening zijn te constateren. Zo hebben de gemeente Dordrecht, Wierden en Voorburg kwalitatief betere digitale dienstverlening via internet dan de gemeente Blaricum, Ouderkerk aan den IJssel en Doorn. Vanuit wetenschappelijk en maatschappelijk perspectief is het een relevante vraag 'hoe de onderlinge verschillen kunnen worden verklaard teneinde de digitale dienstverlening van relatief slecht presterende gemeenten tot een hoger plan te brengen.

Het eerste gedeelte van het onderzoek zal bestaan uit het in kaart brengen van de verschillen van digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Om dit te kunnen doen wordt eerst een normatief kader neergezet waarbij de vraag van kwalitatieve goede digitale dienstverlening centraal staat. Na beantwoording van deze vraag zal de digitale dienstverlening van de geselecteerde gemeenten met elkaar worden vergeleken. Hierna

zal nader worden ingegaan op de oorzaken van het verschil in kwaliteit.

## 1.2 Doelstellingen

Vanuit wetenschappelijk maar ook vanuit maatschappelijk perspectief is het interessant te bekijken hoe de verschillen in kwaliteit van aangeboden digitale dienstverlening via internet van gemeenten kunnen worden verklaard. De wetenschap is bij dit onderzoek gebaat omdat men meer te weten komt over mogelijke factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet. De gegenereerde kennis kan gebruikt worden voor nader onderzoek, methodeontwikkeling en theorievorming. De beantwoording van de onderzoeksvragen kan gemeenten in staat stellen bij de beleidsvoorbereiding en –uitvoering rekening te houden met factoren die van invloed zijn op de effecten van beleid van de publieke dienstverlening via internet. Gemeenten zouden hun voordeel kunnen doen met informatie over de succes- en faalfactoren bij andere gemeenten op gebied van publieke dienstverlening via internet. Om dit te kunnen doen zou er antwoord moeten worden gevonden op vragen als: wat wordt verstaan onder kwaliteit van digitale dienstverlening, hoe deze kwaliteit is te determineren, wat de oorzaken zijn van de verschillen in kwaliteit maar ook is het interessant te kijken of goede kwalitatieve dienstverlening de kloof tussen overheid en burgers vergroot of verkleint. Gedurende dit onderzoek zal naar antwoorden worden gezocht en zal op basis van theoretische en empirische gronden de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening van gemeenten worden verklaard. Doelstelling van dit onderzoek is de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening te verklaren en aan te geven welke factoren daar op van invloed zijn.

## 1.3 Vraagstelling

Om antwoord te kunnen geven op de doelstelling, een verklaring te vinden voor de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening via internet van gemeenten en om inzicht te krijgen in de factoren die daar op van invloed zijn, is een vraagstelling geformuleerd. De hoofdvraag voor het onderzoek luidt, op basis van de doelstelling van het onderzoek, als volgt: **Hoe kunnen de verschillen in de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet tussen gemeenten worden verklaard?**

## 1.4 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt deze uiteengezet in een aantal deelvragen. Beantwoording daarvan zal meer inzicht geven in de gehanteerde terminologie en de beantwoording van de hoofdvraag. De genoemde deelvragen zullen in de navolgende hoofdstukken worden beantwoord. Omdat op voorhand niet duidelijk is wat onder de

term 'gemeentelijke dienstverlening' wordt verstaan zal het begrip worden gedefinieerd om het beter af te kunnen bakenen. En om antwoord te kunnen geven op de verschillen in kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening zal eerst antwoord moeten worden gegeven op de vraag wat er onder dienstverlening wordt verstaan. Daarom luidt de eerste deelvraag luidt als volgt: **1. Wat is gemeentelijke dienstverlening via internet?**

Het kwaliteitsaspect van de hoofdvraag is een begrip dat tevens om nadere definiëring vraagt. Hierbij zal worden ingegaan op hoe de kwalitatieve verschillen tussen de gemeenten kunnen worden geëxpliciteerd. Om deze verschillen in gemeentelijke dienstverlening te kunnen verklaren zal antwoord moeten worden gegeven op de vraag wat verstaan wordt onder 'kwaliteit' van de dienstverlening. De tweede deelvraag luidt daarom als volgt: **2. Wat is kwalitatief goede dienstverlening via internet en hoe zijn de verschillen tussen gemeenten vast te stellen?**

Om de hoofdvraag volledig te kunnen beantwoorden zal naast de begrippen kwaliteit en dienstverlening via internet inzicht moeten zijn verkregen in de 'factoren van invloed' op de kwaliteit van de dienstverlening, zoals die wordt aangeboden via internet, teneinde de verschillen in kwaliteit te kunnen verklaren. Om dit te kunnen doen zullen deze factoren verder in dit onderzoek worden getoetst aan de hand van empirisch verkregen materiaal van de geselecteerde respondenten. Als de vragen van kwaliteit en digitale dienstverlening zijn beantwoord kan worden gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. De derde deelvraag luidt als volgt: **3. Welke factoren verklaren de verschillen in de kwaliteit van de gemeentelijke publieke dienstverlening via internet?**

Omdat meerdere factoren van invloed kunnen zijn op kwaliteit van digitale dienstverlening, maar uit het onderzoek pas zal blijken welke daadwerkelijk significante invloed uitoefenen op de kwaliteit van de digitale dienstverlening van gemeenten, wordt hier nog een onderscheid gemaakt tussen deze factoren. De factoren welke mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening zullen in dit onderzoek worden onderzocht. De vierde deelvraag luidt als volgt: **4. Welke factoren zijn daadwerkelijk van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten.**

Wanneer duidelijk is wat er wordt verstaan onder gemeentelijke dienstverlening, kwalitatief goede dienstverlening, welke factoren daar op van invloed zijn en welke factoren daadwerkelijk de verschillen in kwaliteit verklaren zal het onderzoeksdoel

beantwoord zijn. De factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening worden middels toetsbare hypothesen aan de hand van empirisch verkregen materiaal getoetst verder in dit onderzoek. Om een indruk te geven van de opzet van het onderzoek zal hierna inzicht worden gegeven in de opzet van het verslag.

### 1.5 Opzet van het verslag

Om het onderzoek verder invulling te geven, zullen de drie deelvragen in dit onderzoek worden beantwoord. Hoofdstuk 2 van deze scriptie begint met de theorie. In dat hoofdstuk worden eveneens de eerste twee deelvragen worden beantwoord en zullen begrippen die in het onderzoek worden gehanteerd nader worden toegelicht en gespecificeerd. Als dat is gedaan zal het hoofdstuk eindigen met een verzameling van concrete en toetsbare hypothesen die in het verdere onderzoek getoetst zullen worden.

In hoofdstuk 3 wordt de gekozen onderzoeksmethode uiteengezet. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op gekozen methoden en technieken, de afbakening en de beperkingen van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek per geselecteerde respondent, met gebruikmaking van de overheid.nl monitor van oktober 2005, gepresenteerd.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het gehele onderzoek per hypothese gepresenteerd.

De scriptie wordt afgerond met een uiteenzetting van de belangrijkste conclusies in hoofdstuk 6.

## 2. Gemeentelijke dienstverlening

### 2.1 Inleiding

Om meer inzicht te geven in wat er wordt verstaan onder gemeentelijke dienstverlening zal in dit hoofdstuk per deelvraag, zoals genoemd in hoofdstuk 1.4, een theoretische achtergrond worden geschetst en zullen de begrippen verduidelijkt worden. De theoretische achtergrond is hierbij nodig omdat het verklarend onderzoek betreft. Om te beginnen zal in hoofdstuk 2.2 de eerste deelvraag worden beantwoord en zal worden ingegaan op wat er onder gemeentelijke dienstverlening wordt verstaan, daarna zal in hoofdstuk 2.3 worden vastgesteld welke kenmerken aanwezig moeten zijn om over kwalitatief goede gemeentelijke dienstverlening via internet te kunnen spreken en is de tweede deelvraag beantwoord. Hierna zal in hoofdstuk 2.4 de derde deelvraag worden beantwoord, er zal worden besproken welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening. In 2.5 wordt bestaand wetenschappelijk onderzoek naar factoren van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening belicht om hier verder invulling aan te geven, om in 2.6 over te gaan op een selectie van de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening op basis van literatuur. Deze factoren zullen in 2.7 omgezet worden in toetsbare hypothesen. Pas nadat dit is vastgesteld in een set van veronderstellingen, kunnen betrouwbare uitspraken worden gedaan. De vierde deelvraag; welke factoren werkelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet zal in hoofdstuk 5 van de Analyse worden beantwoord.

### 2.2 Vormen gemeentelijke digitale dienstverlening

#### 2.2.1 Gemeentelijke dienstverlening

Om meer duidelijkheid te geven over wat er onder digitale dienstverlening wordt verstaan zal eerst worden ingegaan op wat wordt verstaan onder gemeentelijke dienstverlening. De eerste deelvraag van het onderzoek luidt daarom als volgt: **Wat is gemeentelijke dienstverlening via internet?** In de navolgende paragraaf wordt deze eerste deelvraag beantwoord. Eerst zal worden uiteengezet wat wordt verstaan onder gemeentelijke dienstverlening via internet en op de huidige visie op dienstverlening. Hierna zal worden ingegaan op de organisatie van gemeenten, waarin onder andere de plaats van internet binnen de gemeente wordt besproken. Voorts zal worden ingegaan op de diensten die gemeenten leveren aan burgers en op de vraag welke rol internet kan vervullen in het leveren van die diensten.

De definitie voor publieke, digitale dienstverlening is een verzamelnaam voor allerlei informatie-, communicatie- en transactiediensten die de gemeente ontwikkelt via elektronische netwerken, het internet. Dit houdt in dat de diensten de frontoffice zijn

waarmee de burger in aanraking komt en de processen daarachter (beleidsprocessen, besluitvorming en workflow) de backoffice vormen welke het mogelijk maken de diensten uit te voeren. (Putten, van der, 2003). Publieke diensten onderscheiden zich ten opzichte van private diensten erin dat zijn non-exclusief en niet rivaliserend zijn waarbij diensten worden aangeboden welke voor de private sector niet aantrekkelijk is voort te brengen, maar waarvan burgers afhankelijk zijn van overheidsorganisaties. Deze diensten zijn vaak noodzakelijk als het gaat om bijstand, brandweer en gezondheidszorg maar ook voor het verlenen van vergunningen en het verstrekken van documenten als paspoort en rijbewijs en uittreksels uit de basisadministratie. Kwaliteitscriteria als legitimiteit van dienstverlening, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid dienen daarbij gewaarborgd te blijven. Publieke dienstverlening was van oudsher aanbodgericht. Door de opkomst van het 'New Public Management' in de jaren '80 heeft de klantgerichte benadering aandacht gekregen, waarbij de overheid responsiever met ontwikkelingen in de samenleving omgaat. In de jaren '90 is dit gedachtegoed uitgewerkt onder de naam 'E-government', waarbij door inzet van ICT-beleidsvisies, de doelmatigheid, effectiviteit en verantwoordelijkheden konden worden vergroot. De toegankelijkheid van het openbaarbestuur, de kwaliteit van de dienstverlening en de doelmatigheid van de overheid werd verbeterd, overheidsorganisaties gingen meer van 'buiten naar binnen' kijken verschenen waardoor de dienstverlening meer marktgericht en klantgeoriënteerd werd. Aanleidingen voor het klantgericht werken waren de veranderende verwachtingen van burgers door het mondiger worden, de steeds complexer wordende maatschappelijke omgeving die om meer sturing vraagt en de mogelijkheden van ICT andere dienstverlening aan te bieden. (Lips, Bekkers, Zuurmond, 2005)

E-government kan worden gedefinieerd als het ondersteunen, het (her)ontwerpen van relaties en interacties die de overheid met haar relaties onderhoudt via ICT-netwerken teneinde een toegevoegde waarde te bieden, en dat is veel meer dan een website. Vanuit bestuurlijk perspectief bekeken gaat het bij E-government om het vormgeven van relaties, mits er een visie is op de dienstverlening, communicatie en participatie waarbij het gaat om sturingsvraagstukken en de overheid een proactieve houding dient aan te nemen, dit kan gevolgen hebben voor digitale discussieplatforms als instrument voor digitale dienstverlening voor het college van B&W, gemeenteraad en ambtenaren. Vanuit organisatorisch perspectief dienen bedrijfsprocessen geïntegreerd te worden en routines en processen op elkaar afgestemd. Dat heeft consequenties voor de positie van front-office, backoffice, maar ook voor de verdeling van taken en bevoegdheden en de cultuur van de organisatie. Vanuit juridisch perspectief zijn er consequenties voor de rechtszekerheid en rechtsgelijkheid, juridische status van handelen en communicatie, privacy en identificatie. Technisch en veiligheidsmatig zijn er ook nog consequenties op

gebied van informatietechnologisch perspectief. De informatievoorziening op het internet en dergelijke dient geïntegreerd en gekoppeld te zijn. Vanuit financieel perspectief gaat invoering van E-government gepaard met aanzienlijke investeringen in mensen en middelen maar ook veranderingen in de organisatie, daarbij valt te denken aan virtuele loketten. (Lips, Bekkers, Zuurmond, 2005)

In deze scriptie gaat het over het aanbod van publieke diensten via internet van de gemeente aan burgers. Van alle overheden staan gemeenten het dichtst bij de burger. Vanuit geografisch en functioneel perspectief is de afstand tussen burgers en gemeenten gering. Meer dan 70% van de contacten tussen burger en overheid speelt zich af bij gemeenten (Kohnstamm 1996,65). Burgers hebben op vele manieren relaties en contacten met de gemeenten. De burger heeft daarbij twee gezichten. In de politieke relatie is hij participant in de politieke besluitvorming, de burger als 'staatsburger' of 'citoyen'. De burger is staatsburger als hij zijn stem uitbrengt of deelneemt aan een discussiebijeenkomst. In de dienstverlenende relatie is hij gebruiker van overheidsdienstverlening, de burger als 'onderdaan' of 'klant' (Ministerie van Binnenlandse Zaken 1995, 21). In dit onderzoek ligt de focus vooral op de rol van burger als gebruiker van gemeentelijke dienstverlening.

Gemeenten zijn niet geheel zelfstandig te noemen en een groot deel van het gemeentelijk beleid is Rijksbeleid. Het Rijk stelt hoofdlijnen van beleid vast en gemeenten werken dat beleid verder uit en dragen zorg voor de uitvoering daarvan. Dit zijn de medebewindstaken van de gemeente. De vrijheid die gemeenten hierbij hebben is afhankelijk van landelijke hoofdlijnen. Naast deze medebewindstaken kunnen gemeenten ook zelfstandig initiatief uitvoeren in autonome taken. Het takenpakket van de gemeenten omvat globaal de terreinen openbare orde en veiligheid, volkshuisvesting, ruimtelijke ordening, openbare werken, onderwijs, cultuur en recreatie, sociale zorg, welzijn en volksgezondheid, milieubescherming en economie. Onder openbare orde en veiligheid vallen de handhaving van de openbare orde en het voorkomen en bestrijden van brand. Wat betreft volkshuisvesting hebben de gemeenten een belangrijke taak in het toezicht op bouwwerkzaamheden en het bestaande woningbestand. Er wordt gestreefd naar voldoende woonruimte. Op gebied van ruimtelijke ordening stellen de gemeenten structuur- en bestemmingsplannen vast waarin de bestemming en het gebruik van de grond beschreven staat. Dit heeft een zo goed mogelijke onderlinge afstemming van ruimte en samenleving tot doel. Bij openbare werken zorgen de gemeenten voor de aanleg en het onderhoud van plaatselijke wegen, plantsoenen, grachten en waterleidingen. En krachtens de onderwijswetgeving zijn gemeenten belast met de zorg voor voldoende openbaar basis- en voortgezet onderwijs. Op gebied van

cultuur en recreatie stimuleren gemeenten het culturele leven, de sport en recreatie, zowel door het verlenen van subsidies als door het zelf exploiteren van bijvoorbeeld musea, zwembaden en ander sportcomplexen. Omdat gemeenten belast zijn met de uitvoering van een deel van de sociale wetgeving, zoals de Algemene Bijstandswet en de zorg voor sociale werkplaatsen, dragen zij daar ook zorg voor. Het gebied van welzijn en volksgezondheid wordt vormgegeven door club- en buurthuiswerk, bejaardenzorg en gehandicaptenvoorzieningen. Ook op gebied van milieubescherming dragen gemeenten bij. Natuur- en landschapsbescherming behoren tot de taak van de provincie, maar in toenemende mate worden gemeenten ingeschakeld bij de bescherming van het leefmilieu. Tot slot voeren veel gemeenten een actief economisch beleid, gericht op de ontwikkeling van voldoende werkgelegenheid. Daar wordt op diverse gebieden invulling aan gegeven.

### 2.2.2 Gemeentelijke dienstverlening via internet

Met betrekking tot bovenstaande diensten kan onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende vormen van contact tussen gemeente en burger (Bekkers 2001, 10); informatiediensten, contactdiensten, transactiediensten en participatie diensten. Hierbij zijn informatiediensten gericht op het verstrekken van informatie, in de vorm van brochures, folders, beleidsdocumenten, raadsstukken, wet- en regelgeving enzovoort. De contactdiensten zijn daarnaast gericht op het stellen van vragen over bijvoorbeeld de uitleg van bepaalde wet- en regelgeving of subsidievoorwaarden, het doen van meldingen (bijvoorbeeld zwerfvuil) of het indienen van klachten over bijvoorbeeld geluidsoverlast. De transactiediensten zijn gericht op het toedelen van individuele rechten en plichten jegens burgers. Daarvoor wordt soms een geldbedrag (bijvoorbeeld leges) in rekening gebracht. Denk hierbij aan het aanvragen en verkrijgen van een vergunning, subsidie of uitkering, of een uittreksel uit het geboorteregister. Een bekend voorbeeld hiervan is de digitale aangifte van belasting. Ook het betalen van boetes behoren tot deze transactiediensten. Participatiediensten zijn gericht op de participatie van de burger in beleids- en besluitvorming. Een onderscheid kan worden aangebracht tussen enerzijds elektronisch stemmen in het kader van referenda en verkiezingen, hierbij wordt eigenlijk een transactie uitgevoerd. Anderzijds kunnen we denken aan een deelname aan digitale debatten ter ondersteuning van de discussie over bepaalde beleidsvoornemens.

### 2.3 Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet

In de navolgende paragraaf zal de tweede deelvraag worden beantwoord. De tweede deelvraag luidt als volgt: **Wat is de kwaliteit van goede gemeentelijke dienstverlening via internet en hoe zijn de verschillen tussen de gemeenten**



**vast te stellen?** Het gaat hierbij om de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening via internet. Allereerst zal een kader worden geschetst, deze zal worden uitgewerkt in een meetbare norm. Om de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten en diensten digitaal aan te kunnen bieden moeten er binnen de gemeentelijke organisatie veranderingen worden doorgevoerd. Van de aanvankelijk verkokerde diensten dient het management zich nu meer integraal te oriënteren en te kantelen om de backoffice te kunnen ontsluiten op ICT en internet.

### 2.3.1 Kader

Alvorens een waardeoordeel te kunnen geven over de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening van de verschillende gemeenten moet eerst een kader worden beschreven. Anders geformuleerd, wat is een goede gemeentelijke website en wat een niet goede? De achtergrond daarvoor is dat het kabinet in haar actieprogramma 'andere overheid' aangegeven heeft, langs welke lijnen de overheid zou moeten worden gemoderniseerd. Het actieprogramma 'ander overheid' kent drie actielijnen, 1: De overheid gaat haar dienstverlening aan de burger verbeteren, 2: De overheid gaat minder en anders regelen, 3: De rijksoverheid gaat zichzelf beter organiseren. Onderdeel van actielijn 1 is het realiseren van digitale dienstverlening. De kwaliteit van de publieke dienstverlening moet beter en ICT vormt een belangrijk instrument om dat te bereiken. Het kabinet streeft ernaar dat in 2007 65% van de publieke dienstverlening plaats kan vinden via internet. Gemeenten en uitvoeringsorganisaties spelen hierbij, als frontoffice van de overheid, een belangrijke rol. Opvallend is dat het bij bovenstaande doelstelling vooral gaat om de kwantiteit, het percentage van alle diensten dat via internet wordt aangeboden, en dat het minder gaat om de manier waarop dit gebeurt. Het grote probleem momenteel is dat veel diensten niet via internet wordt aangeboden. Het normatief kader richt zich vooral op de vraag: Wat is het percentage van aangeboden diensten via internet? In mindere mate richt het zich op de kwaliteit per aangeboden dienst.

### 2.3.2 Kwaliteit

Om de voortgang van het realiseren van de elektronische dienstverlening te meten, wordt jaarlijks in opdracht van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, een onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek is een monitor van prestaties van de elektronische overheid genaamd. Dit is de Overheid.nl monitor. Om de prestaties van de elektronische overheid te meten, wordt gekeken naar de onderdelen, Transparantie, Dienstverlening en Gebruik en effecten. De kwaliteit wordt gemeten door en is afhankelijk van de mate van elektronische dienstverlening aan burgers en bedrijven, de toegankelijkheid van de digitale dienstverlening, de beschikbare wet- en

regelgeving en de mate van interactie tussen de politiek c.q. publieke dienstverlener en de burger. Naast de monitor valt kwaliteit te definiëren en te bepalen aan de hand van mate van tevredenheid van klanten, afnemers, partners, medewerkers en door de maatschappij en eindresultaten. Kwaliteitsmanagement wordt gedefinieerd als 'een wijze van management waarbij vanuit een inzicht in de visie en bepalende succes factoren voor de organisatie een fundamenteel verbeterplan met verbeteracties wordt ontwikkeld en doorgevoerd' . (Ahaus en Diepman, 2000, p. 17)

Transparantie is een onderdeel waarop de overheid.nl monitor op toetst. Onderdeel van het actieprogramma 'andere overheid' is het verbeteren van de dienstverlening. In het kader hiervan is het belangrijk dat de burger alle informatie van de overheid eenvoudig en goed geordend op internet kan vinden. De overheid zal daarvoor transparanter moeten worden. Het vergroten van de transparantie richt zich op twee punten; 1: de bestuurlijke informatie zelf, de communicatie via de website met de gebruikers en de algemene informatie op de overheidswebsites en 2: de bereik- en vindbaarheid van informatie op overheidswebsites. De monitor besteedt veel aandacht aan bestuurlijke informatie op overheidswebsites. In het actieprogramma 'andere overheid' wordt het accent gelegd op de ontsluiting van bestuurlijke informatie op internet. Het gaat om verantwoordingsinformatie, zoals raadsinformatie, informatie over regelgeving, vergunningen en bekendmakingen om een paar te noemen. Het volgende punt wat de monitor onderzocht is de participatie. Waarbij het om de mogelijkheden van burgers gaat om te participeren. Voorbeelden zijn internetdebatten, chat-sessies en opiniepeilingen. Voorts is onderzocht of en hoe praktische informatie op de overheidswebsites wordt ontsloten. Hierbij wordt onder andere onderzocht of een website contactinformatie bevat en actueel is. Wat betreft de bereikbaarheid en vindbaarheid wordt deze door toename van internetgebruik steeds belangrijker, overheid.nl monitor is daar een voorbeeld van. Ook gebruikers die niet beschikken over de nieuwste versie van internet explorer dienen zonder foutmeldingen te krijgen toegang te hebben tot alle informatie. Ook mensen met een klein beeldscherm of een visuele handicap dienen drempelvrij toegang te hebben tot alle informatie. Allereerst is het van belang dat bij de opbouw van de website gebruik wordt gemaakt van webrichtlijnen op gebied van technische toegankelijkheid, de technisch-organisatorische organisatie en het gebruik van metadata. Naast de hiervoor genoemde technische en organisatorische aspecten heeft ook gebruiksvriendelijkheid een belangrijke invloed op de toegankelijkheid en vindbaarheid van de informatie. Onder de noemer gebruiksvriendelijkheid zijn de volgende aspecten onderzocht: bevat de website een zoekmachine, een sitemap, faq-lijst, informatie in een nadere taal, een privacyreglement, een link naar [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) een uitleg- of helppagina.

Wat betreft de dienstverlening van het onderdeel van de overheid.nl monitor zijn er overheidsdiensten en –producten geselecteerd voor integraal onderzoek naar het aanbod via overheidswebsites. Van deze producten moet volgens het kabinet in 2007 65% online zijn. Op [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) is onder de titel overheidsloket een catalogus van rijksdiensten en –producten. Voor gemeenten zijn dit ongeveer 2.500 diensten. Onderzocht is of er een catalogus is en of deze een trefwoordenlijst of zoekfunctie bevat. Van 34 van eerder genoemde diensten is het niveau van dienstverlening onderzocht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende schaal, 0=geen informatie, 1=informatie, 2=down-loadbaar formulier, 3=up-loadbaar formulier, 4=transactie (zie bijlage 2 voor uitleg over overheid.nl monitor).

In de overheid.nl monitor zijn de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening van gemeenten duidelijk te zien. Om verder te kunnen kijken naar wat daarop van invloed is geweest en de verschillen in kwaliteit te kunnen verklaren zal hieronder verder worden ingegaan op factoren welke mogelijk van invloed zijn geweest op de kwaliteit van de digitale dienstverlening.

## 2.4 De factoren

### 2.4.1 Inleiding

Tot nu toe is besproken wat gemeentelijke dienstverlening via internet inhoudt en hoe de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet wordt gemeten, daarmee zijn de eerste twee onderzoeksvragen beantwoord. De derde onderzoeksvraag behandelt de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet. In de volgende paragrafen zullen mogelijke factoren worden uiteengezet aan de hand van literatuuronderzoek. Uit de in dit hoofdstuk gepresenteerde factoren zal een selectie worden gemaakt, welke verder in dit onderzoek aan de hand van empirisch verkregen materiaal zal worden getoetst teneinde gefundeerde uitspraken te kunnen doen over de mate van invloed van deze factoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet.

### 2.4.2 Het beleid en de beleidstheorie

Kwaliteit van het beleid is van grote invloed op de mate van succes van het gevoerde beleid en de uitvoering daarvan. Omdat het oplossen van problemen begint bij het ontwerpen van een opdracht daar iets aan te doen, vastgelegd middels beleid, is het de moeite waard daar nader naar te kijken. De literatuur weet dit te onderschrijven door onderstaande weergave. Volgens Edwards is de definitie van beleid dat bestuurders en vertegenwoordigers hebben zich verbonden aan het verwezenlijken van nieuwe doeleinden, met speciaal daartoe gekozen middelen. Vervolgens hebben zij aan een

organisatie, publiek en/of privaat, opdracht gegeven daar uitvoering aan te geven (Edwards 2000, 115). De aard en de kwaliteit van het beleid zijn van invloed op het verloop van de uitkomsten van het uitvoeringsproces (Coolsma in Hoogerwerf 2003, 141). Aangezien het uitvoeringsproces van invloed is op de daadwerkelijke output, is aannemelijk dat de aard en de kwaliteit van het beleid op het gebied van publieke dienstverlening in een gemeente van invloed zijn op de uitkomsten van het uitvoeringsproces op dit gebied.

De kwaliteit van beleid kan worden getoetst op de volgende onderdelen:

1. Doelen
2. De beleidstheorie
3. De omschrijving van de uitvoering

#### Doelen

De factor doelgerichtheid is van invloed op de beleidsuitvoering. De doelgerichtheid van de beleidsuitvoering neemt toe, naarmate de doeleinden meer expliciet en systematisch zijn geformuleerd en naarmate de middelen meer op de beleidsdoeleinden zijn afgestemd (Blommestein 1984, 87). De tweede belangrijke factor is de mate van realiseerbaarheid van de doelen (Blommestein 1984, 87). Het is belangrijk dat de organisatie in staat is de doelen te bereiken. Tevens is het van belang dat de organisatie niet te veel hoeft te worden aangepast de doelen te bereiken. Te ambitieuze doelen kunnen de uitvoering vertragen (Hoogerwerf 2003, 142). De derde belangrijke factor, is de mate van onenigheid over de doelen van het beleid. Indien doelen niet gedeeld worden door alle actoren en er een belangenstrijd ontstaat, kunnen allerlei sociale processen nadelige invloed hebben op het besluitvormingsproces en de uitvoering. (Koers 1998, 128)

#### De beleidstheorie

Aan het beleid kan een beleidstheorie ten grondslag liggen. De beleidstheorie bevat normatieve, causale en finale veronderstellingen (Coolsma 2003, 143). De normatieve veronderstellingen zijn de opvattingen over waarden en normen die leiden tot een voorkeur voor bepaalde doelen en het aanvaarden of verwerpen van bepaalde middelen. Hierbij is het van belang of de uitvoerders deze normatieve opvattingen delen. Het causale verband tussen de inzet van de beleidsinstrumenten en de te verwachten effecten dient correct te zijn. De veronderstelling dient ondubbelzinnig te zijn en geen hiaten te bevatten. Er dient een direct, logisch en aantoonbaar verband te zijn tussen de inzet van de instrumenten en de te verwachten effecten van het beleid.

#### Het uitvoeringsontwerp

Het managen en het bevorderen van de interactie tussen de betrokken actoren is de cruciale factor voor succes voor sturing (Koppenjan en Klijn 2002, 110). Een uitvoeringsontwerp is een vertaling van het beleid in zodanig concrete afspraken over

organisatie en toe te passen middelen, dat de uitvoerders daadwerkelijk aan de slag kunnen (Coolsma 2000, 114). Het uitvoeringsplan moet dan ook concreet zijn. Dit houdt in dat het zover mogelijk moet zijn uitgewerkt. Het plan moet mensen benoemen en het moet concrete middelen noemen waarmee men beleidsdoelen wil gaan halen. Het plan moet een leidraad zijn tot handelen en het beleid moet vertaald worden in uitvoerende handelingen en hulpbronnen (Coolsma 2000, 115) en dient aandacht te besteden aan alle aspecten van de uitvoering (op cit Coolsma 2000, 127, tabel 6.3).

Deze aspecten zijn van invloed op de uitvoering en dient aandacht te krijgen in het uitvoeringsplan.

Organisatie: Welke vertaling, opsplitsing en toedeling van het beleid is nog nodig? Tevens aandacht voor besluitvormingsprocedures en arbitrage.

Personeel: Is er voldoende personeel dat adequaat is geschoold en gereed om tot actie over te gaan?

Informatie: Is het personeel voldoende geïnformeerd over de opdrachten, taken, voorwaarden en strategie? Wat moet daar nog voor gebeuren? Op welke wijze blijven de leiding en de toezichthouders geïnformeerd over:

- Hoe, wanneer en door wie worden prestatiemetingen verricht en welke registratie is daarvoor voorzien?
- Hoe, wanneer, door en aan wie en waarover is rapportage voorzien?
- Hoe, wanneer en door wie worden herzieningsbesluiten genomen?

Financiën: Is bij het beleid voorzien in voldoende geld of wijze van verwerving van geld voor de uitvoering? Welke financiële controle en rapportage is voorzien?

Andere productiemiddelen: Zijn de benodigde apparaten en technieken tijdig beschikbaar?

Huisvesting: Zijn de benodigde terreinen en gebouwen tijdig beschikbaar?

Juridische kwaliteit: Is de juridische kwaliteit van de uitvoering voldoende verzekerd?

Op het niveau van de doelbepaling is al gesproken over de realiseerbaarheid van de doelen. Op het niveau van het uitvoeringsontwerp komt dit weer terug. De plannen moeten uitvoerbaar zijn. De middelen die worden genoemd, moeten ook worden gerealiseerd en met de inzet van middelen moet het doel kunnen worden bereikt.

Het uitvoeringsplan moet consistent zijn, de genoemde middelen en afspraken dienen niet onderling strijdig te zijn.

#### 2.4.3 Kenmerken van de uitvoerende organisatie

Een uitvoerende organisatie valt in hoofdlijnen uiteen in een netwerstructuur, beleidsvrijheid en de uitvoerders. Met allen hun specifieke invloed op het beleid. Een organisatienetwerk kan van invloed zijn op de totstandkoming van beleid. Een

organisatienetwerk kan gedefinieerd als 'een cluster van interdependente organisaties die zich op allerlei wijzen gebundeld hebben om als collectiviteit een bepaald doel te bereiken'. (Van Gils, 1978). De beleidsvrijheid van uitvoerende ambtenaren, kan daarbij zowel positieve als negatieve invloed hebben op de uitvoering. De uitvoerende ambtenaren kunnen beleidsvrijheid nodig hebben om beleid concreet gestalte te geven, en om bij tegenstrijdige belangen af te kunnen wegen welk belang voorop moet staan (Korsten 1986, 41). Bovendien biedt beleidsvrijheid de mogelijkheid om beleid aan te passen aan onvoorziene omstandigheden. Beleidsvrijheid kan ook tot gevolg hebben dat beleidsprestaties afnemen. Dit is het geval wanneer de vrijheid wordt gebruikt om niet conform het beleid te handelen. De kwaliteit van de uitvoerders is ontegenzeggelijk van invloed op de beleidsprestaties. De uitvoerders zijn degenen die het daadwerkelijke beleid ten uitvoer moeten brengen waarbij competenties, capaciteit en motivatie van grote invloed is op de uitvoering. De kwaliteit zal enerzijds afhangen van het weten, het willen en het kunnen van de uitvoerders. Anderzijds wordt ook het afhangen van het moeten: de ruimte die aan de uitvoerders wordt overgelaten om binnen bepaalde voorwaarden van het vastgestelde beleid en de voorgeschreven middelen af te wijken.

Onderdeel van de kwaliteit van de uitvoerders zijn de actoren & percepties. Een veelheid aan actoren en daardoor meningen en percepties kan het beleid nadelig beïnvloeden. Dit vereist inzicht in 'Policy Advocacy Coalitions' waarbij het zo is dat wanneer men zich bewust is van de verschillende percepties van de betrokken actoren, dit zal kunnen leiden tot een gezamenlijke mening over feiten en onderzoeksresultaten. Daardoor zal de focus meer op de te beantwoorden hoofdvraag komen te liggen. (Koppenjan en Klijn 2002, 38). Daarbij komt dat de uitvoerders gemotiveerd moeten zijn het beleid uit te voeren, de prikkels. Naarmate doelen en middelen in het officiële beleid verder afstaan van de motieven van de uitvoerders is de kans dat de uitvoerders een eigen koers varen groot, er zal minder snel sprake zijn van conformiteit (Coolsma 2003, 147). Ook omgevingsinvloeden hebben een zekere uitwerking. Beleid op een ander beleidsveld kan van invloed zijn op de beleidsprestaties (Birkland 2001, 189). Zo kan bijvoorbeeld beleid van de Rijksoverheid of beleid op gebied van beveiliging en dataverkeer van invloed zijn op het beleid op gebied van publieke dienstverlening van een gemeente. Daarnaast is de doelgroep van het beleid bepalend. Bij de publieke dienstverlening via internet, wordt de burger als klant gezien. Een gemeente zal in veel gevallen de klant te rade gaan, wat zijn behoeften zijn. De klant, een inwoner van een gemeente zijn hier de doelgroep van het beleid. De contacten met deze doelgroep en de vraag vanuit deze doelgroep zal een belangrijke factor zijn die van invloed is op de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet. Bij dit alles mag politiek-bestuurlijke steun niet ontbreken. De verantwoording die de gemeente aan de gemeenteraad moet afleggen kan zowel ondersteunen als

beperkend werken (Coolsma 2003, 149). Indien er vanuit de gemeenteraad steun is voor de doelen van het beleid op het gebied van publieke dienstverlening via internet dan kan dit een positieve invloed hebben. De competenties en capaciteiten van de uitvoerders ondersteunen dit. De uitvoerder moet voldoende geschoold zijn om de uitvoering goed te kunnen doen. Veel hangt af van zijn kennis en vermogen om het beleid te interpreteren en daadwerkelijk uit te voeren. De betrokken actoren moeten de percepties, activiteiten en institutionele arrangementen coördineren. (Klijn en Koppenjan 2000, 9). Buiten de competenties en capaciteiten van de uitvoerders, is het van belang dat de uitvoerders over voldoende hulpbronnen beschikken. De uitvoerder moet het beleid ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren met de middelen die hem ter beschikking worden gesteld. Dit alles vormt een geheel en interacteert met elkaar en vormt de basis voor de mate van kwaliteit van de uitvoerders.

#### 2.4.4 Het uitvoeringsproces

Zelfs wanneer er geen of kwalitatief slecht beleid op papier is vastgesteld, is het toch mogelijk dat er goede beleidsprestaties worden geleverd. Dit kan doordat er bepaalde kenmerken van organisatie of de uitvoerders hier een bijdrage aan leveren, maar kan ook het gevolg zijn van een goed lopend uitvoeringsproces. Wanneer het uitvoeringsproces goed verloopt, kunnen er toch goede beleidsprestaties worden geleverd. Het uitvoeringsproces zal worden gewaardeerd op de zelfde wijze als het uitvoeringsplan, namelijk op: Organisatie, Personeel, Informatie, Financiën, Andere productiemiddelen, Huisvesting en Juridische kwaliteit (OPIFAH-J). Buiten deze factoren zijn macht en integratie van invloed op het uitvoeringsproces. Deze twee factoren staan in samenhang met de factoren OPIFAH-J, maar zijn dusdanig belangrijk dat ze apart beschreven zullen worden.

#### Macht

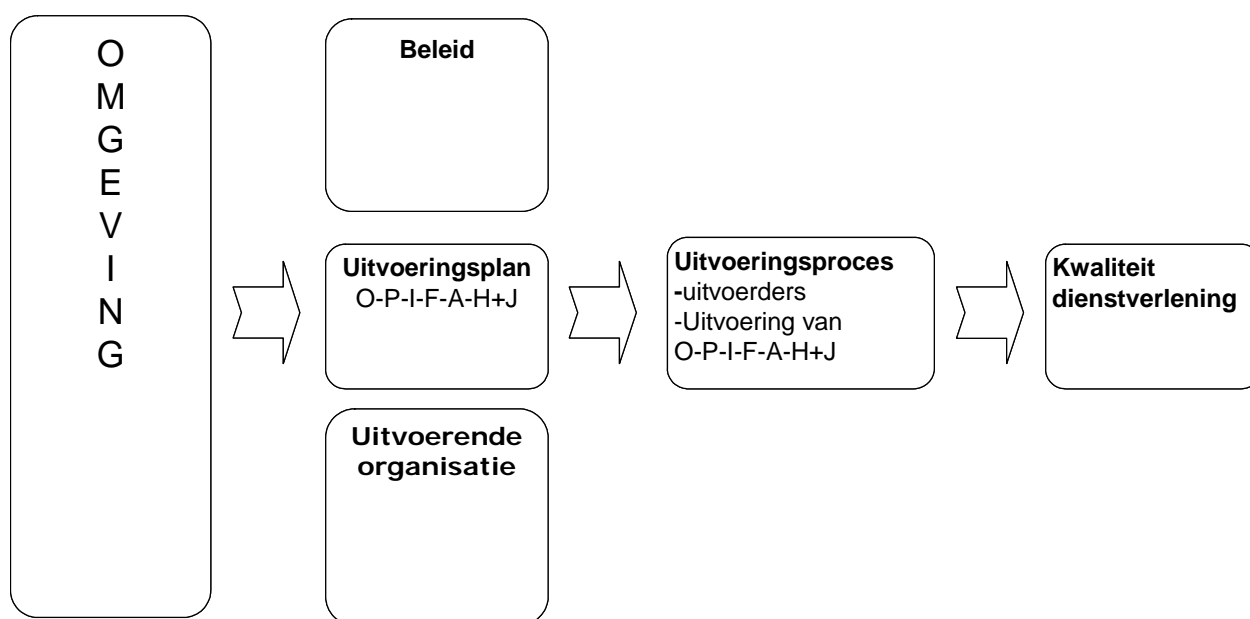
De verdeling van macht over de actoren die aan de beleidsvorming participeren is uiteindelijk beslissend voor de vraag welk beleid zal worden gevoerd (Maarse 1984, 91). Omdat er ook tijdens de uitvoering nog beleidsvorming plaatsvindt, zal de beleidsvorming ook van invloed zijn op de uitvoering van het beleid. Bij de factor macht kan onderscheid worden gemaakt tussen de externe en interne machtsverdeling. De externe macht ziet toe op de relaties tussen de actoren binnen de gemeenten met hun actoren buiten de gemeente en de interne macht ziet toe op de relaties binnen de gemeente. De effectiviteit van het beleid van de gemeente zal toenemen naarmate zij meer macht heeft op de andere actoren in het uitvoeringsproces. Een actor kan, afhankelijk van zijn verhouding met andere actoren en met behulp van zijn machtsbronnen, machtsmiddelen en machtsstrategieën invloed op het

besluitvormingsproces uitoefenen (Simon, 1977). In dit onderzoek zal vooral worden onderzocht of de uitvoerende organisatie invloed kan uitoefenen op het beleidsbepalende orgaan van de gemeente. Nagegaan zal worden of ook bij de besluitvorming betrokken uitvoerders het vermogen hebben of kunnen hebben om het MT te beïnvloeden. De kwaliteit van het uitvoeringsproces wordt mede bepaald door de mate van integratie in het uitvoeringsproces (Maarse 1984, 89). Onder integratie wordt verstaan de wijze waarop in het beleid en de uitvoering rekening is gehouden met ander onderdelen van de organisatie. Gebrek aan integratie kan leiden tot conflicten. Daarnaast kan het zijn dat betrokkenen langs elkaar heen werken. Dit laatste is het gevolg van gebrekkige coördinatie.

### Integratie

De integratie is van belang voor een efficiënte samenwerking tussen de verschillende actoren die betrokken zijn bij de uitvoering. In figuur 1 staan alle genoemde factoren samengevat die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de publieke dienstverlening.

*Figuur 1: Invloedsfactoren*



#### 2.4.5

#### Kwaliteitsmanagement, het INK-model

Volgens Lammers en Zuurmond zal een hoger kwaliteitsniveau van de bestuurlijke



organisatie de E-government ten goede komen. (Zuurmond en Lammers, 2001). Onder kwaliteitsmanagement wordt een wijze van management verstaan waarbij vanuit een inzicht in de visie en succesbepalende factoren voor de organisatie, een fundamenteel verbeterplan met verbeteracties wordt ontwikkeld en doorgevoerd (Aus en Diepman 2000, 17).

Het INK-managementmodel kan helpen het kwaliteitsniveau te verhogen en bestaat uit de aandachtsgebieden: leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij en eindresultaten. Dit model kan als instrument gehanteerd worden voor het in kaart brengen van zowel sterke als zwakke kanten van de organisatie. Door de resultaten regelmatig te meten, is men in staat te leren van de eigen ervaring (Zuurmond en Lammers, 2001). Door hantering van het INK-model worden managers gestimuleerd te communiceren, waardoor prestaties bevorderd worden. (Tilleman en Markerink 2004, 36). De onderdelen van dit model zullen worden gehanteerd als te bespreken onderwerpen bij de open interviews voor het verzamelen van de empirische gegevens teneinde antwoord te kunnen geven op de hoofdvraagstelling. In dit onderzoek zal worden getoetst of de mate van kwaliteitsmanagement van invloed is op de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening via internet.

## 2.5 Bestaand wetenschappelijk onderzoek naar factoren

In de bovenstaande paragrafen zijn mogelijke factoren aan bod gekomen, die worden genoemd in wetenschappelijke literatuur. In de navolgende paragraaf zal worden ingegaan op concrete empirische onderzoeken naar factoren die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van gemeentelijke websites. Dit onderzoek is niet het eerste onderzoek naar factoren die van invloed zijn op publieke dienstverlening via internet. Buiten bovenstaande factoren die rechtstreeks ontleend zijn aan literatuur studie op gebied van de bestuurskunde zijn er nog specifieke factoren die gevonden zijn in bestaand empirisch onderzoek op gebied van publieke dienstverlening via internet van lokale overheden.

Een onderzoek uitgevoerd door Texas U&M University of Maryland door M.J.Moon (Moon 2002) onder 1471 lokale overheden in de VS had als belangrijkste conclusie dat een tekort aan goed technisch personeel en financiële bronnen de grootste drempels zijn voor lokale overheden in het streven om een goede site online te krijgen. Deze factoren zijn reeds gedistilleerd uit het literatuuronderzoek. Een tweede conclusie van dit onderzoek was dat privacy en beveiliging twee grote struikelblokken zijn bij de ontwikkeling van een website voor een lokale overheid. Een tweede onderzoek dat over de factoren gaat die

van invloed zijn op de ontwikkelingen van websites van lokale overheden is het onderzoek van de University of Maryland (Norris 2005) onder 1173 lokale overheden. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is 'Local governments have encountered several barriers tot the adoption of e-government. The most significant of these include a lack of technology or Web Staff and expertise, lack of financial resources, and issues around privacy and security'. Een derde groot empirisch onderzoek van Jerry Luftman (Luftman 1998) behandelt de stimulerende en beperkende factoren die van invloed zijn op de mate van gebruik van IT in bedrijven. Dit onderzoek is gehouden onder meer dan 800 bedrijven in de VS. In dit onderzoek kwamen de volgende factoren die positief van invloed zijn: Ondersteuning van het management (niet IT managers) voor IT, het vermogen van IT managers om het beleid te bepalen. De beperkende factoren uit dit onderzoek zijn de volgende: Een slechte relatie tussen personeel en de organisatie en een lage prioritering van IT initiatieven. Bovenstaande resultaten bevestigen de factoren die reeds waren gevonden.

## 2.6 Selectie factoren

Om tot een selectie van mogelijke factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet te komen is bestaande wetenschappelijke literatuur en wetenschappelijk onderzoek geraadpleegd. De geselecteerde factoren voldoen aan het criterium 'onderzoekbaarheid en relevantie'. Zo is relevantie van belang om gefundeerde uitspraken te kunnen doen over de mate van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening. Zo is de bevolkingsdemografie niet relevant in dit onderzoek maar alles wat bij de totstandkoming en uitvoering van het beleid betrokken is geweest wel. Op basis van deze criteria kunnen aan de hand van literatuur de volgende factoren worden gehanteerd:

1. Het belang dat het college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet;
2. De aanwezigheid van voldoende en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een goed contact met het MT onderhoud;
3. De aanwezigheid van voldoende financiële middelen;
4. De mate van technische uitvoerbaarheid;
5. Het kwaliteitsbewustzijn.

Hieronder volgt een nadere uiteenzetting van de geselecteerde factoren, waarbij de theoretische herkomst zal worden aangegeven en tevens de wetenschappelijke literatuur nog kort zal worden herhaald. Hierbij zal worden uiteengezet wat de bijdrage van de factoren aan de kwaliteit van digitale dienstverlening is. In hoofdstuk 5 zullen de factoren

aan de hand van toetsbare hypothesen aan de hand van empirisch verkregen materiaal worden geanalyseerd waarna de mate van invloed duidelijk wordt. Mogelijke factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening zijn:

Factor: Het belang dat het college van B&W en het MT hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet.

#### Literatuur

In de literatuur wordt de mate van belang dat het college van B&W en het MT hecht aan de kwaliteit van de digitale dienstverlening besproken aan de hand van de commitment van het management dat nodig is om omvangrijke veranderingen te realiseren. De overgang van verkokerde dienstverlening naar digitale dienstverlening behelst een groot aantal veranderingen en implicaties voor de organisatie, de inrichting daarvan maar ook voor de aansturing en verantwoordelijkheden waarbij de organisatie gekanteld wordt. Bij veranderingstrajecten van een dergelijke omvang is commitment en ondersteuning en ook daadkrachtige leiding van belang om consensus te creëren en in te bedden binnen de organisatie te bewerkstelligen. Coolsma en Luftman hebben in hun werk geschreven over de invloed van het belang dat het MT hecht aan de kwaliteit van de uitvoering van beleid en IT en de interesse daarvoor. Politiek-bestuurlijke steun is van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van het beleid (Coolsma 2003, 149) Uit onderzoek onder 800 bedrijven (Luftman 1998) komt het belang dat het management hecht aan IT als een van de belangrijkste punten naar boven die positief van invloed zijn op het mogelijk maken van IT binnen de organisatie.

#### Vertaling naar meetbare begrippen

Om de mate van betrokkenheid van het college van B&W en MT, belast met de dagelijkse leiding, te kwantificeren wordt gekeken naar een aantal zaken. Daarom is het van belang dat zij de gemeentelijke dienstverlening via internet hoog op hun prioriteitenlijst hebben staan en zo bijdragen aan de kwaliteit daarvan. Dit is te meten door de besluiten op een rij te zetten die met betrekking tot het onderwerp door het college zijn genomen en deze onder te verdelen in besluiten die beperkend of juist stimulerend zijn. Waarbij de nadruk op de besluiten ligt waarbij middelen zijn vrijgemaakt voor de gemeentelijke dienstverlening via internet. Hiernaast kan dit worden geoperationaliseerd door in een interview daarover open vragen te stellen om de mate van betrokkenheid van het MT duidelijk te krijgen. Bij de onderzoeksresultaten en de analyse zal dit verder worden uiteengezet evenals de volgende factoren.

Factor: De aanwezigheid van voldoende en adequaat geschoold personeel, dat speciaal

voor de taak is aangesteld en een vast en goed contact heeft met het MT

#### Literatuur

Realisatie naar digitale dienstverlening heeft consequenties voor alle afdelingen binnen de organisatie, enerzijds moet er mee worden gedacht over hoe zaken anders kunnen worden ingericht anderzijds zullen bepaalde interacties anders verlopen, hierdoor zijn er vele mensen betrokken bij de verandering en is de overgang complex. Daarvoor is personeel nodig wat inzicht heeft in de processen maar ook in de implicaties van de overgang naar digitale dienstverlening waarbij persoonlijke competenties als opleiding en ervaring, maar ook motivatie, daadkracht en inzicht in de materie en in de organisatorische veranderingen een pre zijn. De aanwezigheid van voldoende adequaat geschoold personeel is van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van beleid (Coolsma en Herweijer in Edwards 2000, 227). Coolsma spreekt in dit verband over het 'kunnen' van de uitvoerders (Coolsma 2003, 146). Het gaat om de mate waarin het personeel de werkzaamheden uit te voeren. Een onderzoek door M.J.Moon (Moon 2002) uitgevoerd onder 1471 lokale overheden in de VS had als belangrijke conclusie dat een tekort aan goed technisch personeel een van de grootste drempels is in het streven om naar goede publieke dienstverlening via internet. Tot dezelfde conclusie kwam Norns (Norns 2005 na 1173 lokale overheden te hebben onderzocht.

#### Vertaling naar meetbare begrippen

Om te kunnen kijken naar de personele inzet bij de digitale dienstverlening moet worden gekeken naar degenen die bij het proces zijn betrokken en verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Bij gemeenten wordt de opgedragen taak veelal uitgevoerd door een projectgroep. Om deze taak goed uit te kunnen voeren is het van belang dat de medewerkers van de projectgroep een goede opleiding en relevante werkervaring hebben omdat de verandering naar digitale dienstverlening omvangrijk en complex is en vele implicaties heeft, waarbij inzicht in de materie en de organisatie noodzakelijk is. Goede opleiding en ervaring door werk zorgen voor dat inzicht. De twee factoren zijn meetbaar en van invloed op de kwaliteit van de uitvoering. Het tweede onderdeel van de tweede factor, die speciaal voor de taak zijn aangesteld, heeft ook met de competentie te maken. De verwachting is dat personeel dat speciaal voor de functie zijn taak beter uitvoert omdat hij zich volledig kan toeleggen op zijn taak, niet afgeleid wordt en dieper op de materie in kan gaan wat de kwaliteit ten goede komt.

Omdat niet alleen het opleiding niveau en de werkervaring van de medewerkers van belang zijn maar ook de mate waarin het personeel goed en nauw contact met het MT heeft, zal dat worden gemeten door de fysieke afstand tussen het MT en de uitvoerders in kaart te brengen evenals de kwaliteit van het contact. Het gaat hier om de

organisatorische inbedding van het projectteam en sleutelfiguren in de organisatie. Tevens is de mate van formeel en informeel contact tussen beide en de mening van de projectleider over dit contact een goede graadmeter. Om te kijken of deze factor van invloed is op de kwaliteit van de digitale dienstverlening zal dit worden geoperationaliseerd door in interviews aandacht te geven aan het opleidingsniveau, de werkervaring, de persoonlijke betrokkenheid en het contact met het MT.

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen

Literatuur

Omvangrijke veranderingstrajecten hebben consequenties voor de gehele gemeentelijke organisatie en programmatuur. Om tot digitale dienstverlening te komen is inzet en betrokkenheid van vele afdelingen noodzakelijk en dient de nodige programmatuur, hardware en software te worden aangeschaft en ingericht en zal pas resultaat worden gezien na gezamenlijke en langdurige inspanning. Daarvoor is inzet van voldoende personeel en financiën noodzakelijk. De aanwezigheid van voldoende financiële middelen is bepalend voor de realisatie van de digitalisering van de dienstverlening en is van belang voor de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening via internet. Het ligt voor de hand dat wanneer gemeenten meer financiële middelen inzetten voor de website dit de ten goede komt van de digitale dienstverlening. Voorwaarde is wel dat de middelen adequaat worden ingezet. In meerdere grootschalige wetenschappelijke onderzoeken in de VS is hier theoretische grondslag voor te vinden (Moon 2002 en Norris 2005).

Vertaling naar meetbare begrippen

Om na te gaan of een gemeente de kwaliteit van de digitale dienstverlening weet te vergroten door het voldoende beschikbaar stellen van financiële middelen zal in de interviews gevraagd worden naar de financiën en overzichten daarvan. De aanwezigheid van financiële middelen is de best meetbare factor van dit onderzoek waarbij het om concrete cijfers gaat. Als er wordt gekeken naar de financiën zal er een onderscheid worden gemaakt tussen uitgaven voor de bouw van de website, uitgaven voor verbetering aan de website en uitgaven voor beheer en onderhoud van de website. Inzicht in deze gegevens van de gemeenten zullen duidelijkheid geven over de invloed van deze factor op de kwaliteit van de digitale dienstverlening omdat meer (financiële) inspanningen kunnen resulteren in geavanceerdere en verder doorgevoerde techniek en betere ontsluiting op de backoffice.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

Literatuur

Wanneer over wordt gegaan op digitale dienstverlening via internet moet er ook worden

gedacht aan de uitvoering daarvan en hoe een en ander technisch is te realiseren en ontsluiten op de backoffice. De overgang naar digitale dienstverlening en ontsluiting van afdelingen en handelingen op het internet met behulp van ICT moet worden nagedacht over de technische ontsluiting en vertaling van de 'Administratieve Organisatie' met daaraan verbonden documenten met de backoffice, met inachtneming van voorwaarden op gebied van privacy persoonsgegevens en de beveiliging daarvan. Wanneer hier eenduidigheid over bestaat binnen de organisatie en de technische mogelijkheden er zijn dit te vertalen naar digitale werkprocessen zal dit de dienstverlening ten goede komen omdat belemmeringen op dat gebied zijn ondervangen. Twee grote empirische onderzoeken in de VS onderschrijven dit en tonen aan dat problemen met privacy en beveiliging een negatieve invloed hebben op de IT en de ontwikkeling binnen overheidsorganisaties (Moon 2002 en Norris 2005).

#### Vertaling naar meetbare begrippen

Omdat op voorhand geen documenten of ander materiaal voor handen is op basis waarvan kan worden vastgesteld hoe de implementatie van digitalisering is verlopen, kan dit het best worden gemeten door hierover in contact te treden met de projectleider welke inhoudelijk betrokken is geweest bij de voorbereidingen en uitvoering van het digitaliseringstraject. Door de projectleider van de projectgroep, belast met de uitvoering van de digitale dienstverlening via internet, te vragen of er problemen zijn geweest op gebied van beveiliging en privacy en bouw van de site en door te vragen naar de gevonden oplossingen en implicaties, kan in kaart worden gebracht of problemen op dit gebied een negatief effect heeft gehad op de kwaliteit van de dienstverlening via internet van een gemeente.

#### Factor: Het kwaliteitsbewustzijn

##### Literatuur

Om te streven naar kwalitatief goede digitale dienstverlening is het van belang dat de gemeentelijke organisatie actief en bewust bezig is met kwaliteit van de dienstverlening en organisatie. Wanneer dit over het algemeen leeft zal een dergelijk kwaliteitsbewustzijn ook invloed hebben op in gang te zetten projecten en de uitvoering daarvan. Omdat kwaliteitsbewustzijn betrekking heeft op alle organisatieonderdelen zal daarnaar ook moeten worden gekeken voordat er uitspraken kunnen worden gedaan over de mate van kwaliteitsbewustzijn in een gemeentelijke organisatie. Om dit te realiseren dient aandacht aan alle organisatieonderdelen en producten te worden besteedt. Zuurmond en Lammers stellen hierover dat een hoger kwaliteitsniveau van de bestuurlijke organisatie E-government ten goede zal komen. Het INK-managementmodel is een kwaliteitsmodel voor organisaties dat kan helpen het kwaliteitsniveau inzichtelijk

te maken, te verhogen en bestaat uit de aandachtsgebieden: leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij en eindresultaten (Zuurmond en Lammers, 2001). Gedurende dit onderzoek zal aan de hand van deze onderdelen worden gekeken naar de mate van kwaliteitsbewustzijn in de gemeenten. Hier direct onder zal worden beschreven hoe dit vertaald kan worden naar meetbare begrippen.

#### Vertaling naar meetbare begrippen

Door de projectleider van de projectgroep, belast met de uitvoering van de digitale dienstverlening via internet, te vragen naar de gehanteerde kwaliteitmanagementsystemen en de toepassing daarvan binnen de organisatie kan inzicht worden verkregen in de mate van kwaliteitsmanagement binnen de organisatie. Niet alleen wordt duidelijk in hoeverre hieraan aandacht op de diverse onderdelen wordt gegeven door daarnaar te vragen in een interview, maar ook kan daardoor duidelijk worden hoe dit leeft binnen de gemeentelijke organisatiecultuur en in welke mate er belang aan wordt gehecht. Want als het management, het college van B&W en ook de medewerkers het van belang vinden dat de kwaliteit van diverse organisatieonderdelen goed is en daarnaar ook wordt gehandeld zal dat resulteren in grotere betrokkenheid van de medewerkers bij de uitvoering van de taken in het kader van de dienstverlening maar ook meer aandacht wordt besteed aan de realisatie en doorvoering daarvan.

#### 2.7 Hypothesen

In voorgaande paragrafen zijn de factoren omschreven die mogelijk van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Vanuit de genoemde en theoretisch onderbouwde factoren welke mogelijk van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening kunnen zijn, zijn een aantal hypothesen opgesteld. Deze zijn afgeleid van de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening. Deze zijn op hun beurt geselecteerd op basis van aannemelijkheid en theoretische onderbouwing, gebaseerd op het 'Actoren- en factoren model' (Coolsma 2003, 147) voor de conformiteit van de beleidsuitvoering. Dit model is gericht op de beleidsconformiteit, en kan als model dienen om alle factoren in kaart te brengen die van invloed zijn op beleidsprestaties omdat het aandacht aan de omgeving, beleid, uitvoeringsplan, uitvoeringsorganisatie, uitvoeringsproces en de kwaliteit van de dienstverlening geeft waarbij de organisatie, personeel, informatie, financiën, andere productie middelen, huisvesting en juridische kwaliteit onderdelen zijn. Op basis van deze factoren is verder literatuurstudie gedaan wat heeft geresulteerd in de genoemde factoren. Op basis van deze factoren zijn toetsbare hypothesen opgesteld om te kunnen

onderzoeken welke factoren van invloed zijn geweest op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Gehanteerde criteria voor de hypothesen zijn:

1. Allereerst moet er sprake zijn van een duidelijk vermoeden van een sterk verband tussen de vermeende oorzaak en de mate van kwaliteit van publieke dienstverlening via internet in een bepaalde gemeente. In wetenschappelijke literatuur moeten er sterke aanwijzingen zijn dat de factor een factor is die directe invloed kan hebben op de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet. Het verband moet concreet en direct zijn.
2. Een volgende vereiste is, dat onderzoek naar het vermeende verband maatschappelijk en wetenschappelijk relevant is.
3. Daarnaast moet de vermeende oorzaak voldoende toetsbaar zijn. Om een verband te kunnen vaststellen zullen de gegevens die hiervoor nodig zijn moeten worden achterhaald. Een belangrijk beperkende factor bij dit onderzoek is de factor tijd. De interviews waarmee de informatie zal worden verzameld om de hypothesen te toetsen, zullen naar verwachting niet langer dan twee uren in beslag gaan nemen. De hoeveelheid informatie die per gemeente achterhaald wordt is beperkt. Hierbij zal bij het opstellen van de hypothesen rekening mee moeten worden gehouden.
4. De presentatie van de hypothesen moet ondubbelzinnig zijn.

Indien hypothesen aan deze eisen voldoen worden zij afgeleid van de mogelijke factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening waarna deze aan de hand van empirisch verkregen materiaal worden getoetst. Van de hypothesen kunnen verbanden worden aangetoond dat ze van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening, wat gedaan is middels literatuur. De hypothesen die daaruit resulteren staan hieronder vermeld. Deze zijn toetsbaar en zullen aan de hand van empirisch verkregen materiaal worden getoetst en beantwoord in hoofdstuk 5 van de Analyse. Maar eerst zullen in het volgende hoofdstuk de hypothesen worden onderbouwd voordat ze als toetsbaar worden aangenomen. Het betreft de volgende hypothesen:

1. Naarmate het college van B&W en het management meer belang hecht aan de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening via internet, is de dienstverlening via internet beter;
2. Naarmate er meer competent en adequaat geschoold personeel is, dat speciaal voor de taak is aangesteld en goed contact met het MT heeft in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet beter;
3. Naarmate financiële middelen voldoende aanwezig zijn voor de bouw en het onderhoud van de gemeentelijke website, is de kwaliteit van publieke



- dienstverlening via internet beter;
4. De mate van technische uitvoerbaarheid van het beleid is positief van invloed op de gemeentelijke dienstverlening via internet;
  5. Naarmate er binnen de organisatie meer aandacht is voor kwaliteitsmanagement zal dit de dienstverlening via internet ten goede komen.

## Transparantie

Alvorens de gekozen onderzoeksmethode wordt uiteengezet en de hypothesen worden getoetst aan de hand van empirisch verkregen materiaal volgt een korte samenvatting van de aanleiding van het onderzoek en de omgeving ervan. De aanleiding van dit onderzoek waren de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening zoals te zien is in de [overheid.nl monitor](#). Deze monitor is het resultaat geweest van diverse digitaliseringbewegingen binnen de overheid. Aanleiding voor het digitaliseren van gemeentelijke diensten binnen Nederland is het actieprogramma 'andere overheid', wat als doel had de dienstverlening van gemeenten te verbeteren. In het kader hiervan vond men het belangrijk dat de burger alle informatie van de overheid eenvoudig en goed geordend op internet kon vinden. De overheid zou transparanter moeten worden. Om dit te kunnen doen richt de transparantie zich op twee punten; 1: de bestuurlijke informatie zelf, de communicatie via de website met de gebruikers en de algemene informatie op de overheidswebsites en 2: de bereik- en vindbaarheid van informatie op overheidswebsites. Om vorderingen op gebied van digitale dienstverlening te kunnen volgen en kwalificeren wordt jaarlijks de overheidsmonitor van gemeentelijke websites uitgevoerd. De monitor besteedt veel aandacht aan bestuurlijke informatie op overheidswebsites. In het actieprogramma 'andere overheid' wordt het accent gelegd op de ontsluiting van bestuurlijke informatie op internet. Het gaat om onder andere verantwoordingsinformatie, zoals raadsinformatie, informatie over regelgeving, vergunningen en bekendmakingen. Het volgende punt wat de monitor onderzocht is de participatie. Waarbij het om de mogelijkheden van burgers gaat om te participeren. Voorbeelden hiervan zijn internetdebatten, 'chatsessies' en opiniepeilingen. Voorts is onderzocht of en hoe praktische informatie op de overheidswebsites wordt ontsloten. Hierbij wordt onder andere onderzocht of een website contactinformatie bevat en actueel is. In het kader hiervan wordt de bereikbaarheid en vindbaarheid door toename van internetgebruik steeds belangrijker ([overheid.nl monitor](#)). Ook gebruikers die niet beschikken over de nieuwste versie van internet explorer dienen zonder foutmeldingen te krijgen toegang moeten hebben tot alle informatie. Ook mensen met een klein beeldscherm of een visuele handicap dienen drempelvrij toegang te hebben tot alle informatie. Allereerst is het van belang dat bij de opbouw van de website gebruik wordt

gemaakt van webrichtlijnen op gebied van technische toegankelijkheid, de technisch-organisatorische organisatie en het gebruik van metadata. Naast de hiervoor genoemde technische en organisatorische aspecten heeft ook gebruiksvriendelijkheid een belangrijke invloed op de toegankelijkheid en vindbaarheid van de informatie. Onder de noemer gebruiksvriendelijkheid zijn de volgende aspecten onderzocht: bevat de website een zoekmachine, een sitemap, faq.

In dit hoofdstuk is de gemeentelijke dienstverlening besproken en is antwoord gegeven op de deelvraag wat wordt verstaan onder gemeentelijke dienstverlening via internet en de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet. De definitie voor publieke, digitale dienstverlening is een verzamelnaam voor allerlei informatie-, communicatie- en transactiediensten die de gemeente ontwikkelt via elektronische netwerken, het internet. Dit houdt in dat de diensten de frontoffice zijn waarmee de burger in aanraking komt en de processen daarachter (beleidsprocessen, besluitvorming en workflow) de backoffice vormen welke het mogelijk maken de diensten uit te voeren. (Putten, van der, 2003). Publieke diensten onderscheiden zich ten opzichte van private diensten erin dat zijn non-exclusief en niet rivaliserend zijn waarbij diensten worden aangeboden welke voor de private sector niet aantrekkelijk is voort te brengen. De kwaliteit van publieke dienstverlening via internet is getoetst door overheid.nl monitor. Om de prestaties van de elektronische overheid te meten, is gekeken naar de onderdelen, Transparantie, Dienstverlening en Gebruik en effecten. Hierbij wordt de kwaliteit gemeten, welke afhankelijk is van de mate van elektronische dienstverlening aan burgers en bedrijven, de toegankelijkheid van de digitale dienstverlening, de beschikbare wet- en regelgeving en de mate van interactie tussen de politiek c.q. publieke dienstverlener en de burger. Dit zal verder in dit onderzoek worden beschreven.

In het volgende hoofdstuk zal de gekozen onderzoeksmethodiek worden besproken welke de basis vormen voor de empirisch verzamelde data en in navolgende hoofdstukken zullen de empirisch verkregen gegevens worden gepresenteerd waarna de hypothesen worden getoetst om vervolgens uitspraak te kunnen doen over de mate van invloed van de factoren op de kwaliteit van digitale dienstverlening via internet.

### 3.

### Methodologische verantwoording

#### 3.1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken is het onderzoeksdoel geformuleerd en zijn de factoren die onderzocht kunnen worden om de invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening, zoals die wordt aangeboden via internet van gemeenten in Nederland, en de verschillen in kwaliteit van dienstverlening kunnen verklaren. Om dit te kunnen doen is gekeken naar mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit en de verschillen zouden kunnen verklaren. Aan de hand van deze factoren welke mogelijk invloed hebben op de kwaliteit zijn een aantal toetsbare hypothesen geformuleerd welke gaande dit onderzoek zullen worden beantwoord. Om dit te kunnen doen zal in dit hoofdstuk de gekozen onderzoeksmethodiek worden uitgelegd. In paragraaf 2 zullen de gebruikte methoden en technieken worden toegelicht. In paragraaf 3 zal het onderzoek worden afgebakend en worden aangegeven wat tot het onderzoek behoort. In de vierde en laatste paragraaf zullen de beperkingen van het onderzoek worden uiteengezet. In deze paragraaf zal allereerst de aanleiding van het onderzoek worden besproken.

Het onderzoek is begonnen en ontworpen naar aanleiding van de resultaten van overheid.nl monitor waaruit bleek dat er grote verschillen tussen de verschillende gemeenten binnen Nederland is wat betreft de kwaliteit van de digitale dienstverlening, zoals die wordt aangeboden via internet. Onduidelijk was hoe die verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening via internet van gemeenten tussen gemeenten zijn te verklaren. Van daaruit is de vraag ontstaan welke factoren van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening. Om daar antwoord op te kunnen geven is na een brainstormsessie gezocht in literatuur naar factoren welke mogelijk van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet. Hierbij is gekeken naar aannemelijkheid en theoretische grondslag voor factoren die invloed kunnen zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening welke aan de hand van hypothesen en daaruit voortvloeiende deelvragen en interviewvragen worden getoetst teneinde te kunnen verklaren welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening van gemeenten. Door deze werkwijze te hanteren is er sprake van inductief en kwalitatief onderzoek.

#### 3.2 Methoden en technieken

##### 3.2.1 Onderbouwing hypothesen

Doel van dit onderzoek is te kijken welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten en de verschillen in kwaliteit te

verklaren. Om antwoord te kunnen geven op de daaruit geformuleerde onderzoeksvraag: 'Hoe kunnen de verschillen in de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet tussen gemeenten worden verklaard?' is gekeken naar factoren welke mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Omdat er veel factoren van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de publieke dienstverlening van een gemeente is na een brainstormsessie door middel van literatuuronderzoek onderzocht welke factoren het meest waarschijnlijk van invloed zijn. Daarbij is, om niet verstrikt te raken in een oneindige hoeveelheid mogelijke oorzaken, bij de selectie (1) houvast gezocht in een bestaand wetenschappelijk kader en (2) voldaan aan bepaalde criteria. Hieronder zal hier nader op worden ingegaan.

### 1. Bestaand wetenschappelijk kader en empirisch onderzoek

Als leidraad in de validatie welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet is houvast gezocht in het wetenschappelijke kader van het 'Actoren- en factoren-model' (Coolsma 2003, 147) voor de conformiteit van de beleidsuitvoering. Dit model is gericht op de beleidsconformiteit, maar is tevens een goed model om alle factoren in kaart te brengen die van invloed zijn op beleidsprestaties welke ook door ander wetenschappelijk onderzoek onderbouwd kunnen worden. Het model geeft aandacht aan de omgeving, beleid, uitvoeringsplan, uitvoeringsorganisatie, uitvoeringsproces en de kwaliteit van de dienstverlening. Onderdeel hiervan zijn de organisatie, personeel, informatie, financiën, andere productie middelen, huisvesting en juridische kwaliteit. Op basis van deze factoren is verder literatuurstudie gedaan wat heeft geresulteerd in de genoemde factoren. Op basis van deze factoren zijn toetsbare hypothesen opgesteld om te kunnen onderzoeken welke factoren van invloed zijn geweest op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Hieronder worden de criteria voor de hypothesen besproken.

### 2. De criteria voor de hypothesen luiden als volgt:

1. Allereerst moet er sprake zijn van een duidelijk vermoeden van een sterk verband tussen de vermeende oorzaak en de mate van kwaliteit van publieke dienstverlening via internet in een bepaalde gemeente. In wetenschappelijke literatuur moeten er sterke aanwijzingen zijn dat de factor een factor is die directe invloed kan hebben op de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet. Het verband moet concreet en direct zijn.
2. Een volgende vereiste is, dat onderzoek naar het vermeende verband maatschappelijk en wetenschappelijk relevant is.
3. Daarnaast moet de vermeende oorzaak voldoende toetsbaar zijn. Om een

verband te kunnen vaststellen zullen de gegevens die hiervoor nodig zijn moeten worden achterhaald. Een belangrijk beperkende factor bij dit onderzoek is de factor tijd. De interviews waarmee de informatie zal worden verzameld om de hypothesen te toetsen, zullen naar verwachting niet langer dan twee uren in beslag gaan nemen. De hoeveelheid informatie die per gemeente achterhaald wordt is beperkt. Hierbij zal bij het opstellen van de hypothesen rekening mee moeten worden gehouden.

4. De presentatie van de hypothesen moet ondubbelzinnig zijn.

Indien hypothesen aan deze eisen voldoen worden zij afgeleid van de mogelijke factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening waarna deze aan de hand van empirisch verkregen materiaal worden getoetst. Meer hierover is te lezen in de volgende hoofdstukken.

### 3.2.2 De afhankelijke variabele

Bij de toetsing van de geformuleerde hypothesen is de afhankelijke variabele 'de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet'. Deze variabele wordt bepaald door middel van de scores van de gemeenten uit de internet monitor op [advies.overheid.nl](http://advies.overheid.nl). en dienen als uitgangspunt. Om een diepgaand onderzoek te kunnen doen zal gewerkt moeten worden met interviews, deze zullen tijdens bezoeken worden afgenomen teneinde de opgestelde hypothesen te kunnen toetsen en gefundeerde uitspraken te kunnen doen over de mate van invloed van de factoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet.

De objecten van onderzoek zullen in de navolgende paragraaf worden afgebakend evenals de beperkingen van het onderzoek alvorens tot de onderzoek resultaten, op basis van empirisch verkregen materiaal, wordt overgegaan in het vierde hoofdstuk van dit onderzoek.

## 3.3 Afbakening

### 3.3.1 Gemeenten

Object van onderzoek naar het verschil in kwaliteit van digitale dienstverlening via internet van gemeenten, zijn Nederlandse gemeenten waar naar verklaringen wordt gezocht voor de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening via internet. Omdat het onwerkbaar maar ook niet noodzakelijk is alle gemeenten te onderzoeken om gefundeerde uitspraken te kunnen doen is er een selectie gemaakt uit alle gemeenten van de [overheidsmonitor.nl](http://overheidsmonitor.nl). In deze case-study zijn zes gemeenten object van onderzoek

waarbij drie gemeenten met kwalitatief goede digitale dienstverlening en drie gemeenten die laag scoorden op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet, als respondenten zijn geselecteerd. Bij de selectie is mogelijkwerwijs rekening gehouden met omvang van de gemeente. De casus selectie valt te definiëren als het onderzoek naar de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van drie gemeenten met goede digitale dienstverlening en drie gemeenten met lage kwaliteit van digitale dienstverlening via internet. Deze zes gemeenten zijn de respondenten waar de empirische gegevens zijn verzameld. Het onderscheid tussen gemeenten met goede en gemeenten met slechtere digitale dienstverlening is gemaakt om een goede vergelijking te kunnen maken welke factoren van invloed zijn op de mate van kwaliteit waarbij rekening is gehouden met vergelijkbare omvang van steden en bereidheid tot medewerking. Voordeel van deze selectie is dat de verschillen tussen de twee groepen goed te signaleren zijn. Bij de rangschikking wordt gebruik gemaakt van de internetmonitor op [advies.overheid.nl](http://advies.overheid.nl). Op basis van deze criteria is voor de slecht presterende gemeenten gekomen is de gemeente Blaricum, Ouderkerk aan den IJssel en Doorn en is voor de goed presterende gemeenten gekomen op de gemeente Wierden, Voorburg-Leidschendam en Dordrecht. Verder in dit onderzoek zal worden onderzocht welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening via internet.

### 3.3.2 Factoren

De geselecteerde gemeenten zijn object van onderzoek maar om de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening via internet te kunnen verklaren is gezocht naar factoren die daar mogelijk van invloed op zijn geweest. Dit zijn de volgende factoren:

1. Deze zijn in het explorerende deel van het onderzoek geformuleerd en zijn voltooid door Het belang dat het college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet;
2. De aanwezigheid van voldoende en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een goed contact met het MT onderhoud;
3. De aanwezigheid van voldoende financiële middelen;
4. De mate van technische uitvoerbaarheid;
5. Het kwaliteitsbewustzijn.

Aan de hand van deze factoren zijn hypothesen opgesteld, deze zullen worden getoetst aan de hand van empirisch verkregen materiaal van de geselecteerde gemeenten en beantwoord gedurende dit onderzoek. Hoewel er bij de totstandkoming en uitvoering van dit onderzoek zorgvuldig met data en de analyse daarvan wordt omgegaan is ook dit onderzoek beperkt, zoals omschreven in de volgende paragraaf.

### 3.4 Beperkingen van het onderzoek

Omdat elk onderzoek gebonden is aan randvoorwaarden en gelimiteerd wordt door de beschikbare hoeveelheid tijd, moeten er keuzen worden gemaakt. Door een keus te maken voor een case-study van verschillende gemeenten en de beperking in tijd, kunnen slechts een beperkt aantal gemeenten worden onderzocht. Hierdoor kan slechts met beperkte zekerheid een valide conclusie getrokken worden. Een voordeel van de gekozen systematiek is wel dat er per gemeente dieper kan worden gekeken naar de relevante onderwerpen, zodat in vervolgacties op de conclusies van dit onderzoek daadwerkelijk verbetering kan worden gerealiseerd. In tegenstelling tot een vergaand kwalitatief onderzoek kan dieper worden gezocht, maar is het onderzoek tegelijkertijd beperkt.

### 3.5 Uitvoering van het onderzoek

Om uitvoering aan het onderzoek en antwoord op de onderzoeksvraag te geven zijn de factoren welke mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening omgezet in toetsbare hypothesen. Aan de hand van deze hypothesen zijn open onderzoeksvragen opgesteld welke in mondelinge interviews aan de onderzochte gemeenten zijn gesteld. De keuze voor de gemeenten is gemaakt voor drie gemeenten met een goede digitale dienstverlening en drie gemeenten met slechte digitale dienstverlening om zo een goede vergelijking te kunnen maken over de verschillen in kwaliteit van de digitale dienstverlening, waarbij rekening is gehouden met de omvang van de gemeenten en beschikbaarheid van de respondenten. De gehanteerde vragen zijn te vinden in bijlage 1 van dit onderzoek en zijn tijdens de interviews uitgediept om de onderzoeksvragen grondig beantwoord te krijgen.

Na het verkrijgen van de empirische gegevens van de gemeenten zijn de resultaten verwerkt in het hoofdstuk van de onderzoeksresultaten. In het hoofdstuk van de Analyse zullen de onderzoeksresultaten aan de hand van de hypothesen per gemeente worden uiteengezet en beantwoord om duidelijkheid te geven over de mate van invloed van de factoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet.

### 3.6 Validiteit

Hierboven is de uitvoering van het onderzoek omschreven en eerder is ook aangegeven dat bij het vormgeven van het onderzoek vele factoren zijn betrokken welke betrekking hebben op de volle breedte en alle organisatie onderdelen. De interview vragen resulteren dan ook in een opzet om alle organisatieonderdelen op de kwaliteit van de digitale dienstverlening te toetsen. De uit de interviews verkregen kennis wordt pas valide als de onderzoeksresultaten convergeren. Wanneer de resultaten van metingen

met diverse meetinstrumenten en diverse methoden van meten overeenkomen, convergeren, dan is dat een aanwijzing dat de validiteit van het onderzoek hoog is. Om de validiteit te vergroten is er gekozen om meerdere gemeenten op te nemen in te onderzoeken en daarvan de resultaten te vergelijken en gefundeerde uitspraken te kunnen doen. Hierna volgen de resultaten van de geselecteerde gemeenten welke daarna zullen worden geanalyseerd.



## **4. Onderzoeksresultaten**

### Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de factoren die mogelijk van invloed zijn geweest op de kwaliteit van digitale dienstverlening via internet besproken. Aan de hand van het onderzoeksmodel en de gehanteerde onderzoeksvragen zullen de onderzoeksresultaten worden uiteengezet. Basis voor het onderzoeksmodel waren de mogelijke factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet. Aan de hand daarvan zijn toetsbare hypothesen opgesteld die de basis hebben gevormd voor de open interviewvragen als methode van onderzoek om zo empirisch materiaal te verkrijgen. De interviewvragen zoals die zijn gebruikt voor de interviews zijn te vinden in bijlage 1. Hierbij wordt opgemerkt dat de interviewvragen zijn gehanteerd als richtlijn en dat de onderwerpen in de feitelijke interviews uitgediept zijn. Voor de resultaten die betrekking hebben op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening, is voor de geselecteerde gemeenten gebruik gemaakt van de overheid.nl monitor van oktober 2005. Meer over dit onderzoek is te vinden in paragraaf 2.3.

In de volgende paragraaf zal per gemeente de onderzoeksresultaten per hypothese worden gepresenteerd en deze zullen op dezelfde wijze in het volgende hoofdstuk worden geanalyseerd om de invloed van de factoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening te bepalen. Eerst zullen de gemeenten met goede digitale dienstverlening aan de orde komen en daarna de gemeenten met slechte digitale dienstverlening.

## 4.2 Onderzoeksresultaten

### 4.2.1 Resultaten gemeente Wierden

#### Algemene beschrijving

Voordat per factor de onderzoeksresultaten van de digitale gemeentelijke dienstverlening van de gemeente Wierden worden besproken zal eerst een korte algemene beschrijving van de gemeente ter beeldvorming worden gegeven. De gemeente is een moderne, sterke plattelandsgemeente met bijna 24.000 inwoners in het noordwesten van Twente in de provincie Overijssel. De gemeente Wierden omvat 9.435 hectare grond en bestaat uit de dorpen Wierden en Enter en de buurtschappen Hoge Hexel, Notter, Rectum en Ypelo. De kern van Wierden is 250 hectare en de kern van Enter is 125 hectare. Gemeente Wierden is met 14.000 inwoners het grootst, terwijl Enter 7.000 inwoners telt. De buurtschappen tezamen tellen 2.700 inwoners. Ondanks de niet erg omvangrijke grootte van Wierden is deze gemeente vrij vooruitstrevend wat betreft de digitale dienstverlening en is de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers groot. Meer hierover volgt hierna.

#### Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet

Om een indicatie te geven van het kwaliteitsniveau van de digitale dienstverlening van de gemeente Wierden kan worden gesteld dat deze gemeente plaats 5 op de ranglijst van 494 gemeenten bezet, waar het gaat om de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening, gemeten door advies.overheid.nl. Dit kan aangemerkt worden als zijnde kwalitatief goede gemeentelijke dienstverlening. Hierbij is het opvallend, ten opzichte van andere websites rond dezelfde ranking, dat Wierden slecht scoort op gepersonaliseerde dienstverlening. Dit is te verklaren door het ontbreken van DigiD bij de gemeente weet de projectleider te vertellen. Wel zijn er intenties om hierin in de toekomst wel te voorzien maar voorsnog wordt het ontbreken daarvan niet als grote belemmering ervaren en blijft de kwaliteit van de dienstverlening gehandhaafd. Hieronder is een tabel te zien waar de scores van de site per onderdeel worden gepresenteerd. Wanneer deze scores worden vergeleken met gemeenten met slechte digitale dienstverlening, zoals de laatste drie gemeenten die besproken worden, is er een significant verschil in kwaliteit te bemerken.

*Tabel 1: kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Wierden*

<b>Item</b>	<b>% online (Score overheidsmonitor)</b>
Gebruiksvriendelijkheid	100 %
Transparantie	94%
Interactiviteit en actualiteit	100%
Dienstverlening	77%

Gepersonaliseerde dienstverlening	55%
Toegankelijkheid	57%
Totaal	80,1 %

## Factoren

Om de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening te kunnen verklaren zijn toetsbare hypothesen opgesteld aan de hand van mogelijke factoren van invloed. Hieronder volgen de onderzoeksresultaten van de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Per factor zullen de resultaten worden besproken.

Factor: Het belang dat het college van B&W en de raad hechten aan de gemeentelijke dienstverlening via internet

Als er wordt gekeken naar het belang dat het college van B&W en de raad hechtten aan de gemeentelijke dienstverlening via internet, blijkt uit het gesprek wat gevoerd is met de gemeente Wierden al snel dat het college van B&W veel belang hecht aan goede dienstverlening via internet en heeft dan ook eind 2001 dit uitgesproken en besloten dat er een website opgezet moest worden met geïntegreerde gemeentelijke diensten daarop aangeboden. Deze belangstelling wordt bevestigd door de diverse formele maar nog veel meer uit de informele contacten welke het college van B&W en de werkgroep op de werkvloer hebben. Het contact van het college en het MT met de medewerkers en uitvoerders van het beleid ten aanzien van de website is niet alleen professioneel, positief en frequent maar uit het contact blijkt ook dat er een hoge mate van persoonlijke betrokkenheid, grote interesse en wederzijdse steun voor implementatie en inbedding in de organisatie is op te merken.

Naar aanleiding van het in 2001 genomen besluit is er een werkgroep opgesteld, belast met het trekken van het project en de dagelijkse uitvoering en realisatie van gemeentelijke dienstverlening via internet. Direct na het tot stand komen van de werkgroep is er een voorstel ontwikkeld door deze groep opgesteld met daarin een uitgebreide motivatie, afwegingen en omschrijving van de mogelijkheden van digitale dienstverlening via internet. Dit is in samenwerking gegaan met belanghebbenden binnen de gemeentelijke organisatie. Dit voorstel is destijds aangenomen waarbij er een bedrag van € 55.000 is vrijgemaakt voor de internetsite.

Om te kijken hoe de onderlinge contacten en betrokkenheden waren is hier tijdens het interview op ingegaan en is er gebleken dat de projectgroep ten tijde van de uitvoering en implementatie van het plan alle nodige steun genoot van het college van B&W. Dit

heeft de projectgroep als zeer prettig ervaren. Ook wanneer er knopen doorgehakt moesten worden of consensus nodig was heeft het college daarin gesteund.

Factor: De aanwezigheid van competent en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet binnen het MT heeft in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht.

Om te kijken of er voldoende competent en adequaat geschoold personeel is aangesteld, geeft onderstaande tabel inzicht in de werkervaring en het opleidingsniveau van de medewerkers die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van de digitale dienstverlening via internet.

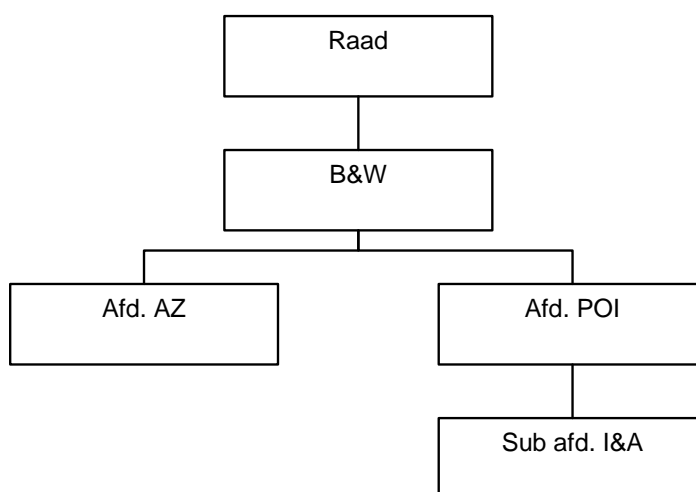
*Tabel 2: Projectgroep gemeente Wierden*

<b>Functie</b>	<b>FTE</b>	<b>Werkzaamheden</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Ervaring</b>	<b>Intern /extern</b>	<b>nieuw/bestaand</b>
Project-leider	50 uur p.j.0,03 FTE	Leiding-gevende en verantwoordelijke	WO Bestuurskunde	9 jaar management	Intern	Nieuw
3 medewerkers van I&A	300 uur p.j. p.p. totaal 1/2 FTE	Technische onderhoud, hosting	MBO automatisering	5 jaar administratie	Intern	Bestaande medewerkers
3 medewerkers afdeling communicatie	3FTE	Redactie	WO communicatie	4 jaar communicatie	Intern	Bestaande Medewerkers

De gemeente Wierden heeft in totaal ruim 3 FTE personeel dat zich alleen bezig houdt met de website. Het grootste gedeelte van de werkzaamheden bestaat uit redactiewerkzaamheden, deze worden uitgevoerd door personeel met een hogere opleiding. De projectleider vindt de personele inzet voor het beheer en het onderhoud van de website en dienstverlening via internet ruim voldoende en vind het dan ook prettig dat er ruimte is voor verbeteringen en aanpassingen om de dienstverlening te vergroten.

Bij de realisatie en implementatie van het veranderingstraject heeft de projectleider goed contact met het MT gehad en genoot hij voldoende beslissingsmacht om zelf beslissingen te nemen en knopen door te hakken wat de productiviteit ten goede is gekomen. De positionering van de projectgroep binnen organisatie is hier ook een indicatie voor. De gemeente Wierden heeft twee afdelingen (Algemene Zaken en Personeel Organisatie en Informatie) onder de afdeling POI is subafdeling Informatie en Automatisering gepositioneerd. De projectgroep is onderdeel van deze afdeling. Leden van het MT zijn vertegenwoordigd in de projectgroep en ondersteunen de ontwikkelingen daarin volop. De positionering van de projectgroep binnen de organisatie geeft de relatie met het college van B&W weer maar geeft ook een indruk van de bevoegdheden en de stempel die zij daardoor kunnen drukken op gevoerd beleid. Hieronder is de organogram van de gemeente Wierden te zien waarbij de projectgroep onderdeel is van de afdeling POI en direct contact heeft met de afdeling I&A waardoor de technische mogelijkheden continu kunnen worden afgestemd.

*Figuur 2: plaats binnen de organisatie projectgroep Wierden*



Naast de positionering van de projectgroep belast met de uitvoering, is de communicatie met het MT ook van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. De projectleider heeft wekelijks contact met het MT, enkele leden van het MT zijn periodiek vertegenwoordigd in de projectgroep. Verder vertelt de projectleider zeer goede contacten met het MT te onderhouden waarbij regelmatig bij elkaar 'naar binnen wordt gelopen' zoals hij zelf vertelt. Met de burgemeester is er officieel 2 keer per jaar contact en de projectgroep overlegt wekelijks waarnaast er nog diverse ad-hoc contacten zijn voor afstemming en coördinatie. De projectleider noemt zijn managementstijl een overlegstructuur 'by walking around' en heeft binnen de organisatie de positie van afdelingshoofd van de afdeling POI en kan het contact met het MT professioneel en

constructief noemen. Evenals met het college van B&W onderhoud de projectgroep goede contacten met leden van het MT en wordt de projectgroep ondersteund waar nodig. In de praktijk is gebleken dat dit nagenoeg niet nodig was en dat de projectgroep vrij 'selfsupporting' was en het vertrouwen van het MT genoot. Op basis van goed vertrouwen heeft de projectgroep zelf vrij veel beslissingsbevoegdheid gehad om zaken naar eigen inzichten en op basis van ervaring omdat zij degenen zijn met kennis van zaken goed in te richten.

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen voor de bouw en het onderhoud van de website

Wat betreft de financiële middelen is de gemeente Wierden in 2001 is van start gegaan met het ontwikkelen van de digitale dienstverlening via internet, waarvoor destijds € 55.000 vrijgemaakt. Hiernaast wordt jaarlijks € 50.000 gereserveerd voor het beheer, onderhoud en uitbreiden van de website. Volgens de projectleider heeft het ruim voor handen zijn van financiële middelen zeker positief bijgedragen aan de totstandkoming van de hoge kwaliteit van de site. Van dit budget is ongeveer 80% aangewend voor de aanschaf van nieuwe modules en verbeteringen aan de website. Het pakket is zo geselecteerd en ontworpen dat nieuwe onderdelen vrij eenvoudig aan de website kunnen worden toegevoegd en kunnen bestaande functies worden verbeterd. De leden van de projectgroep en de projectleider vinden het beschikbare budget toereikend voor het beheer en onderhoud van een goede website op lange termijn en hebben het beschikbare budget dan ook niet als beperkende factor voor de ontwikkeling van de digital dienstverlening ervaren. In de praktijk is gebleken dat er op gebied van ICT diverse mogelijkheden zijn en mocht dat wenselijk zijn dan zou er desgewenst ook overgegaan kunnen worden op geavanceerdere mogelijkheden en programmatuur om de backoffice te automatiseren en te ontsluiten op de frontoffice. Gelet op de financiën zullen deze in de toekomst oplopen mocht de gemeente Wierden besluiten deze verdiepingsslag te maken.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

Als er wordt gesproken over de uitvoerbaarheid van digitale dienstverlening kan al snel gekomen worden op technische beperkingen van voorgenomen beleid of maatregelen die de uitvoering ondersteunen. Op gebied van privacy en beveiliging is de gemeente Wierden naar eigen zeggen bij de totstandkoming van de website niet belemmerd. De gemeente is nog wel zoekende hoe met de identificatie van burgers/klanten om te gaan, dit zelfde geldt voor zienswijzen en bezwaren die via contact formulieren of e-mail binnen komen. De gemeente probeert dit op te lossen door een proefgemeente te zijn van het project DigiD en op deze manier snel deze nieuwe vorm van digitale identificatie in te

kunnen voeren. Vanaf 1 januari 2005 kunnen burgers dankzij DigiD met één gebruikersnaam met wachtwoord op internet bij elektronische diensten van steeds meer overheidsinstellingen terecht. DigiD staat voor Digitale Identiteit; het is een gemeenschappelijk systeem van en voor de overheid. Overheidsinstellingen kunnen met DigiD de identiteit verifiëren van klanten die gebruik maken van haar elektronische diensten. Zelf ziet de projectgroep geen problemen in deze ontwikkelingen en is de gemeente positief over de mogelijkheden op dit gebied.

#### Factor: Mate van kwaliteitsmanagement

Als laatste is de invloed van de mate van kwaliteitsmanagement binnen de gemeente Wierden onderzocht in relatie tot de kwaliteit van de digitale dienstverlening. In het gesprek wordt geconcludeerd dat binnen de gemeente er op gebied van leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij aan kwaliteitsmanagement wordt gedaan waarbij de resultaten regelmatig worden gemeten om zo te leren van de eigen ervaring teneinde de dienstverlening te verbeteren. De kwaliteit ten aanzien van de tevredenheid van burgers en medewerkers, interne kwaliteit en klantgerichtheid wordt jaarlijks gemeten op steeds dezelfde manier om zo te leren van ervaringen en de kwaliteit te verbeteren. Ook de kwaliteit van leiderschap en medewerkers wordt periodiek getoetst en geëvalueerd op de onderdelen: competentie management, klantgerichtheid, gedragskenmerken en POP's (Persoonlijk Ontwikkelings Plan). De projectleider weet te vertellen dat de mate van kwaliteitsmanagement binnen de gemeentelijke organisatie erg leeft en er grote waarde aan wordt gehecht en gedegen in de organisatie is ingebed wat de dienstverlening ten goede komt.

#### Reflectie op verband tussen de factoren

Gelet op de motivatie en betrokkenheid en inzet van de medewerkers is deze dan ook in relatie tot het goede contact wat de projectgroep met het MT en het college van B&W heeft, van positieve invloed geweest op de totstandkoming van de digitale dienstverlening en daardoor op de kwaliteit daarvan. Het actief bezig zijn met kwaliteitsmanagement, de aanwezigheid van voldoende financiële middelen en het na genoeg niet ervaren van technische beperkingen heeft ertoe bijgedragen dat het beleid en de uitvoering daarvan ten aanzien van de digitale dienstverlening nog beter is verlopen.

## 4.2.2 Gemeente Voorburg-Leidschendam

### Algemeen

Ook de gemeente Voorburg-Leidschendam is in het onderzoek naar de verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening meegenomen omdat hij hoog scoort op het gebied van de digitale dienstverlening via internet. Maar voordat de onderzoeksresultaten worden weergegeven zal hiervoor een omschrijving van de gemeente worden gegeven voor de algehele beeldvorming. De gemeente Voorburg heeft na de fusie met gemeente Leidschendam een inwoneraantal van 38.657 mensen, waarbij de twee gemeenten organisatorisch geheel zijn samengevoegd tot de gemeente Voorburg-Leidschendam. Dit heeft ook implicaties gehad voor de digitalisering van de back-office en de gemeentelijke dienstverlening. De websites zijn dan ook samengevoegd tot één website waar uitgebreide dienstverlening op wordt aangeboden, welke hoog scoort op de kwaliteit conform de overheidsmonitor score. Dit is het resultaat geweest van een pro-actief projectteam wat voldoende ondersteuning van het MT en het college van B&W genoot ten tijde van de uitvoering. Deze pro-activiteit is ook terug te vinden in de doelstellingen van het gemeentelijke beleid. Zo anticipeert de gemeente op de veranderende maatschappelijke verhoudingen door een duidelijke rol in te nemen richting de burgers en door het stellen van grenzen, door de dienstverlening te verbeteren door klantgerichter en efficiënter te werken en als derde door de samenwerking met derden te versterken. Meer over het verbeteren van de dienstverlening en de factoren welke daar op van invloed zijn geweest en de kwaliteit van de digitale dienstverlening volgt hierna meer.

### Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet

Ook de gemeente Voorburg-Leidschendam scoort in de overheidsmonitor goed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet. De gemeente bezet de achttiende plaats op de ranglijst van de advies.overheid.nl monitor en behoort daarom tot een gemeente met goede digitale dienstverlening. De projectleider is zich hiervan bewust en probeert dit dan ook vast te houden, daar is zij erg trots op. Wanneer gekeken wordt naar de scores per onderdeel valt de lage score op de 'gepersonaliseerde dienstverlening' op. Maar tijdens het interview blijkt al snel dat de lage score op dit onderdeel vooral is te wijten aan het ontbreken van een inlogmogelijkheid voor de burgers, 'nieuws op maat' en het ontbreken van DigiD. Desalniettemin wordt het gemis daaraan niet als hinderlijk ervaren en kunnen mensen zich op andere manieren legitimeren en actueel nieuws elders raadplegen. De scores staan per onderdeel hieronder vermeld.



Tabel 3: Kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Voorburg- Leidschendam

Item	% online (Score overheidsmonitor)
Gebruiksvriendelijkheid	100 %
Transparantie	68%
Interactiviteit en actualiteit	100%
Dienstverlening	82%
Gepersonaliseerde dienstverlening	15%
Toegankelijkheid	60%
Totaal	68,2 %

### Factoren

Hieronder volgen de onderzoeksresultaten van de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Per factor zullen de resultaten worden besproken die in het volgende hoofdstuk, die van de analyse verder uiteengezet zullen worden.

Factor: Het belang dat het college van B&W en de raad hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet.

Wanneer gekeken wordt naar het belang dat het college van B&W hecht en daardoor de mate van kwaliteit van dienstverlening beïnvloed, is het eerste wat opvalt dat de gemeentelijke dienst een fusie heeft doorgemaakt. Het college van B&W en de raad van de gemeente Voorburg en de gemeente Leidschendam zijn gefuseerd wat gevolgen heeft gehad voor de organisatie maar ook voor de digitalisering en de ontsluiting van de website op de backoffice. Na de fusie tussen Leidschendam en Voorburg in Voorburg-Leidschendam heeft de gemeente zich voorgenomen een innovatieve gemeente te worden en het belang daarvan ingezien en uitgesproken. Het belang dat wordt gehecht aan innovativiteit is bevestigd door de projectleider maar is ook opgenomen in het collegeprogramma (voorjaarsnota juni, pagina 17 collegeprogramma). De voortgang van het voornemen te volgen wordt de dienstverlening (waaronder de digitale dienstverlening) twee maal per jaar in het college van B&W en de raad besproken. De projectleider weet te vertellen dat de verantwoordelijke wethouder persoonlijk geïnteresseerd is bij de ontwikkelingen betreffende de digitale dienstverlening en heeft er dan ook voor zorg gedragen dat deze vrij doorgang in de organisatie kregen. Naast dit formele moment is er in de dagelijkse praktijk voldoende aandacht en zijn er voldoende momenten waarop dit onderwerp van deze leden aandacht geniet en besproken wordt met het projectteam. Het ondersteunen van de vrije doorgang binnen de organisatie heeft hij voornamelijk vormgegeven door het tijdens officiële vergaderingen onder de

aandacht te brengen en eventuele knelpunten te bespreken en te faciliteren in mogelijke oplossingen. De projectleider is van mening dat zijn persoonlijke aandacht voor de ontwikkelingen omtrent de digitale dienstverlening ertoe hebben bijgedragen dat het beleid sneller in de organisatie is ingebed dan wanneer de betrokkenheid op dit vlak ontbrak.

Factor: De aanwezigheid van competent en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht.

Wat betreft competent en adequaat geschoold personeel is hier bij deze gemeente bewust aandacht aan geschonken. Ook bij deze gemeente met goede digitale dienstverlening is het personeel en de competenties besproken en blijkt dat gemeente Voorburg-Leidschendam ruimschoots in personeel is voorzien dat beschikbaar is en goed opgeleid, zoals in onderstaande tabel is voorzien. Uit het gesprek met de gemeente blijkt dat het in voldoende mate voor handen hebben van personeel dat goed is opgeleid en ruimschoots ervaring op dit gebied heeft, dan ook zeker positief heeft bijgedragen tot een goede en efficiënte samenwerking waardoor het mogelijk is geworden dat de dienstverlening zo kon worden ontwikkeld en uitgebreid zoals dat gebeurd is.

*Tabel 4: Projectgroep gemeente Voorburg-Leidschendam*

<b>Functie</b>	<b>FTE</b>	<b>Werkzaamheden</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Ervaring</b>	<b>Intern /extern</b>	<b>nieuw/bestaand</b>
Projectleider	1 FTE	Leidinggevende en verantwoordelijke	WO Bestuurskunde	3 jaar projectleider	Intern	Nieuw
1 medewerker ICT	1 FTE	Technisch onderhoud, hosting	HBO automatisering	10 jaar ICT	Extern	Nieuw
2 medewerkers communicatie	1 FTE	Redactie	WO communicatie	2 en 4 jaar communicatie	Intern	Bestaande Medewerkers
2 medewerkers dienstverlening	2 FTE	Digitaal maken bestaande producten, samenwerk	MBO dienstverlening	3 en 5 jaar dienstverlening	intern	Bestaande medewerkers

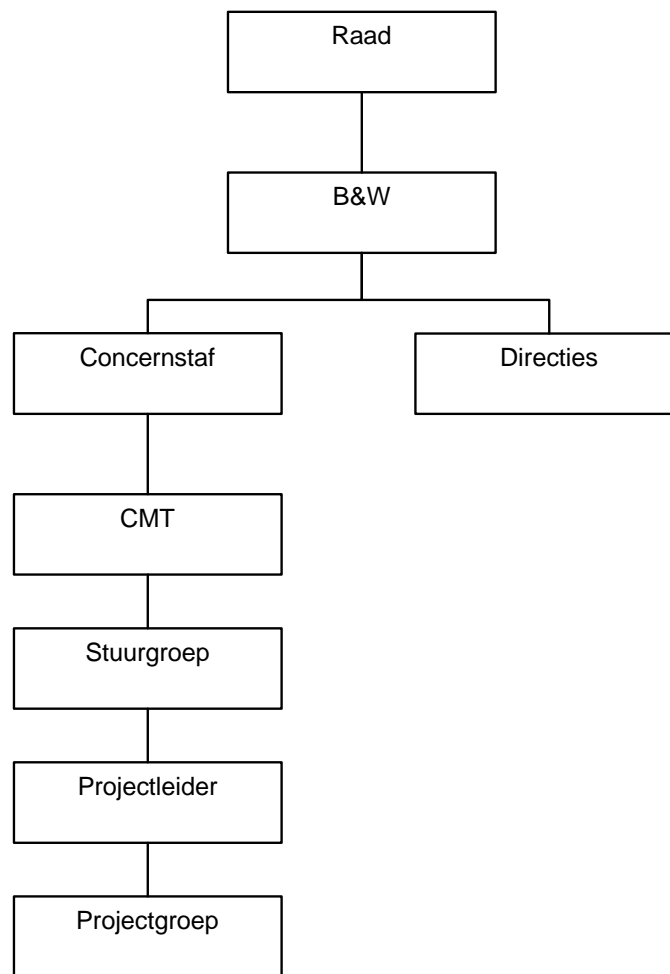
		ing servicecent rum en projectgroe p				
--	--	--	--	--	--	--

Naast de bovengenoemde personele inzet is er nog een stuurgroep die het beleid uitstippelt voor de projectgroep. Deze stuurgroep bestaat uit de lijnmanagers van alle afdelingen die betrokken zijn bij de website, dit zijn de afdelingen: servicecentrum, communicatie, I&A, personeelszaken. Deze komen met de projectleider eens per maand bijeen. De projectleider weet over het contact tussen het MT en de stuurgroep te vertellen dat deze zowel formeel als informeel is en de contacten constructief en emabel te noemen zijn.

Om een idee te krijgen van in hoeverre er sprake is van goed en nauw contact met het MT, is gekeken in hoeverre de projectgroep een vaste voet binnen het MT heeft en voldoende beslissingsmacht geniet. De positie van de projectgroep en/of de projectleider ten opzichte van het MT zijn hier indicatoren van. De positionering van de projectgroep belast met de uitvoering is bepalend voor de invloed op het beleid en het resultaat daarvan. De projectgroep van de gemeente Voorburg-Leidschendam zit direct onder het Centrale Management Team. De positionering is dus zeer hoog en centraal binnen de organisatie. Vooral de projectleider ondervindt voordeel van haar positie omdat zij goede contacten met het MT kan onderhouden. Dit komt niet alleen tot uiting in de hiërarchische structuur maar ook door de interesse op gebied van de digitale dienstverlening dat zij geniet van leden van het MT wanneer zaken worden besproken en beslissingen moeten worden genomen. Op dit niveau wordt meegedacht aan de ontwikkeling en implementatie binnen de gemeentelijke dienst wat heeft geleid tot efficiënte totstandkoming van de aangeboden dienstverlening via internet.

Hieronder is de positie van de projectgroep binnen de organisatie te zien.

Figure 3: plaats binnen de organisatie projectgroep gemeente Voorburg-Leidschendam



Naast de positie van de projectgroep in de organisatie ten opzichte van het MT is de communicatie met het MT ook van belang om tot goede resultaten te komen. Wat betreft de communicatie is deze geformaliseerd in een maandelijks overleg waarin de laatste ontwikkelingen uitvoerig worden besproken en besluiten worden genomen. De projectgroep komt eens per maand bijeen evenals de stuurgroep welke de projectgroep adviseert. Vanuit deze overleggen en de besproken resultaten wordt, om de voortgang te bewaken, eens per kwartaal gerapporteerd aan het centrale managementteam. Naast deze officiële bijeenkomsten de ontwikkelingen op gebied van de digitale gemeentelijke dienstverlening zijn er nog vele momenten waarop de projectgroep bilateraal contact met het MT heeft. Naast deze formele bijeenkomsten en overleggen heeft de projectleider geregeld informeel contact met leden van het managementteam, dit contact is goed te noemen. Ook geniet de projectleider vertrouwen en ondersteuning in de realisatie van de dienstverlening De projectleider is dan ook van mening dat de vlotte omgangsvormen en de makkelijk toegankelijke en aanspreekbare MT-leden ertoe heeft bijgedragen dat de communicatie en totstandkoming daardoor ten goede is gekomen.

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen voor de bouw en het onderhoud van de website.

Om digitale dienstverlening te realiseren binnen de gemeente is, bij de budgetaanvraag voor de realisatie van digitale dienstverlening via internet, een bedrag van € 510.000 door het college van B&W goedgekeurd en vrijgemaakt, hiernaast wordt er € 50.000 vrijgemaakt voor licenties. Dit zijn aanzienlijke bedragen waarvoor veel personeel is aangesteld en software aangeschaft kan worden dat op maat is gesneden en een hoogwaardige techniek heeft waardoor er meer mogelijk is en onderdelen beter op elkaar aan laat sluiten. De projectleider vindt het budget dat zij tot haar beschikking heeft ruimschoots toereikend voor het realiseren van voorgenomen doelstellingen en is ervan overtuigd dat door de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen de dienstverlening en alles wat daar achter zit mooi is ontworpen en gerealiseerd. Door het voldoende beschikbaar hebben van financiële middelen hebben er geen concessies ten aanzien van de kwaliteit en mogelijkheden hoeven plaatsvinden en dat is zeker de digitale dienstverlening ten goede gekomen volgens de projectleider.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

Door het ruimschoots voor handen hebben van financiële middelen, was er op technisch gebied meer mogelijk en zijn er betere oplossingen voor bepaalde knelpunten gevonden dan wanneer dit niet het geval was. Daarnaast heeft de gemeente Voorburg op het gebied van beveiliging of privacy geen problemen ondervonden weet de projectleider te vertellen tijdens het interview. Alleen voor de identificatie van burgers zal de gemeente nog oplossingen moeten vinden omdat dit tot de dag van vandaag nog een drempel is voor het online brengen van bestaande producten van het service centrum, dit probleem is vergelijkbaar met de gemeente Wierden. De gemeente heeft haar speciale medewerking verleend door als een van de eerste gemeenten binnen Nederland met DigiD te willen meewerken en verwacht daarbij dan ook goede ondersteuning. Door een voorloper te zijn met de invoering van DigiD hoopt Voorburg dit probleem te verhelpen. Wanneer de drempel van de identificatie is weggenomen zal de burger zich niet meer fysiek hoeven te identificeren voor een paspoort of rijbewijs bij de stadsbalie maar geniet de aanvrager de luxe dit vanuit huis of vanaf het werk dit op zijn gemak aan te vragen op een tijdstip dat hem of haar uitkomt. De projectleider zegt dit moment graag te willen bereiken, volgens haar zijn de belemmeringen zoals hierboven besproken de belangrijkste belemmerende factor van technische uitvoerbaarheid. Ook op andere gebieden weet de projectleider geen punten als belemmerend aan te merken.

Factor: Mate van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement kan ook bijdragen aan de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet, het heeft betrekking op alle organisatie onderdelen binnen de organisatie. De projectleider is daar zelf niet actief mee bezig weet te vertellen dat er binnen de gemeente hier gestalte aan wordt gegeven op DMT en CMT niveau. Dit komt vooral tot uiting doordat het projectmatig werken bepaalde aspecten omvat op gebied van kwaliteitsmanagement. De onderdelen daarvan zijn in het 'INK-model' besproken en deze onderdelen komen binnen de gemeentelijke organisatie dan ook aan bod, is het niet dat dit niet officieel het 'INK-model' wordt genoemd. Ook door het periodiek houden van POP's wordt aandacht gegeven aan medewerkers en de interne kwaliteit en wordt deze bewaakt. De projectleider weet te vertellen dat er binnen de organisatie veel belang wordt gehecht aan deze ontwikkelingen en dat dit bewustzijn bijdraagt aan een stukje professionalisering op dat gebied. Zij weet te vertellen dat processen regelmatig worden bijgesteld om zo aan kwaliteitsborging te doen en dat dit vrij gestandaardiseerd en geformaliseerd is binnen de organisatie waarbij men het vanzelfsprekend vindt dat er wordt gestreefd naar kwaliteitsverbetering. Want na al deze kwaliteitsborgingen en evaluaties volgen vaak acties en verbetertrajecten welke veelal een reflectie hebben op de kwaliteit van het gevoerde beleid.

Reflectie op verband tussen de factoren

Bij de gemeente Voorburg-Leidschendam waren er voldoende financiële middelen voor handen om de digitale dienstverlening zo vorm te geven dat deze goed functioneert waardoor het mogelijk was voldoende en goed opgeleide mensen met ervaring op dit gebied, vrij te maken die zich met de uitvoering daarvan bezig konden. Mede door het voldoende voor handen hebben zijn de technische belemmeringen opgelost. Dit samen met het goede contact van het MT met de projectgroep en de betrokkenheid van het MT en de medewerkers, heeft volgens de projectleider geleid tot de goede kwalitatieve digitale dienstverlening van de gemeente.

#### 4.2.3 Gemeente Dordrecht

Algemeen

De gemeente Dordrecht is in dit onderzoek de grootste gemeente wat inwoneraantal betreft en telt dan ook 118.822 inwoners. Evenals alle gemeenten houdt de gemeente Dordrecht zich bezig met beleid op gebied van woningen, werkgelegenheid, veiligheid en biedt het diverse voorzieningen. Speerpunten van de gemeente zijn leefbaarheid binnen de stad, weinig sturingsbenodigde bedrijven en diverse programma's die invulling geven aan de hoofdprioriteiten. Over het algemeen kan worden gesteld dat

de gemeente Dordrecht voorloper is op innovatief gebied en dan ook bewust bezig is met digitale dienstverlening. Via het e-loket worden diverse diensten en producten aangeboden op de gemeentelijke website waar de burger via het internet gebruik van kan maken. Het gebruik, maar ook de rest van de digitale dienstverlening en de kwaliteit daarvan zijn in de overheidsmonitor getoetst.

#### Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet

Wat betreft de kwaliteit van de digitale dienstverlening is Dordrecht koploper. In september 2001 is in het kader van E-government binnen de gemeente Dordrecht een start gemaakt met de uitvoering van een aantal grootschalige E-government projecten, en dat heeft zijn vruchten afgeworpen. De gemeente Dordrecht staat daardoor geruime tijd, op gebied van elektronische dienstverlening, landelijk op de 1e plaats. Ook mocht de gemeente in 2002, na alle inspanningen, de Webwijzer Award<sup>2</sup> 2002 in ontvangst nemen voor haar E-government programma. En onlangs is Dordrecht verkozen tot Voorhoede gemeente<sup>3</sup>. De gemeente is dan ook zeer trots op het behalen van dit resultaat. Op advies.overheid.nl ranglijst bezet Dordrecht de 6e plaats. In onderstaande tabel staan de resultaten per onderdeel vermeld, zoals die resulteren in de score van het onderzoek naar de 6<sup>e</sup> plaats.

*Tabel 5: Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening Dordrecht*

<b>Item</b>	<b>% online (Score overheidsmonitor)</b>
Gebruiksvriendelijkheid	100 %
Transparantie	87%
Interactiviteit en actualiteit	100%
Dienstverlening	80%
Gepersonaliseerde dienstverlening	50%
Toegankelijkheid	63%
Totaal	79,5 %

Evenals bij de gemeente Wierden en Voorburg-Leidschendam zijn er op het punt van de gepersonaliseerde dienstverlening nog verbeteringen aan te brengen.

## Factoren

Hieronder volgen de onderzoeksresultaten van de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Per factor zullen de resultaten worden besproken.

Factor: Het belang dat het college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet

Om aan te geven dat digitale dienstverlening prioriteit heeft, heeft het college B&W eind 2004 besloten een aanvraag in te dienen bij de Vereniging Nederlandse Gemeenten en heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken om in het project EGEM4, ter ondersteuning van de elektronische overheid, en heeft aangeboden mee te doen als voorhoede gemeente. Vanuit deze aanmeldingen is een selectie gemaakt waarvan slechts tien gemeenten zijn geselecteerd als voorhoede gemeente, waaronder de gemeente Dordrecht. Bij de aanvraag is een aanzienlijke begroting ingediend, een bedrag van € 1.200.000 voor het jaar 2005. Het belang dat het college van B&W hecht komt evenals bij de hiervoor genoemde gemeenten tot uiting is het feit dat het college van B&W persoonlijke betrokkenheid en interesse toont maar daarnaast daar ondersteund waar nodig om de totstandkoming en implementatie van de digitale dienstverlening via internet te vergemakkelijken, is de ervaring van de projectleider. Er hebben zich bij de realisatie problemen voor gedaan die organisationele consequenties hadden en waar dan ook een ondersteunend besluit voor moest worden genomen. Dit heeft het college en het MT dan ook altijd gedaan om de implementatie te bevorderen. De projectleider is van mening dat de implementatie niet zo vloeierend was verlopen indien deze ondersteuning, van het college van B&W maar ook van het MT, ontbrak. De mate van integratie binnen de organisatie en de ondersteuning die is geboden van het college heeft tot betere werking daarvan geleid en ervoor gezorgd dat dit de dienstverlening ten goede is gekomen. Deze ondersteuning heeft het personeel erg geholpen bij de dagelijkse uitvoering.

Factor: De aanwezigheid van competent en adequaat geschoold personeel dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht.

Wat betreft de aanwezigheid van voldoende personeel om voorgenomen beleid ten uitvoer te brengen, is de gemeente Dordrecht een gemeente die daar ruim in is voorzien en op een andere manier dan andere gemeenten vorm geeft aan de uitvoering door deze niet bij één of twee webredacteurs van I&A neer te leggen, maar de verantwoordelijkheid van de inhoud en actualisatie bij de inhoudelijk verantwoordelijke



neer te leggen. In onderstaande tabel is te zien dat de gemeente Dordrecht voor de ontwikkeling en het beheer en onderhoud van de website en de digitale dienstverlening vele redacteuren heeft aangesteld welke verantwoordelijk zijn voor het 'up to date' houden van de website en de dienstverlening via internet. Iedere redacteur is verantwoordelijk voor een onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening. Dit houdt in het beantwoorden van vragen en dienstverlening maar ook het aanpassen van de website naar aanleiding van veranderende regelgeving en actualiteiten. Volgens de projectleider werkt dit erg efficiënt en is de inhoud van hetgeen op de site staat actueler van informatie en beter van kwaliteit.

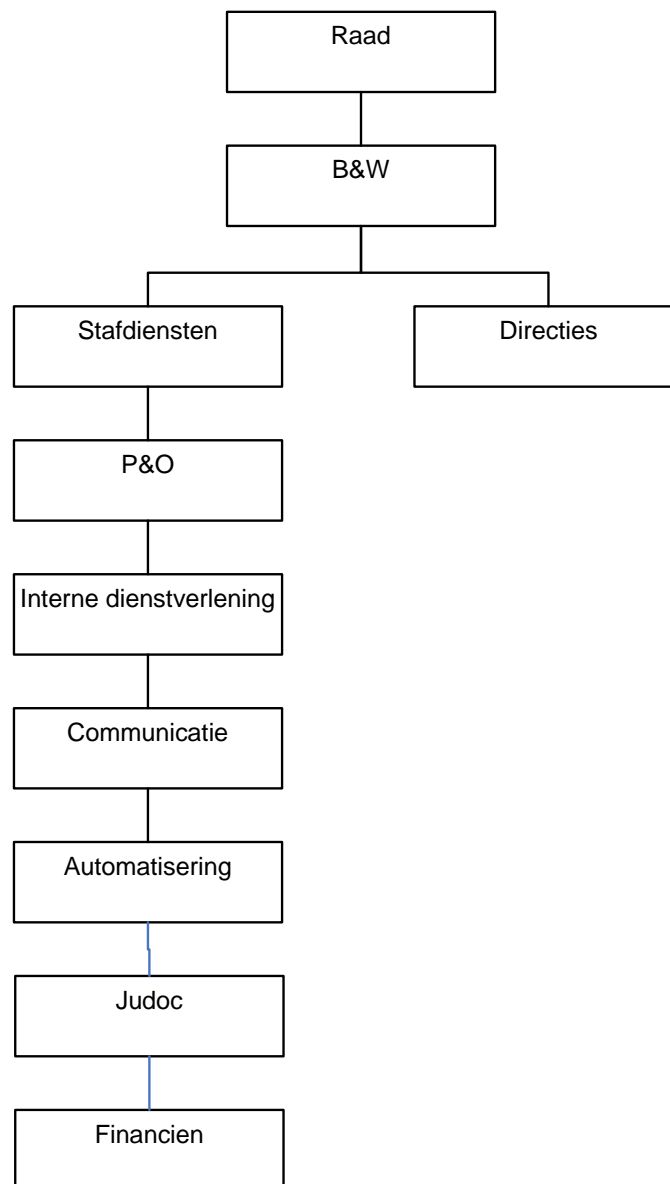
*Tabel 6: Projectgroep gemeente Dordrecht*

<b>Functie</b>	<b>FTE</b>	<b>Werkzaamheden</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Ervaring</b>	<b>Intern /extern</b>	<b>nieuw/bestaand</b>
3 sitebeheerders	1,5 FTE	Beheren website	2 HBO Communicatie 1 HBO ICT	1 tot 6 jaar ervaring	Intern	Bestaande medewerker
100 redacteuren	10 FTE	Redactie werkzaamheden	Divers	Divers	Intern	Bestaande Medewerkers

Bij de gemeente Dordrecht wordt zeer veel aandacht besteedt aan redactionele werkzaamheden. Naast de reguliere werkzaamheden voeren de medewerkers, verantwoordelijk voor een vakafdeling, nog redactie werkzaamheden uit ten behoeve van de digitale dienstverlening van dat vakgebied. De projectleider is van mening dat door het leggen van de redactionele verantwoordelijkheid bij de vakinhoudelijke verantwoordelijke in plaats van bij bijvoorbeeld de afdeling ICT, de actualisatie van de dienstverlening omtrent de digitale dienstverlening erg ten goede komt. Ook de sitebeheerders hebben andere werkzaamheden buiten de reguliere werkzaamheden aan de website, hierdoor houden ze binding met de omgeving. Door deze werkwijze te hanteren kan erg efficiënt gewerkt worden en zijn tevens de vakinhoudelijken direct betrokken bij het resultaat, wat de dienstverlening ten goede komt.

De uitvoerders van de site en de digitale dienstverlening zijn alle redacteuren, voor de totstandkoming van de site was een projectteam aangesteld. Onderstaande tabel laat de positie van het projectteam binnen de organisatie zien omdat deze van essentieel belang is voor goede samenwerking en verstandhouding van de projectgroep met het MT.

Figure 4: Positie binnen de organisatie projectgroep gemeente Dordrecht



In deze tabel is te zien waar de projectorganisatie zich in de organisatie bevindt. De site-beheerders zijn ondergebracht bij de afdeling automatisering en de redacteuren zijn gedeeltelijk gepositioneerd bij de afdeling communicatie maar ook verdeeld over alle andere afdelingen. De projectleider die de gang van zaken coördineert zit in het managementteam en is het hoofd. Vanuit ervaring kan de projectleider vertellen dat de gebezigde werkwijze erg efficiënt is en inhoudelijk tot betere dienstverlening leidt.

Niet alleen de positie van de projectgroep en de redacteuren in de hiërarchie van de organisatie hebben tot efficiënte dienstverlening geleid, ook de onderlinge communicatie en die met het MT hebben daaraan bijgedragen. Wat betreft de communicatie van de projectgroep met het MT kan worden verteld dat, de projectleider de direct

verantwoordelijke en het hoofd van de afdeling informatiemanagement is en onderdeel uitmaakt van het MT. Het contact wat er is dan ook direct, informeel en goed bij de realisatie van de digitale dienstverlening. Daardoor kunnen knelpunten tijdig worden gesignaleerd en kan er commitment in en buiten het MT worden gecreëerd om snellere en betere beslissingen te nemen en door te kunnen gaan met de ontwikkeling van de dienstverlening.

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen voor de bouw en het onderhoud van de website.

De projectleider weet te vertellen dat de plannen, de dienstverlening te verbeteren, destijds omvangrijk en ambitieus waren waarvoor het nodige geld voor moest worden ingezet. Dit is inmiddels gedaan en zijn de eerste vier deelprojecten afgerond, is de E-Governmentfase II inmiddels afgerond en E-Governmentfase III voor het grootste deel afgerond. Afdeling Informatie en Procesmanagement draagt zorg voor de continuïteit en de kwaliteit. De kosten voor fase I bedroegen ongeveer € 50.000, de kosten voor fase II bedroegen € 1,2 miljoen, fase III zal nabij € 70.000 gaan kosten. De projectleider zegt het beschikbare budget niet als beperkende factor te hebben beschouwd voor de ontwikkelingen op gebied van de digitale dienstverlening via internet wat de dienstverlening verbeterd omdat meer mogelijk is gemaakt door het voldoende voor handen hebben van financiële middelen.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

De gemeente Dordrecht geeft aan niet tegen technische belemmeringen te zijn aangelopen waardoor het implementeren vrij gemakkelijk is verlopen, maar merkt daarbij wel op dat de technische mogelijkheden het vraaggestuurd kunnen werken beperken. Zelfs met voldoende financiële middelen is dit niet zo eenvoudig op te lossen. De projectleider betreurt het dan ook dat de techniek niet flexibel genoeg is het aanbod op de vraag te kunnen aanpassen gezien de beperkingen van de pakketkeuze van de software. Mocht dit de toekomst geen beperking meer zijn dan ziet de projectgroep kansen de diensten meer klantgericht en efficiënter te kunnen aanbieden. Tot zover ontbreken deze mogelijkheden waardoor dit niet ten volle wordt ontwikkeld en benut om zo de dienstverlening te verbeteren.

Factor: Mate van kwaliteitsmanagement

Om de kwaliteit van alle organisatie onderdelen te verbeteren wordt er op gebied van kwaliteitsmanagement binnen de gemeente op gebied van leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door

klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij aan kwaliteitsmanagement gedaan waarbij de resultaten regelmatig worden gemeten om zo te leren van ervaringen teneinde de dienstverlening te verbeteren. De projectleider beweert dat dit hoog op de politieke agenda staat en hier dan ook volop aandacht binnen de organisatie aan wordt gegeven en er bewust aan allerlei kwaliteit verbeteringen wordt gedaan. Zo zijn op gebied van leiderschap bepaalde competenties opgesteld waaraan leiders zich dienen te conformeren, ook op gebied van opleidingen en trainingen liggen er diverse ontplooiingsmogelijkheden binnen de gemeente. Dit zelfde geldt voor de gemeentelijke medewerkers, regelmatig worden prestaties en ontwikkelingsmogelijkheden beoordeeld en besproken om zo de continuïteit binnen de afdelingen te bewaken. Wat betreft de kwaliteit van strategie & beleid, middelen en processen zijn deze veelal verwoord in beleid, plannen en contracten welke periodiek worden gemeten, geëvalueerd en eventueel bijgesteld of vinden er aanpassingen van organisatorische aard plaats. Bij dergelijke aanpassingen zijn geïnteresseerde medewerkers betrokken wordt verteld. De kwaliteit ten aanzien van de tevredenheid van burgers en medewerkers, interne kwaliteit en klantgerichtheid wordt jaarlijks gemeten. Evenals de kwaliteit van leiderschap en medewerkers, die wordt periodiek getoetst en geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten stuurt de gemeente bij en monitort dat dan ook trouw en consequent.

#### Reflectie op verband tussen de factoren

Wanneer de projectleider wordt gevraagd naar de invloed van de factoren op de kwaliteit van de dienstverlening zegt zij dat zij allen positief, op enkele technische belemmeringen na, aan het eindresultaat hebben bijgedragen. De factor van het goede contact van de projectgroep met het MT, de positie van de projectgroep en de webredacteurs zijn van zeer grote invloed geweest op het gevoerde beleid en de uitvoering evenals de mate van kwaliteitsmanagement. Dat denken heeft het streven naar goede digitale dienstverlening ondersteund.

#### 4.2.4 Gemeente Blaricum

##### Algemeen

De gemeente Blaricum is een middelgrote gemeente met 10.064 inwoners waarbij de dienst is opgedeeld in de sectoren Middelen en Producten. Waarnaast een stafafdeling Personeel en Organisatie en een Projectbureau ingesteld zijn. Als gemeente richt deze zich op de primaire taken en is dan ook weinig innovatief bezig. Een projectgroep en het actief bezig zijn met digitale dienstverlening en kwaliteitsmanagement ontbreken dan ook in deze gemeente tot spijt van de website bouwer, omdat er volgens hem veel kansen onbenut worden gelaten. Hierbij kan gedacht worden aan het geautomatiseerd

verwerken van aanvragen wat administratieve handelingen bespaart. Dat de gemeente aandacht geeft aan innovatie vindt dan ook weergave in de scores op het gebied van kwaliteit van de dienstverlening.

#### Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet

Blaricum bezet de 474e plaats op de ranglijst van 494 gemeenten. De kwaliteit is daarom onvoldoende te noemen. De onderstaande scores per onderdeel geven inzicht in de totale beoordeling van de website en de dienstverlening, zoals hieronder te zien valt. Hier is een duidelijk verschil met eerder besproken gemeenten te constateren.

*Tabel 7: Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening Blaricum*

<b>Item</b>	<b>% online (Score overheidsmonitor)</b>
Gebruiksvriendelijkheid	25 %
Transparantie	41%
Interactiviteit en actualiteit	15%
Dienstverlening	28%
Gepersonaliseerde dienstverlening	0%
Toegankelijkheid	69%
Totaal	30,2 %

#### Factoren

Hieronder volgen de onderzoeksresultaten van de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Per factor zullen de resultaten worden besproken.

Factor: Het belang dat het college van B&W en de raad hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet.

Tijdens een persoonlijk gesprek blijkt als snel dat zowel het college van B&W als het MT weinig belang hechten aan digitale dienstverlening via internet. De reden voor het ontbreken van geavanceerde dienstverlening zijn de kosten die daarvoor vrijgemaakt moeten worden. Gesteld wordt, dat deze niet opwegen tegen het geringe inwonersaantal dat gebruik zal gaan maken van deze diensten. Er is dan ook een relatief gering budget beschikbaar gesteld voor de realisatie van de dienstverlening via internet, slechts genoeg om eenvoudige software aan te schaffen waarbij de gemeente zelf de inrichting kan verzorgen. Dit blijkt uit het feit dat er sinds 1999 door de raad een investeringskrediet vastgesteld van € 25.000 per 3 jaar is vastgesteld, dat is exclusief de personele inzet. In

de eerste drie jaar is de software afgeschreven en vanaf 2002 is het budget volledig ingezet voor innovatie. De projectleider geeft te kennen dat dit bedrag alleen al voor innovatie ontoereikend is. Gesteld wordt dan ook dat het beschikbare budget ontoereikend is voor het ontwikkelen en optimaliseren van de digitale dienstverlening via internet. Het college van B&W heeft expliciet vermeld geen belang te hechten aan digitale dienstverlening en zal naast het minimaal beschikbaar stellen van financiële middelen ook geen inzet tonen en er binnen de gemeentelijke organisatie gehoor aan geven. Dit heeft dan ook geresulteerd in een website met zeer beperkte mogelijkheden. Hierdoor was ook de personele bezetting een knelpunt.

Factor: De aanwezigheid van competent en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht.

In onderstaande tabel is te zien dat het beschikbare personeel wel over enige ervaring beschikt en ook op het gebied van opleiding voldoet aan het verwachte profiel. Toch heeft de beperking in financiële middelen en ondersteuning van het MT de kwaliteit benadeeld, naar mening van de projectleider.

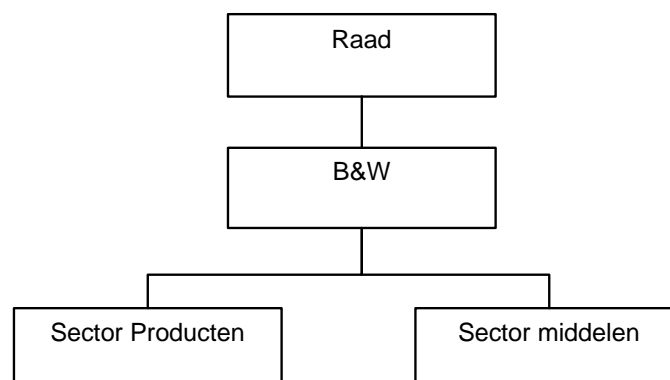
*Tabel 8: Projectgroep gemeente Blaricum*

<b>Functie</b>	<b>FTE</b>	<b>Werkzaamheden</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Ervaring</b>	<b>Intern /extern</b>	<b>nieuw/bestaand</b>
Projectleider	1 FTE	Leidinggevende en verantwoordelijke	WO Bestuurskunde	2 jaar projectleider bij gemeente	Intern	Nieuw
2 medewerkers interne dienstverlening	2 x 1/6 FTE	Redactionele werkzaamheden	HBO communicatie	4 en 5 jaar ervaring communicatie	Intern	Bestaande medewerkers
1 voorlichter	1 FTE	Beleidsmedewerker communicatie	WO communicatie	2 jaar ervaring met communicatie	Intern	Bestaande Medewerker

2 medewerkers dienstverlening	2 FTE	Digitaal maken bestaande producten, samenwerking servicecentrum en projectgroep	MBO dienstverlening	2 jaar ervaring met dienstverlening	Intern	Bestaande medewerkers
Externe Technicus	6 dagen per jaar	Upgraden software, aanbrengen verbeteringen	HBO Technisch	5 jaar ervaring met gelijkwaardig werk	Extern	Nieuw, vanuit budget

De personele inzet is vergeleken met de andere gemeenten ruimschoots te noemen. Verder valt op dat de projectleider speciaal voor de taak is aangetrokken en zich exclusief met de website bezig houdt, maar in de praktijk geen grote invloed of hoge positie binnen de organisatie bekleedt om zo meer draagvlak voor de digitale dienstverlening binnen de organisatie te creëren.

Figure 5: Positie projectgroep binnen de organisatie gemeente Blaricum



De positie van de projectgroep valt onder de sector Producten en zit daarmee hoog in de organisatie als gevolg van de kleinschalige opzet van de organisatiestructuur. In werkelijkheid is de invloed van de projectgroep geringer dan bij hiervoor besproken gemeenten doordat hij in de praktijk weinig invloed heeft om zaken ten uitvoer te brengen, er wordt dan ook geen gehoor gegeven aan adviezen van de projectleider om

de digitale dienstverlening te optimaliseren en kansen op dat gebied te benutten.

De direct verantwoordelijke is het hoofd van de sector middelen en is MT lid en heeft dan ook direct contact met het MT. De projectleider heeft meerdere plannen bij het MT ingediend welke tot nu toe geen gehoor hebben gekregen. Het MT ziet geen belang in kwalitatief goede dienstverlening en ondersteund de initiatieven van het sectorhoofd middelen niet. Het contact is zowel formeel als informeel niet goed te noemen zegt de projectleider en dat belemmert zeker de goede samenwerking en ook de kwaliteit van de digitale dienstverlening omdat goede ondersteuning ontbreekt en niet de juiste beslissingen worden genomen.

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen voor de bouw en het onderhoud van de website

Door het ontbreken van steun van het college van B&W en het MT zijn ook de financiële middelen niet gegeven om een goede site te bouwen en ontsluiten op de backoffice. In 1999 is een slechts een structureel budget van € 25.000 per drie jaar toegekend. De website is gebouwd voor € 25.000. Daarnaast wordt voor het onderhoud en het verbeteren c.q. uitbreiden van de website jaarlijks € 8.300 gereserveerd. De projectleider vindt dat er meer geld vrijgemaakt zou moeten worden voor het aanschaffen van nieuwe modules en het online brengen van meer gemeentelijke producten en diensten. De technische mogelijkheden om de backoffice te ontsluiten worden niet volledig benut, dit door het ontbreken van interesse binnen de organisatie en aan financiële middelen. Door het ontbreken van voldoende financiële middelen worden mogelijkheden en efficiencyvoordelen door het ontsluiten van bepaalde technieken en processen niet benut en dat is jammer. Dit is iets wat de projectleider betreurt gezien de vele te behalen voordelen en efficiencylagen welke door automatisering te behalen zijn voor diverse afdelingen binnen de organisatie en het ontbreken van technische uitvoerbaarheid.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

Het beperkt voor handen hebben van financiële middelen en het ontbreken van politieke steun van het college van B&W en het MT zijn op dit moment de grootste drempel om de digitale dienstverlening uit te breiden en optimaliseren. Hierdoor is het niet eens zover gekomen dat tegen technische beperkingen is aangelopen. Wel is het opgevallen dat het integreren van de organisatie met de dienstverlening op de website niet altijd gemakkelijk verloopt, maar dat heeft niet tot kwaliteitsvermindering mogen leiden.



Factor: Mate van kwaliteitsmanagement

Binnen de gemeente wordt er op gebied van medewerkers na, niet aan enige vorm van kwaliteitsmanagement gedaan. Voor medewerkers worden regelmatig functioneringsgesprekken en POP-gesprekken gehouden maar aan andere vormen van kwaliteitsmanagement zijn geen activiteiten binnen de gemeente te onderscheiden. De projectleider denkt dat door het ontbreken hiervan een bepaald bewustzijn ontbreekt en kansen worden gemist en zo ook geen aandacht is voor de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet.

Reflectie op verband tussen de factoren

Dit alles samenvattend is het volgens de projectleider zo dat het ontbreken van ondersteuning van het management en het ontbreken van voldoende financiële middelen de voornaamste redenen geweest zijn van de slechte digitale dienstverlening via internet en het niet benutten van kansen en voordelen. Wat betreft de motivatie van het betrokken personeel is dat geen beperkende factor geweest.

#### 4.2.5 Gemeente Ouderkerk aan den IJssel

Algemeen

Gouderak vormt, sinds 1 januari 1985, samen met Ouderkerk aan de IJssel, Lageweg, IJssellaan en Oudeland de gemeente Gouderak. Gouderak kreeg begin jaren tachtig internationale bekendheid door een van de grootste gifzaken uit de Nederlandse geschiedenis. Eind jaren vijftig had Shell hier grote hoeveelheden industrieel afval gestort. Op deze plek werd later een woonwijk gebouwd: de Zellingwijk. Deze is inmiddels weer afgebroken. Binnenkort wordt gestart met de complete sanering, zodat deze 'schandvlek' definitief tot de geschiedenis van het dorp behoort. De gemeente kent 8.109 inwoners en is daarmee de kleinste gemeente binnen dit onderzoek. Ondanks dat de gemeente niet uitgebreide digitale dienstverlening via internet aanbiedt is de gemeente en de medewerkers toch erg betrokken bij de burgers en de dienstverlening daaraan. Dat de gemeente weinig doet met internet is hieronder te lezen.

Kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening via internet

De gemeente Ouderkerk aan den IJssel bezet de 490e plaats van de 494 gemeenten, waardoor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet daarom als zeer laag te classificeren valt. Dienstverlening wordt wel aangeboden maar geen digitale dienstverlening, in die zin wat bijvoorbeeld de gemeente Dordrecht eronder verstaat. Hieronder staan de resultaten per onderdeel.

Table 9: kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Ouderkerk aan den IJssel

Item	% online (Score overheidsmonitor)
Gebruiksvriendelijkheid	40 %
Transparantie	15%
Interactiviteit en actualiteit	15%
Dienstverlening	24%
Gepersonaliseerde dienstverlening	0%
Toegankelijkheid	64%
Totaal	21,6 %

#### Factoren

Hieronder volgen de onderzoeksresultaten van de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Per factor zullen de resultaten worden besproken.

Factor: Het belang dat het college van B&W en de raad hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet

Ondanks de gemeente geld voor de bouw van de website beschikbaar heeft gesteld is dit gezien het bedrag een blijk van lage waardering, interesse en steun van het college van B&W en MT. Middels een motie is in 2001 besloten dat een website ontwikkeld moest worden, hierin is vastgesteld dat er één moest komen en daarvoor zijn geen middelen vrijgemaakt. Via advies.overheid.nl is er een subsidie van € 18.000 gekomen. In 2007 is daarnaast een extra bedrag van € 25.000 vrijgemaakt voor verbetering aan de website. Naast het aannemen van de motie voor het ontwikkelen van de digitale dienstverlening en het ook informeel instemmen met plannen hieromtrent heeft het college van B&W weinig belangstelling getoond in de ontwikkelingen op dat gebied. Woorden van de projectleider bevestigen dit omdat ook zij zegt dat de gemeente wel een internet site wilde hebben, maar zich ten eerste zeer beperkte financiële middelen voor beschikbaar heeft gesteld en daarna vervolgens weinig bemoeienis en interesse heeft getoond. Omdat de projectleider geen team en/of afdeling achter haar had en zelf verantwoordelijk was voor de realisatie daarvan, was dat gezien haar beperkte ervaring op dat gebied erg lastig en zijn kansen niet ten volle benut. Dit heeft aan een slechte kwaliteit van de digitale dienstverlening bijgedragen.

Factor: De aanwezigheid van competent en adequaat geschoold personeel dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon met voldoende beslissingsmacht.

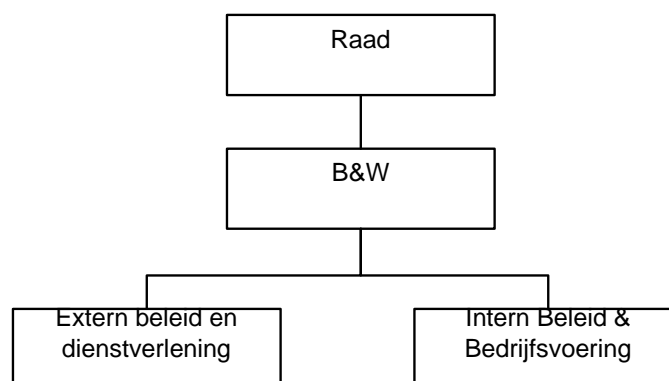
Onderstaand overzicht laat zien dat er voor de realisatie van de website zeer weinig

mensen zijn betrokken geweest en dat de projectleider, welke het project geheel zelfstandig vorm moest geven, het ook nog eens aan de ervaring ontbrak een dergelijk project te trekken, dat in combinatie heeft ertoe geleid dat de website te wensen over laat.

*Tabel 10: Projectgroep gemeente Ouderkerk aan den IJssel*

<b>Functie</b>	<b>FTE</b>	<b>Werkzaamheden</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Ervaring</b>	<b>Intern /extern</b>	<b>nieuw/bestaand</b>
Projectleider	1 FTE	Leidinggevend en verantwoordelijke	WO Geschiedenis	1 jaar webmaster bij bedrijf	Extern	Nieuw
voorlichter	1 FTE	Beleidsmedewerker communicatie	HBO Communicatie	5 jaar ervaring met communicatie	Intern	Bestaande Medewerker
systeembeheerder	1 FTE	Systeembeheer	HBO IT	eerder zelf websites gemaakt	Extern	Nieuwe medewerker

*Figure 6: Positie binnen de organisatie projectgroep gemeente Ouderkerk aan den IJssel*



Hierboven is het organogram van de gemeente te zien, waarin duidelijk wordt dat de afdeling voorlichting onder de afdeling intern beleid & bedrijfsvoering valt waar de voorlichters gesitueerd zijn. Ook de systeembeheerder werkt op deze afdeling. Hierdoor

wordt het duidelijk dat zowel hiërarchisch als in de dagelijkse praktijk de projectorganisatie ver bij het MT vandaan is gesitueerd en er geen personen zijn met voldoende beslissingsmacht en geen goede en constructieve contacten met het MT worden onderhouden. De projectleider merkt dit op als een gemis. Wat betreft de communicatie vindt er wekelijks een projectvergadering met de drie projectmedewerkers plaats. Maar het nemen van besluiten wordt aan het MT overgelaten, die deze weer voorlegt aan het college van B&W.

Informeel of formeel contact met het MT of het college van B&W vindt nauwelijks plaats met de projectgroep. Het is zo gegaan dat er een duidelijke opdracht lag en daarnaast ruimte was voor persoonlijke invulling van de projectgroep. Wel zijn er plannen voor het ontwikkelen van een productencatalogus en een raadsinformatiesysteem, maar dit heeft geen prioriteit gekregen omdat de aandacht uitging naar de reorganisatie. De projectleider heeft de positie van een senior beleidsmedewerker en heeft geen frequent en constructief contact met het MT. In geval er contact is met het MT, is het niet erg intensief maar zijn het meer overleggen ter afstemming waarbij het MT van de laatste ontwikkelingen omtrent de digitale dienstverlening op de hoogte wordt gehouden. De projectleider is van mening dat het ontbreken hieraan als een gemis wordt ervaren

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen voor de bouw en het onderhoud van de website.

De beschikbare middelen voor de bouw en het verder ontwikkelen van de website en de digitale dienstverlening waren zeer gering. Voor de bouw van de website is een subsidie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken aangewend, deze bedroeg destijds € 18.000. Voor onderhoud, hosting en licenties wordt jaarlijks € 25.000 gereserveerd. De projectleider vindt het budget voldoende voor het in stand houden van een goede gemeentelijke website maar ontoereikend voor verdere uitbreiding en ontsluiting op werkprocessen binnen de organisatie. Daardoor worden kansen niet benut en wordt de kwaliteit van de digitale dienstverlening niet geoptimaliseerd.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

Bij de uitvoering van hetgeen men wilde ontwikkelen en bouwen is men niet tegen technische beperkingen aangelopen waardoor implementatie op dit onderdeel vlotter verliep. Door het ontbreken van technische beperkingen heeft het projectteam snel kunnen doorwerken aan de bouw en implementatie van de website en hebben er geen extra voorzieningen hebben moeten plaatsvinden. De projectleider heeft dat als zeer prettig ervaren.

#### Factor: Mate van kwaliteitsmanagement

Omdat de mate van kwaliteitsmanagement invloed heeft op de kwaliteit van de dienstverlening en ook de digitale dienstverlening, is hiernaar gekeken bij de gemeente Ouderkerk aan den IJssel. Maar al snel kan worden geconstateerd dat er binnen de gemeente, met uitzondering van functioneringsgesprekken, niet met kwaliteitsmanagement modellen gewerkt en zijn er ook geen activiteiten als dusdanig aan te merken. De projectleider verklaard dit ontbreken door het feit dat de gemeente vrij klein is en de organisatie plat en transparant, maar dat enige vorm van kwaliteitsmanagement een welkome aanvulling zou zijn ten aanzien van de dienstverlening.

#### Reflectie op verbanden tussen factoren

Wanneer wordt gekeken naar de factor welke het meest van invloed geweest is op de dienstverlening is vooral het ontbreken van voldoende personeel en het gebrek aan werkervaring als negatieve invloed aan te merken. Dit had gedeeltelijk gecompenseerd kunnen worden door voldoende financiële middelen waardoor programmatuur kon worden aangeschaft waarmee de gemeente in staat was geavanceerder te werk te gaan. Wellicht dat de gemeente meer belang hieraan had gehecht als de projectleider zaken goed kon verwoorden naar het MT en een vaste voet daarbinnen had, maar ook daaraan ontbrak het wat elkaar heeft versterkt waardoor de kwaliteit van de digitale dienstverlening niet is geoptimaliseerd.

#### 4.2.6 Gemeente Doorn

##### Algemeen

De gemeente Doorn is een middelgrote gemeente met 48.600 inwoners gesitueerd op de Utrechtse heuvelrug. De gemeente scoort slecht op de digitale dienstverlening, meer hierover hieronder. Desondanks heeft de gemeente intenties geformuleerd de communicatie en interactieve beleidsvorming en daarmee de digitale dienstverlening te stimuleren.

##### Kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet

Gemeente Doorn scoort plaats 492 van de 494 gemeenten en de kwaliteit van de digitale dienstverlening is daarom slecht te noemen zoals hieronder te zien is.

Tabel 11: kwaliteit gemeentelijke dienstverlening Doorn

Item	% online (Score overheidsmonitor)
Gebruiksvriendelijkheid	55 %
Transparantie	15%
Interactiviteit en actualiteit	20%
Dienstverlening	17%
Gepersonaliseerde dienstverlening	0%
Toegankelijkheid	59%
Totaal	20,2 %

### Factoren

Hieronder volgen de onderzoeksresultaten van de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van gemeenten. Per factor zullen de resultaten worden besproken.

Factor: Het belang dat het college van B&W en de raad hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet.

Het college van B&W heeft in zoverre belang gehecht aan de digitale dienstverlening dat zij heeft ingestemd met het ontwikkelen van een nieuwe website om de digitale dienstverlening te laten ontsluiten op de gemeentelijke herindeling, daarvoor is destijds € 45.000 vrijgemaakt. Gezien het werk wat daarmee gemoeid zou zijn was dat voor de projectleider een bedrag dat vrij gering was. Het enige dat het college van B&W heeft aangegeven is dat er aangepaste digitale dienstverlening moest komen, maar is daarnaast niet betrokken geweest bij de ontwikkelingen hieromtrent. Nog is er veel ondersteuning verleend bij de realisatie daarvan en is de projectgroep in feite losgelaten met de opdracht dat er digitale dienstverlening moest komen. Enig commitment van het MT gedurende de invulling en uitvoering van het project is gewenst geweest en had het personeel dat daarmee belast was zeker ondersteund.

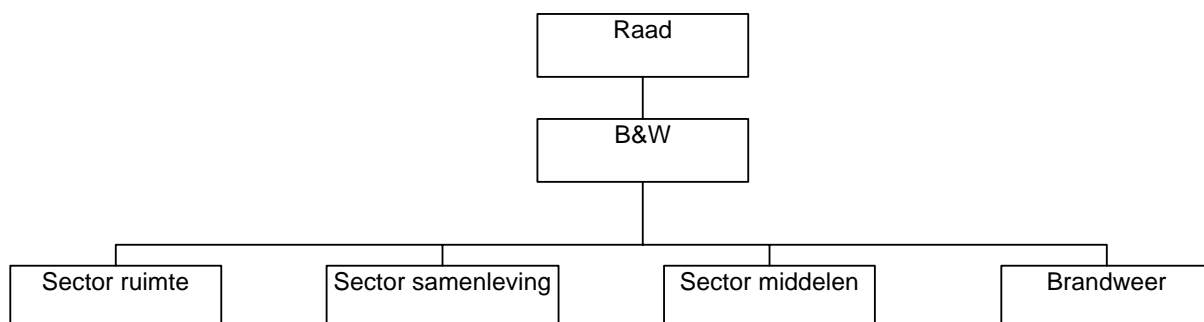
Factor: De aanwezigheid van competent en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht.

Wat betreft het personeel wat belast was met de invulling en uitvoering van het project is bij de aanstelling en inschakeling, voor de totstandkoming van de digitale dienstverlening via internet, in de competentie en de opleiding van de personeelsleden geen lijn te vinden merkt de projectleider op. Hieraan kunnen ook geen conclusies worden verbonden. Het personeel wat bij de realisatie van de website betrokken is geweest is in onderstaande tabel te vinden.

Tabel 12: Projectgroep gemeente Doorn

Functie	FTE	Werkzaamheden	Opleiding	Ervaring	Intern /extern	nieuw/bestaand
Projectleider	1 FTE	Leidinggevend en verantwoordelijke	WO Bestuurskunde	3 jaar projectleider	Intern	Bestaand
1 webmaster	1 FTE	Technisch onderhoud, hosting	HBO automatisering	8 jaar ict	Intern	Bestaand
2 medewerkers communicatie	1 FTE	Redactie	WO communicatie	1 en 6 jaar communicatie	Intern	Bestaande Medewerkers
20 redacteuren	2 FTE	Redactiewerkzaamheden	Divers	Divers	Intern	Bestaande Medewerkers

Figuur 7: Positie binnen de organisatie projectgroep gemeente Doorn



De projectgroep belast met de uitvoering van de digitale dienstverlening via internet is een stuurgroep geweest welke hiërarchisch niet onder een specifieke sector valt. Door het gebrek aan besturing op voldoende representatief niveau is de realisatiekracht van het projectteam beperkt gebleven. Het resultaat hiervan heeft negatief invloed gehad op de digitale dienstverlening.

De projectleider heeft zich binnen de gemeentelijke dienst volledig kunnen toewijden op de taak projectleider voor de digitale dienstverlening en komt wekelijks bijeen met de

projectgroep en heeft vooral formeel contact met het MT. Gedurende deze contacten worden de laatste ontwikkelingen doorgesproken. Van coördinatie, nauwe betrokkenheid of interesse binnen of buiten het projectteam is geen sprake. De website is zo vormgegeven dat de webredacteuren van de verschillende afdelingen de informatie van die afdeling actueel kunnen houden, dit omdat uit ervaring blijkt dat afdelingen zelden actualiteiten aan de webmaster voor de website doorgeven. Commitment of ondersteuning die de besluitvorming en implementatie hadden vergemakkelijkt en ervoor hadden gezorgd dat zaken beter op elkaar konden worden ontsloten ontbrak.

Factor: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen voor de bouw en het onderhoud van de website.

Bij de bouw van de site ging € 45.000 gemoeid. Dit bedrag heeft de projectleider als voldoende ervaren voor het initieel gestelde doel voor bouw van de website, maar er wordt opgemerkt dat dit slechts toereikend was voor een eenvoudige site met weinig geavanceerde techniek en ontsluiting op de backoffice. Indien men daartoe wel over wilde gaan, was het budget ontoereikend, was dat de kwaliteit wel ten goede gekomen. Nu is er gekozen voor een website met beperkte mogelijkheden. Opgevallen is dat er geen ambitie te bespeuren is de technische ontwikkelingen verder te benutten teneinde de organisatorische processen beter te ontsluiten op bestaande technieken en de kwaliteit van de dienstverlening daarmee te verhogen.

Factor: De mate van technische uitvoerbaarheid

Naast kleine technische ontsluitingsknelpunten van geen grote betekenis is de projectgroep bij het ontwikkelen en bouwen van de website niet tegen technische problemen aangelopen op gebied van identificatie, beveiliging en privacy. Dit heeft gezorgd voor gemakkelijkere implementatie volgens de projectleider. In geval er wel technische problemen waren opgetreden waren deze niet van dien aard dat deze de kwaliteit van de dienstverlening negatief konden beïnvloeden.

Factor: Mate van kwaliteitsmanagement

Binnen de gemeente Doorn wordt niet met kwaliteitsmanagement modellen gewerkt, wel wordt er geëvalueerd en bijgestuurd vanwege het gemeentelijk herindelingstraject en daarin komen aspecten als leiderschap, processen en medewerkers aan de orde. Deze vormen van evaluatie zijn minder intensief als kwaliteitsaudits en vinden daarna binnen de organisatie weinig vervolg waardoor de dienstverlening niet altijd aan de hand van nieuwe inzichten wordt verbeterd.



## Reflectie op verband tussen de factoren

Terugkijkend op alle factoren is het ontbreken aan voldoende financiële middelen om de digitale dienstverlening te optimaliseren, het ontbreken aan ambitie daaraan en de niet intensieve onderlinge contacten en contact met het MT zijn de voornaamste oorzaken voor de slechte gemeentelijke digitale dienstverlening via internet. In zekere zin wordt dit door de gemeente ingezien maar ontbreekt het echter aan motivatie en interesse deze te verbeteren.

## 5 Analyse

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten per gemeente aan de hand van de factoren welke mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening uiteengezet. Deze factoren zijn opgesteld omdat zij mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening en zijn gevonden in literatuur en geselecteerd op basis van toetsbaarheid en passendheid. Om inzicht te krijgen in de mate van invloed zullen in het navolgende hoofdstuk de belangrijkste resultaten van het onderzoek per hypothese worden uiteengezet. Deze hypothesen zullen worden getoetst en zijn opgesteld aan de hand van de volgende criteria:

- 1 Allereerst moet er sprake zijn van een duidelijk vermoeden van een sterk verband tussen de vermeende oorzaak en de mate van kwaliteit van publieke dienstverlening via internet in een bepaalde gemeente. In wetenschappelijke literatuur moeten er sterke aanwijzingen te vinden zijn dat de factor een factor is die directe invloed kan hebben op de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet. Het verband moet concreet en direct zijn.
- 2 Een volgende vereiste is, dat onderzoek naar het vermeende verband maatschappelijk en wetenschappelijk relevant is.
- 3 Daarnaast moet de vermeende oorzaak voldoende toetsbaar zijn. Om een verband te kunnen vaststellen zullen de gegevens die hiervoor nodig zijn moeten worden achterhaald. De interviews waarmee de informatie zal worden verzameld om de hypothesen te toetsen, zullen naar verwachting niet langer dan twee uren in beslag gaan nemen. De hoeveelheid informatie die per gemeente achterhaald wordt is beperkt. Daarmee zal bij het opstellen van de hypothesen rekening moeten worden gehouden.
- 4 De presentatie van de hypothesen moet ondubbelzinnig zijn.

De hypothesen voldeden aan deze eisen en werden afgeleid van de mogelijke factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Op basis daarvan zijn interviewvragen opgesteld en is empirisch materiaal verkregen om de hypothesen te toetsen. Dat zal in dit hoofdstuk gebeuren, ook zal antwoord geven worden op de onderzoeksvragen. Deze zullen aan de hand van drie gemeenten met goede digitale dienstverlening en drie gemeenten met slechte digitale dienstverlening worden gepresenteerd om zo tot een goede vergelijking te komen wat betreft de invloed van de factoren op de kwaliteit daarvan. Van de hypothesen zullen verbanden worden aangetoond dat ze van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening, wat gedaan is middels literatuur. De hypothesen die daaruit resulteren staan hieronder vermeld. Deze

zijn toetsbaar en dat zal gedaan worden aan de hand van empirisch verkregen materiaal en beantwoord worden in hoofdstuk 5 van de Analyse. Maar eerst zullen in het volgende hoofdstuk de hypothesen worden onderbouwd voordat ze als toetsbaar worden aangenomen. Het betreft de volgende hypothesen:

1. Naarmate het college van B&W en het management meer belang hecht aan de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening via internet, is de dienstverlening via internet beter;
2. Naarmate er meer competent en adequaat geschoold personeel is, dat speciaal voor de taak is aangesteld en goed contact met het MT heeft in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet beter;
3. Naarmate financiële middelen voldoende aanwezig zijn voor de bouw en het onderhoud van de gemeentelijke website, is de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet beter;
4. De mate van technische uitvoerbaarheid van het beleid is positief van invloed op de gemeentelijke dienstverlening via internet;
5. Naarmate er binnen de organisatie meer aandacht is voor kwaliteitsmanagement zal dit de dienstverlening via internet ten goede komen.

Bovenstaande hypothesen zullen aan de hand van de empirisch verkregen gegevens, welke in het vorige hoofdstuk zijn gepresenteerd, in dit hoofdstuk worden getoetst. Hierna zal antwoord op de vierde deelvraag worden gegeven; de mate van daadwerkelijke invloed van eerder genoemde factoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet.

## 5.2 Toetsing van de hypothesen

De eerste hypothese luidt als volgt:

*Naarmate het college van B&W meer belang hecht aan de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet, is de gemeentelijke dienstverlening via internet beter.*

Allereerst wordt het belang dat het college van B&W van de gemeenten hecht aan kwalitatief goede gemeentelijke dienstverlening via internet (Dordrecht, Wierden en Voorburg-Leidschendam) samengevat. Ter bevordering van de digitale dienstverlening via internet heeft het college van B&W van de gemeente Wierden twee stimulerende besluiten genomen. Eén van de twee besluiten bestond uit het toekennen van een budget van € 55.000 voor het bouwen van een website, wat interesse bevestigt. Het belang dat er binnen de gemeente aan digitale dienstverlening wordt gehecht is mondeling bevestigd door de projectleider en zijn medewerker maar valt ook te concluderen aan de hand van het beschikbaar gestelde budget en aan de frequentie van de overleggen en

het contact wat de projectgroep heeft met leden van het MT en het college van B&W. Dat is altijd goed geweest en de formele en informele overleggen zijn frequent geweest. Het college van B&W van gemeente Leidschendam-Voorburg heeft een budgetaanvraag goedgekeurd, die voorziet in een eenmalige investering van € 510.000 voor verbetering van de dienstverlening. Van dit budget wordt 50% gebruikt voor het optimaliseren van de website. Met name de verantwoordelijk wethouder en de gemeente secretaris hebben het proces ondersteund waar nodig en hechten dan ook grote mate van belang aan de digitale dienstverlening via internet. Ook bij de gemeente Dordrecht blijkt het belang dat het college van B&W aan de gemeentelijke dienstverlening via internet hecht uit een college goedgekeurde meerjarige begroting en de bilaterale contacten tussen college- en MT-leden en de projectgroep en het bedrag van € 1.200.000 dat daarvoor is vrijgemaakt. De mate van betrokkenheid, blijkende uit ondersteuning en sturing op dat gebied onderschrijven dat.

Nu de resultaten van de gemeenten met kwalitatief goede digitale dienstverlening is besproken zullen deze vervolgens worden vergeleken met de gemeenten met een relatief lage kwaliteit van digitale dienstverlening. In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van de getoetste hypothesen aan de hand van empirische gegevens deze al dan niet worden ondersteund. Maar nu eerst de gemeenten met slechte digitale dienstverlening, en dat begint met de gemeente Blaricum. Ondanks dat het college van B&W van de gemeente Blaricum in 1999 een stimulerend besluit heeft genomen door een investeringskrediet beschikbaar te stellen van € 25.000 per drie jaar ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening via internet, kan worden gesteld dat dit blijkt is van geen grote interesse op dat gebied. Dit bedrag is ontoereikend voor het optimaliseren van de digitale dienstverlening laat staan voor het professionaliseren van de interne organisatie. Naast het onvoldoende voor handen hebben van financiële middelen is betrokkenheid, interesse en ondersteuning bij MT, college van B&W en de raad niet te bespeuren. Dit verhaal gaat eigenlijk ook op bij de gemeente Ouderkerk aan den IJssel. Het college van B&W heeft daar in 2001 met een motie aangenomen dat er een website moest worden ontwikkeld. Hiernaast hebben het college van B&W en het MT geen ondersteuning verleend voor de ontwikkeling en implementatie binnen de gemeentelijke dienst en is een minimaal bedrag ter beschikking gesteld waarmee de dienstverlening onmogelijk geoptimaliseerd kan worden. Ook het college van B&W van de gemeente Doorn heeft ingestemd met de ontwikkelingen omtrent de digitale dienstverlening, maar heeft zich na dat besluit afzijdig opgesteld en geen duidelijke interesse uitgesproken of zaken ondernomen waaruit dat blijkt.

Hieronder inzicht in de besluiten genomen door de diverse gemeenten om de

dienstverlening te digitaliseren:

Tabel 13: Overzicht besluiten

Gemeente	Besluiten
Wierden	2 stimulerende besluiten, waarvan 1 met een budget van € 55.000
Voorburg-Leidschendam	Belang van innovatieve dienstverlening is opgenomen in het collegeprogramma. Budgetaanvraag van € 510.000 goedgekeurd.
Dordrecht	Besluit mee te doen als voorhoedegemeente bij de VNG, met een budget van € 1.200.000
Blaricum	Besluit om een budget vast te stellen van € 55.000 per drie jaar
Ouderkerk aan den IJssel	Besluit om aan te dringen op de bouw van een website.
Doorn	Besluit bouw van de website

Geconcludeerd kan worden dat de hypothese kan worden ondersteund omdat de betrokkenheid van het college van B&W bij de gemeenten die goede digitale dienstverlening hebben zeer goed is en bij de gemeenten waarvan de digitale dienstverlening slecht is zeer laag of zelf geheel ontbreekt. De betrokkenheid van het college van B&W bij de digitale dienstverlening via internet is van positieve invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening van gemeenten.

De tweede hypothese luidt als volgt:

*Naarmate er meer competent en adequaat geschoold personeel is, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet beter.*

Allereerst zullen de gemeenten met een kwalitatief goede dienstverlening via internet besproken worden en daarna die met slechte dienstverlening. Per gemeente zullen de resultaten van de interviews gepresenteerd worden. De eerste gemeente met goede digitale dienstverlening is de gemeente Wierden die wat betreft de inzet en de mate van scholing ruim 3,5 FTE beschikbaar heeft voor het beheer van de website. Hiervan is 3 FTE beschikbaar voor redactiewerkzaamheden. De opleiding en werkervaring van

verschillende medewerkers is divers maar wel als goed te kwalificeren. Opvallend is dat de projectleider van buiten is aangetrokken, welke een hoge positie binnen de organisatie bekleedt. Hij is nu enkele jaren werkzaam binnen de ambtelijke dienst en onderhoud goede contacten met het MT evenals de overige leden van de projectgroep. Ook bij de gemeente Voorburg-Leidschendam is het contact goed, maar is de personele bezetting nog groter. In totaal wordt 5 fte ingezet voor het beheer van de website. De opleiding en ervaring van de medewerkers is hoog met uitzondering van de medewerker dienstverlening. Ook bij deze gemeente is de projectleider speciaal voor de taak aangetrokken. Hetzelfde geldt voor de medewerkers ICT die technisch onderhoud en hosting van de website regelt. Als gekeken wordt naar de positie van de projectleider en haar invloed is deze hoog in de organisatie gepositioneerd en valt zij direct onder het MT, zij weet daardoor targets binnen de organisatie te behalen wat een positieve reflectie heeft op de dienstverlening. Ook de gemeente Dordrecht heeft als goed presterende gemeente veel personeel aangesteld om uitvoering te geven aan de digitale dienstverlening. De gemeente Dordrecht heeft bijna 14 FTE werkzaam in het beheer en onderhoud van de gemeentelijke website. Hiervan bestaat 10 fte uit 100 redacteuren voor redactiewerkzaamheden aan de website. De opleiding van de medewerkers is divers en ligt op het niveau HBO/WO. Ook de gemeente Dordrecht heeft een projectleider voor de taak aangetrokken. De projectorganisatie ligt wel lager dan bij de gemeente Voorburg-Leidschendam in de organisatie, waarbij de site-beheerders direct onder de afdeling automatisering vallen.

Om een vergelijking te kunnen maken worden hieronder de gemeenten met een relatief kwalitatief lage digitale dienstverlening besproken. Gekeken naar personele inzet wordt bij de gemeente Blaricum 4,5 FTE ingezet voor het onderhoud en het beheer van de gemeentelijke website, wat in vergelijking tot voorgaande gemeenten gering is. Wel is het opleidingsniveau van de medewerkers gemiddeld tot hoog maar is de positie van de projectgroep van een dusdanig niveau dat deze weinig invloed op het gevoerde beleid weet uit te oefenen. Binnen de projectgroep ontbreekt de persoon met voldoende beslissingsmacht om het MT en het college van B&W te overtuigen van de voordelen van verdere digitale ontsluiting en ontwikkeling. Bij de gemeente Ouderkerk aan den IJssel is in zekere zin sprake van een vergelijkbare situatie, daar zijn 3 FTE werkzaam om de gemeentelijke website te beheren en te onderhouden. Het opleidingsniveau van de medewerkers is hoog, alle medewerkers hebben een relevante opleiding op HBO niveau of hoger. Maar relevante werkervaring met het ontwikkelen, beheren en onderhouden van digitale dienstverlening is gering aanwezig. De projectleider is net als bij de eerder besproken gemeenten nieuw aangetrokken en de projectorganisatie is laag binnen de organisatie gesitueerd waarbij er weinig formeel en informeel contact plaatsvindt tussen

het projectteam en het MT. Ook de gemeente Doorn heeft weinig personeel ingezet, 5 FTE wel te weten voor het ontwikkelen, beheren en onderhouden van de gemeentelijke website in de vorm van een projectgroep waarbij het opleidingsniveau gemiddeld tot hoog is. Opvallend is dat de contacten van de projectgroep met het MT minder intensief zijn dan nodig is voor de goede procesgang en ontwikkeling van de digitale dienstverlening, wat de dagelijkse praktijk toch wel belemmerd en waardoor minder productief gewerkt wordt dan aanvankelijk kan worden gerealiseerd.

Nu de personele inzet van alle gemeenten zijn besproken volgt hieronder een overzicht met daarin de inzet per gemeente en de positie en invloed binnen de organisatie.

*Tabel 14: Overzicht personele inzet*

<b>Gemeente</b>	<b>Personeel</b>	<b>Opleiding en ervaring</b>	<b>Positie binnen organisatie</b>	<b>Speciaal voor de taak aangesteld</b>	<b>Vaste voet binnen het MT</b>
Wierden	3,5 FTE	Divers	Hoog	Projectleider nieuw, overig bestaand	goede contacten
Voorburg-Leidschendam	5 FTE	Hoog	zeer hoog en centraal	Projectleider en ICT med. nieuw, overig bestaand	goed formeel en informeel contact
Dordrecht	14 FTE	Divers	Laag	Allen bestaand personeel	goed
Blaricum	4,5	Hoog	hoog maar kleine gemeente	Projectleider nieuw, overig bestaand	slecht
Ouderkerk aan den IJssel	3 FTE	Hoog	Laag	Projectleider nieuw, overig bestaand	nauwelijks contact
Doorn	5	Gemiddeld	Hoog	Allen	geen direct

				bestaand	contact
--	--	--	--	----------	---------

Geconcludeerd kan worden dat zowel de gemeenten met kwalitatief goede- als kwalitatief slechte dienstverlening voldoende en adequaat geschoold personeel in dienst hebben. Wanneer het aankomt op het hebben van een vaste voet binnen het MT en ook nog in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht scoren alleen de gemeenten met goede dienstverlening. Hierdoor is de tweede hypothese gedeeltelijk te onderschrijven.

De derde hypothese luidt als volgt:

*Naarmate financiële middelen voldoende aanwezig zijn voor de bouw en het onderhoud van de gemeentelijke website, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet beter.*

Allereerst zullen de financiële middelen die door de gemeenten met goede gemeentelijke dienstverlening via internet beschikbaar zijn gesteld besproken worden. De gepresenteerde budgetten zijn exclusief de organisatorische en personele kosten. Om de digitale dienstverlening te realiseren heeft de gemeente Wierden € 55.000 per jaar beschikbaar voor het beheren en verbeteren van de website, van dit budget is 80% beschikbaar voor het verbeteren van de website. De projectleider vindt het beschikbaar gestelde budget toereikend voor hetgeen gerealiseerd moet worden. Gezien het goede eindresultaat en de mening van de projectleider kan worden gesteld dat het budget toereikend is geweest om de dienstverlening te optimaliseren. Leidschendam-Voorburg heeft in vergelijking met de gemeente Wierden een aanzienlijker bedrag neergelegd om de website te optimaliseren maar gelijktijdig de gemeentelijke organisatie te reorganiseren. Destijds is een bedrag van € 510.000 ter beschikking gesteld waarnaast jaarlijks € 50.000 wordt uitgegeven aan licenties wat toereikend is voor goede digitale dienstverlening via internet. De gemeente Dordrecht heeft het meest uitgegeven aan de ontwikkelingen omtrent de digitale dienstverlening en heeft in 2005 dan maar liefst € 1.200.000 uitgegeven aan het digitaliseren van de dienstverlening en het ontsluiten op de backoffice. Maar heeft gelijk van de gelegenheid gebruik gemaakt diverse processen te optimaliseren met een goed resultaat.

Voor zover de gemeenten met goede digitale dienstverlening. Nu zullen de middelen van de gemeenten met een kwalitatief lage score op digitale dienstverlening worden besproken. De eerste besproken gemeente met slechte digitale dienstverlening is de gemeente Blaricum, deze onderhoud en verbetert de website met een budget van €



25.000 per drie jaar. Omdat er te weinig middelen voor handen zijn voor innovatie wordt het gehele bedrag aangewend voor licenties en onderhoud waardoor de website en ook de diensten niet worden geoptimaliseerd en geavanceerd ontsloten op de organisatorische processen. Ditzelfde gaat in feite ook op voor de andere twee gemeenten met slechte digitale dienstverlening. De gemeente Ouderkerk aan den IJssel heeft de website gebouwd met de subsidie van Ministerie van Binnenlandse Zaken voor een bedrag van € 25.000. Naast de jaarlijkse uitgaven van € 25.000 voor licenties en onderhoud zal in 2007, naast de jaarlijkse uitgaven, dit zelfde bedrag worden gereserveerd voor verbetering van de website. Wat betreft het budget zijn de ontwikkelingen voor de digitale dienstverlening ernstig beperkt. Ook de gemeente Doorn heeft de gemeentelijke website ontwikkeld en gebouwd voor het lage bedrag van € 45.000 en geeft daarnaast jaarlijks € 8.000 uit aan onderhoud. Het mag voor zich spreken dat dergelijke bedragen geen enkele ruimte laat voor optimalisering van de software en de digitale dienstverlening.

Nu alle gemeenten vanuit financieel perspectief besproken zijn staat hieronder een overzicht met alle financiële uitgaven van alle gemeenten ten behoeve van de digitale dienstverlening via internet.

*Tabel 15: Overzicht financiën*

<b>Gemeente</b>	<b>Jaarlijks budget</b>	<b>Bijzonderheden</b>
Wierden	€ 55.000	Geen
Leidschendam-Voorburg	€ 50.000	Kosten bouw onbekend. Vanaf 2006 komt een eenmalig budget van € 510.000 vrij
Dordrecht	€ 1.200.000	Eénmalig voor 2005
Blaricum	€ 8.334	Kan geheel worden aangewend voor innovatie
Ouderkerk aan den IJssel	€ 25.000	Website gebouwd voor € 25.000
Doorn	€8.000	Geen

Hoewel bijna alle gemeenten zeggen voldoende middelen voor handen te hebben gehad voor hetgeen wat zij wilden realiseren, moet toch worden opgemerkt dat de gemeenten die slecht scoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening aangeven meer mogelijkheden en verbeteringen te kunnen realiseren indien er meer middelen voor

handen zouden zijn. Gemeenten welke goed scoorden zagen daardoor kans meer dan alleen een minimale basisvoorziening aan te bieden. Dit samen met het feit dat de slecht scorende gemeente Doorn, welke wel aangaf beperkt te zijn in de digitale ontwikkelingen door het ontbreken van financiële middelen kan worden geconcludeerd dat het voldoende voor handen hebben van financiële middelen de kwaliteit van de digitale dienstverlening ten goede komt. Deze hypothese kan daarom worden ondersteund.

De vierde hypothese luidt als volgt:

*De mate van technische uitvoerbaarheid van het beleid is positief van invloed op de gemeentelijke dienstverlening via internet.*

Om de technische uitvoerbaarheid van het beleid vast te stellen is aan de verschillende gemeenten gevraagd wat voor knelpunten zij zijn tegen gekomen op gebied van privacy, beveiliging en identificatie. Over het algemeen viel het op dat de gemeenten weinig problemen zijn tegengekomen. Op het gebied van de privacy wordt bedoeld de bescherming van persoonsgegevens, want op basis van de wet bescherming persoonsgegevens zijn gemeenten beperkt in hun mogelijkheden om persoonsgegevens vast te leggen en dienen de gegevens die worden vastgelegd goed beveiligd te zijn. Daarvoor moeten zij bepaalde richtlijnen volgen. Maar geen van de gemeenten heeft aangegeven problemen te hebben ondervonden met de beveiliging van persoonsgegevens. Ook op gebied van beveiliging van het gemeentelijke netwerk of de gemeentelijke server, waarmee de beveiliging tegen indringers die willen inbreken op het netwerk van de gemeente worden bedoeld, zijn bij geen van de gemeenten grote problemen ervaren. Evenals dat geen van de gemeenten heeft aangegeven ooit problemen te hebben ondervonden met de beveiliging tegen computercriminaliteit. Echter op gebied van identificatie hebben gemeenten wel enige belemmeringen ondervonden. Omdat de contacten via internet niet 'face-tot-face' zijn, kan dit problemen opleveren op gebied van de identificatie. Een identificatiebewijs kan niet fysiek door de burger ter inzage worden gegeven, nog kan de pasfoto worden gecontroleerd. De gemeente Wierden en Voorburg-Leidschendam geven aan problemen te ondervinden met de identificatie van de burger. Dit is voor beide gemeenten een drempel in het online brengen van digitale producten. Beide gemeenten hebben dit opgelost door mee te doen aan DigiD, dit is het elektronisch identificatiemiddel welke overheden kunnen toepassen voor het elektronisch aanbieden van diensten.

Geconcludeerd kan worden dat geen van de gemeenten technische problemen op gebied van privacy en beveiliging hebben ondervonden. Alleen twee gemeenten met kwalitatief goede dienstverlening ondervonden vanwege de complexere dienstverlening hinder bij de

identificatie waarvoor DigiD oplossing biedt. Ondanks dat er geen vergelijking tussen gemeenten met kwalitatief goede en slechte dienstverlening kan worden gemaakt kan deze hypothese gedeeltelijk worden ondersteund omdat bij alle betrokken gemeenten naar voren is gekomen dat het ontbreken van technische beperkingen de totstandkoming en implementatie van de digitale dienstverlening ten goede is gekomen.

De vijfde hypothese luidt als volgt:

*Naarmate er binnen de organisatie meer aandacht is voor kwaliteitmanagement, waar de onderdelen leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij aan de orde komen welke regelmatig worden geëvalueerd, zal dit de dienstverlening via internet ten goede komen*

Allereerst zal de mate van kwaliteitsmanagement van de gemeenten met goede digitale dienstverlening worden besproken. Op gebied van kwaliteitsmanagement is de gemeente Wierden vrij actief. Binnen de gemeente Wierden wordt er op gebied van leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij aan kwaliteitsmanagement gedaan waarbij de resultaten regelmatig worden gemeten om zo te leren eigen ervaringen teneinde de dienstverlening te verbeteren. Ook op gebied van de kwaliteit ten aanzien van de tevredenheid van burgers en medewerkers, interne kwaliteit en klantgerichtheid is men actief, deze wordt jaarlijks gemeten. Hiernaast wordt de kwaliteit van leiderschap en medewerkers periodiek getoetst en geëvalueerd op de onderdelen: competentie management, klantgerichtheid, gedragskenmerken en POP's. De projectleider weet uit eigen ervaring te vertellen dat de hoge mate van kwaliteitsbewustzijn de gemeentelijke- en ook de digitale dienstverlening tot een hoger niveau weet te tillen en hier dan ook breed binnen de organisatie gehoor aan wordt gegeven. De gemeente Voorburg-Leidschendam doet ook aan kwaliteitsmanagement op DMT en CMT niveau, het projectmatig werken waarmee de gemeente werkt voorziet in evaluaties in deze richting waardoor dit breed in de organisatie is doorgevoerd. Bevindingen worden geëvalueerd en wat de kwaliteit hoog houdt. Net als bij de gemeente Wierden en Voorburg-Leidschendam wordt binnen de gemeente Dordrecht op gebied van leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij aan kwaliteitsmanagement gedaan waarbij de resultaten regelmatig worden gemeten om zo te leren van ervaringen teneinde de dienstverlening te verbeteren. Onderdeel hiervan is de kwaliteit ten aanzien van de tevredenheid van burgers en medewerkers, interne kwaliteit en klantgerichtheid,

deze wordt jaarlijks gemeten volgens vast protocol. Ook de kwaliteit van leiderschap en medewerkers wordt periodiek getoetst en geëvalueerd en worden medewerkers daarvan op de hoogte gesteld. Op basis van de uitkomsten stuurt de gemeente bij, deze veranderingen worden gemonitord om bij te houden of de ontwikkelingen de juiste kant op gaan.

Hieronder zullen de resultaten van de gemeenten worden gepresenteerd welke laag scoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Binnen de gemeente Blaricum wordt er aan geen enkele vorm van kwaliteitsmanagement gedaan weet de projectleider te vertellen. Ook de interne en externe kwaliteit wordt niet geëvalueerd en bijgestuurd, hierdoor ontbreekt het managementinstrument de kwaliteit te verbeteren binnen de gemeentelijke organisatie. Ditzelfde geldt voor de gemeente Ouderkerk aan den IJssel, want ook deze hanteert ook geen kwaliteitsmanagementmodel of iets wat daaraan verwant is, ook weet de projectleider geen activiteiten te benoemen die aan deze kwalificatie kunnen voldoen. Nu wil het geval dat de gemeente Doorn wel aan enige vormen van kwaliteitsmanagement doet, hetzij omdat deze gemeente zojuist een gemeentelijke herindeling heeft ondergaan waardoor dit geen overbodige luxe is. De personele en procesmatige ontwikkelingen worden frequent getoetst en zo nodig bijgestuurd om zo te kijken of de herindeling wel conform planning verloopt. De nadruk ligt daarbij niet zozeer op het verbeteren van de digitale dienstverlening.

Omdat er alleen bij de gemeenten met kwalitatief goede digitale dienstverlening via internet aan pro-actief kwaliteitsmanagement wordt gedaan en dit niet bij de gemeenten met kwalitatief slechte dienstverlening is te vinden, kan worden gesteld dat de mate van kwaliteitsmanagement van invloed is op de kwaliteit van digitale dienstverlening via internet. Deze hypothese kan daarom worden ondersteund.

## 6. Conclusie

### 6.1 Inleiding

In voorgaande delen is onderzoek gedaan naar factoren van invloed op de kwaliteit in digitale dienstverlening van gemeenten in Nederland. In dit laatste en afsluitende hoofdstuk zal een recapitulatie van het onderzoeksdesign worden gegeven, zullen de deelvragen worden beantwoord evenals de vraagstelling en de hypothesen. Waarna met een reflectie, implicaties en aanbevelingen het onderzoek zal worden afgesloten.

### 6.2 Recapitulatie onderzoeksdesign

Het onderzoek is opgestart naar aanleiding van de verschillen die in kwaliteit van digitale dienstverlening van gemeenten zijn te constateren. Gemeentelijke dienstverlening is het aanbieden van publieke diensten aan de burger. Van alle dienstenverlening van Nederlandse overheidsinstellingen aan de burger, wordt 70% verleend door gemeentelijke instellingen (Kohnstamm 1996, 65). Deze diensten bevatten de volgende onderdelen, Openbare veiligheid, Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening, Openbare werken, Onderwijs, Cultuur en recreatie, Sociale zorg, Welzijn en volksgezondheid en Milieubescherming. De kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet van de verschillende gemeenten wordt gemeten door middel van de maandelijkse monitor. Deze wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse zaken en is te vinden op [monitor.overheid.nl](http://monitor.overheid.nl). Om de prestaties van de elektronische overheid te meten, wordt gekeken naar de onderdelen transparantie, dienstverlening en gebruik en effecten. Gemeenten die hoog scoorden op de genoemde onderdelen hebben een kwalitatief goede gemeentelijke dienstverlening via internet.

In dit hoofdstuk zal de gekozen onderzoeksmethodiek worden uitgelegd. Eerder genoemde hypothesen worden onderbouwd en het onderzoek zal worden afgebakend. Het is dan ook ontworpen naar aanleiding van de resultaten van [overheid.nl](http://overheid.nl) monitor waaruit bleek dat er grote verschillen tussen de verschillende gemeenten binnen Nederland is wat betreft de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Omdat onduidelijk was hoe die verschillen ontstonden, ontstond de vraag welke factoren van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening. In de literatuur is vervolgens gezocht naar factoren welke daar mogelijk van invloed op kunnen zijn. Deze zijn aan de hand van hypothesen en de daaruit voortvloeiende vragen getoetst teneinde te kunnen verklaren welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Hierdoor is er sprake van inductief en kwalitatief onderzoek. In deze case-study zijn zes gemeenten object van onderzoek waarbij drie gemeenten met kwalitatief goede digitale dienstverlening en drie gemeenten met kwalitatief slechte digitale dienstverlening als

respondenten zijn geselecteerd. Daarbij is mogelijkwerwijs rekening gehouden met omvang van de gemeente. De casus selectie valt te definiëren als het onderzoek naar de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening via internet van drie gemeenten met goede digitale dienstverlening en drie gemeenten met lage kwaliteit van digitale dienstverlening via internet. Deze zes gemeenten zijn de respondenten waar de empirische gegevens zijn verzameld. Het onderscheid tussen gemeenten met goede en gemeenten met slechtere digitale dienstverlening is gemaakt om een goede vergelijking te kunnen maken welke factoren van invloed zijn op de mate van kwaliteit.

### 6.3 Beantwoording deelvragen

Naar aanleiding van de empirisch verkregen gegevens en de analyse van de factoren van invloed op de kwaliteit van digitale dienstverlening, zal nu antwoord gegeven worden op de deelvragen.

#### 6.3.1 Eerste deelvraag en antwoord

*Wat is gemeentelijke dienstverlening via internet?*

De definitie voor publieke, digitale dienstverlening is een verzamelnaam voor allerlei informatie-, communicatie- en transactiediensten die de gemeente ontwikkelt via elektronische netwerken, het internet. Dit houdt in dat de diensten de frontoffice zijn waarmee de burger in aanraking komt en de processen daarachter (beleidsprocessen, besluitvorming en workflow) de backoffice vormen welke het mogelijk maken de diensten uit te voeren. (Putten, van der, 2003).

#### 6.3.2 De tweede deelvraag en antwoord

*Wat is de kwaliteit van goede gemeentelijke dienstverlening via internet en hoe zijn de verschillen tussen de gemeenten vast te stellen?*

Om de voortgang van het realiseren van de elektronische dienstverlening te meten, wordt jaarlijks in opdracht van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, een onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek is een monitor van prestaties van de elektronische overheid genaamd, overheid.nl monitor. Om de prestaties van de elektronische overheid te meten, wordt gekeken naar de onderdelen, Transparantie, Dienstverlening en Gebruik en effecten. De kwaliteit daarvan wordt gemeten door en is afhankelijk van de mate van elektronische dienstverlening aan burgers en bedrijven, de toegankelijkheid van de digitale dienstverlening, de beschikbare

wet- en regelgeving en de mate van interactie tussen de politiek c.q. publieke dienstverlener en de burger.

### 6.3.3 De derde deelvraag en antwoord

*Welke factoren verklaren de verschillen in de kwaliteit van de gemeentelijke publieke dienstverlening via internet?*

Literatuuronderzoek en onderzoek naar bestaand wetenschappelijk empirisch onderzoek naar de factoren die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening levert de volgende factoren op:

1. Het belang dat het college van B&W en de raad aan de gemeentelijke digitale dienstverlening via internet hecht;
2. De aanwezigheid van voldoende en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en vaste voet heeft binnen het MT;
3. De aanwezigheid van voldoende financiële middelen;
4. De mate van technische uitvoerbaarheid;
5. De mate van kwaliteitsmanagement.

De bovenstaande factoren van invloed op de kwaliteit van de gemeentelijke digitale dienstverlening zijn omgezet naar toetsbare hypothesen en zijn getoetst. De informatie voor de toetsing is verkregen door het houden van interviews bij 6 gemeenten, waarbij onderscheid is gemaakt tussen gemeenten met goede digitale dienstverlening en slechte digitale dienstverlening. In deze paragraaf zullen de belangrijkste conclusies per hypothese worden besproken.

Hypothese 1:

*Naarmate het college van B&W meer belang hecht aan de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet, is de gemeentelijke dienstverlening via internet beter dan wanneer interesse en motivatie ontbreekt.*

Bij de drie gemeenten met goede digitale dienstverlening zijn stimulerende besluiten genomen waarbij voldoende middelen zijn vrijgemaakt deze te effectueren. Hiernaast was vaak het college van B&W, de raad of leden van het MT of de verantwoordelijk wethouder of gemeente secretaris nauw betrokken bij het proces en is ondersteuning verleend waar nodig. Bij de drie gemeenten waar de kwaliteit van de digitale dienstverlening slecht is zijn minder stimulerende besluiten genomen en heeft het dan ook minder aandacht genoten dan bij gemeenten waar de kwaliteit van de digitale dienstverlening wel van goede kwaliteit is. In de tabel van de besluiten is te zien welke besluiten zijn genomen ter bevordering van de digitale dienstverlening. Op basis van

bovenstaande en eerder besproken resultaten is het aannemelijk te maken dat deze factor van invloed is op de kwaliteit van de gemeentelijke digitale dienstverlening.

Hypothese 2:

*Naarmate er meer competent en adequaat geschoold personeel aanwezig is, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht, is de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet beter.*

Bij de gemeenten die goed scoren op de kwaliteit van de digitale dienstverlening zijn meer personen belast met werkzaamheden ten behoeve van de dienstverlening dan bij gemeenten die daarop slecht scoren. In de competentie en de opleiding van de personeelsleden is geen lijn te vinden. Hier kunnen dus ook geen conclusies aan worden verbonden. Bij bijna alle gemeenten is een projectleider speciaal voor de taak aangetrokken, ook op dit gebied is geen verband te vinden. Wat betreft de goede gemeenten, is alleen bij de gemeente Dordrecht het projectteam laag in de organisatie gepositioneerd. Bij deze gemeente is de hoge inzet van personeel opvallend, ook kan worden opgemerkt dat ondanks de lage positionering binnen de organisatie het projectteam goede contacten onderhoudt met het MT. Omdat ook bij gemeenten met kwalitatief slechte digitale dienstverlening de positie van de projectgroep hoog in de organisatie gepositioneerd is kunnen aan deze resultaten geen conclusies worden verbonden. De projectleiders van de gemeenten met kwalitatief goede digitale dienstverlening houden er betere en intensievere contacten met het MT en het college van B&W op na dan gemeenten waarvan de kwaliteit slecht is. Hier is een duidelijk verband te ontdekken tussen de mate van contact met het MT en college van B&W en de kwaliteit van de gemeentelijke digitale dienstverlening via internet. Omdat bij bijna alle onderzochte gemeenten, de positie van de projectgroep binnen de organisatie hoog is gepositioneerd, het personeel goed geschoold en personeel speciaal voor de taak is aangesteld, kunnen geen conclusies aan deze onderdelen worden verbonden. Daarentegen is wel aannemelijk te maken dat wanneer de projectleider of de verantwoordelijke voor ICT-beleid een vaste voet heeft binnen het MT en ook goede contacten met het college van B&W onderhoudt dit de kwaliteit van de digitale dienstverlening ten goede komt. De hypothese is dan ook gedeeltelijk aannemelijk.

De volgende hypothese zou nader onderzocht kunnen worden:

Als de verantwoordelijke voor het ICT-beleid c.q. de projectleider een vaste voet binnen het MT heeft en ook goede contacten met het college van B&W onderhoudt is de gemeentelijke digitale dienstverlening via internet beter.



#### Hypothese 3:

*Naarmate financiële middelen voldoende aanwezig zijn voor de bouw en het onderhoud van de gemeentelijke website, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet beter.*

Er is een duidelijk verband zichtbaar tussen de financiële middelen die aanwezig zijn voor het ontwikkelen, beheren en onderhouden van de gemeentelijke dienstverlening via internet. Wanneer deze voldoende aanwezig zijn, zodat dit de ontwikkeling niet in enige zin belemmerd zoals bij de gemeenten met een kwalitatief goede digitale dienstverlening, komt dit de kwaliteit van de digitale dienstverlening ten goede. Het is aannemelijk dat deze factor van invloed is op de gemeentelijke dienstverlening via internet.

#### Hypothese 4:

*De mate van technische uitvoerbaarheid van het beleid is positief van invloed op de gemeentelijke dienstverlening via internet.*

Alleen de gemeente Wierden en Voorburg-Leidschendam geven aan problemen te ondervinden met de identificatie van de burger. De overige gemeenten ondervinden kleine complicaties met ontsluitingen van technische aard en deze complicaties zijn dan ook te classificeren als gebruikelijke problematiek. Hierbij kan niet worden uitgesloten dat problemen in het verleden niet worden toegegeven of dat het opleidingsniveau toch enigszins beperkend is gelet op de technische mogelijkheden. Met betrekking tot deze hypothese kan geen conclusie worden getrokken.

#### Hypothese 5:

*Binnen gemeentne waar aandacht wordt besteed aan kwaliteitsmanagement op gebied van leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij en waar de resultaten regelmatig worden gemeten om zo te leren van ervaringen teneinde de dienstverlening te verbeteren, is de kwaliteit van de digitale gemeentelijke dienstverlening aanzienlijk beter dan bij de gemeenten die zich onthouden van vormen van kwaliteitsmanagement.*

Het is aannemelijk dat deze factor van invloed is op de gemeentelijke dienstverlening via internet omdat gemeenten waar kwaliteitsmanagement ruimschoots is doorgevoerd, gemeenten zijn met kwalitatief goede digitale dienstverlening. Gemeenten met daarentegen slechte digitale dienstverlening beperken zich tot het onderdeel personeel, waarbij men aandacht geeft aan kwaliteitsmanagement in de vorm van functionering- en POP-gesprekken welke slechts een zeer klein onderdeel uitmaken van het geheel wat kwaliteitsmanagement beslaat. Er kan worden gesteld dat de mate van kwaliteitsmanagement in een gemeentelijke dienst van invloed is op de kwaliteit van de

digitale dienstverlening via internet. Deze hypothese kan daarom worden aangenomen.

#### 6.4 Beantwoording vraagstelling

Op [monitor.overheid.nl](http://monitor.overheid.nl) is te zien dat de publieke dienstverlening van gemeenten zoals die wordt aangeboden op het internet verschillen in kwaliteit. Niet duidelijk is welke factoren daarop van invloed zijn. De hoofdvraag voor het onderzoek luidt op basis van de doelstelling van het onderzoek als volgt:

*Hoe kunnen de verschillen in de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet tussen gemeenten worden verklaard?*

Aan de hand van de getoetste hypothesen zijn de volgende factoren verklarend voor de kwaliteit van publieke dienstverlening van gemeenten. De factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening zijn het belang dat het MT en het college van B&W hecht aan goede digitale dienstverlening, personele inzet, contact projectleider met MT, financiële middelen en de mate van kwaliteitsmanagement. Over het belang dat het MT en college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet kan worden gesteld dat deze naarmate het college van B&W en het MT meer betrokken is, interesse toont en ondersteuning biedt dit de kwaliteit van de digitale dienstverlening ten goede komt omdat consensus sneller is bereikt en voorgenomen plannen eenvoudiger zijn geïmplementeerd. Ook de personele inzet, het aantal FTE's dat wordt ingezet ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening via internet is zeker van invloed. Het in voldoende mate voor handen hebben van inzetbaar personeel komt de kwaliteit van de digitale dienstverlening ten goede vanwege het sneller geoperationaliseerd hebben van de dienstverlening, door voldoende inzet van personeel. Dat de verantwoordelijke c.q. projectleider van het ICT-beleid een vaste voet heeft binnen het MT en goede onderlinge contacten onderhoud met het college van B&W heeft zijn weerslag. Het hebben van goede contacten tussen de projectleider, welke vaak degene is met voldoende beslissingsmacht en het MT komt de kwaliteit van de digitale dienstverlening ten goede omdat ondersteuning van het management en politiek van essentieel belang is voor doorstart en consensus van digitale dienstverlening binnen de organisatie. De hoogte van het beschikbare budget is van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening vanwege het feit dat voor het verbeteren en ontsluiten van processen diverse applicaties en software benodigd zijn. Door het benutten van de mogelijkheden van de ICT is een zekere kwaliteitsslag te maken waaraan een prijskaartje hangt. De hoeveelheid beschikbare middelen is dan ook van belang voor de mate van kwaliteit van de digitale dienstverlening. Naarmate het kwaliteitsmanagement goed is ontwikkeld in een

gemeente, zal dit de digitale dienstverlening ten goede komen. Vormen van kwaliteitsmanagement brengen digitalisering, transparantie en bewustwording van functioneren van bepaalde onderdelen met zich mee. Aan de hand van die uitkomsten kan worden bijgestuurd en verbeterd. De mate van kwaliteitsmanagement op gebied van leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij is daarom van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening.

## 6.5 Reflectie van het onderzoek

Het voorgaande in ogenschouw genomen, kan worden geconstateerd dat internet voor overheidsorganisaties een nieuw medium is waarmee zij de burger kunnen bereiken. De overheidsorganisatie waar de burger het meest mee te maken heeft is de gemeente. Ongeveer 65% van alle contacten tussen burgers en de overheid, bestaat uit contacten met gemeenten. Gemeentelijke dienstverlening is het aanbieden van publieke diensten via internet en deze dienstverlening bevat globaal de onderdelen Openbare veiligheid, Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening, Openbare werken, Onderwijs, Sociale zorg, Welzijn en volksgezondheid, Milieubescherming en Economie. Bij het aanbieden van deze dienstverlening via internet, kan onderscheid worden gemaakt tussen informatiediensten voor het verstrekken van informatie, contactdiensten voor communicatie met de burger, transactiediensten gericht op het toebedelen van individuele rechten aan burgers en participatiediensten. Deze dienstverlening wordt in zekere mate via internet aan de burger aangeboden, om de voortgang van het realiseren van de elektronische dienstverlening te meten wordt jaarlijks in opdracht van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, een onderzoek de overheid.nl monitor uitgevoerd. Dit onderzoek is een goede graadmeter voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening per gemeente en vergelijkt de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening op de volgende punten: content, bereikbaarheid en vindbaarheid en producten- en dienstenaanbod. Het laat grote verschillen in kwaliteit van digitale dienstverlening zien. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken naar de factoren die daarop van invloed zijn.

Literatuuronderzoek leverde de volgende mogelijke factoren op die mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening via internet. Dit is het belang dat het college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet. Ook de aanwezigheid van voldoende en adequaat geschoold personeel, dat speciaal voor de taak is aangesteld en een vaste voet heeft binnen het MT evenals het voldoende beschikbaar hebben van financiële middelen, de mate van technische uitvoerbaarheid en mate van

kwaliteitsmanagement binnen de gemeente. Door middel van interviews bij 6 gemeenten zijn bovenstaande hypothesen getoetst. Als resultaat van de interviews en de analyse van de empirisch verkregen gegevens kan worden gesteld dat het aannemelijk is dat het belang dat het college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet; de personele inzet; het aantal FTE dat wordt ingezet ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening via internet; dat de verantwoordelijke voor het ICT-beleid een vaste voet heeft binnen het MT; de hoogte van de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening via internet en de mate waarin kwaliteitsmanagement is doorgevoerd in de organisatie, van invloed zijn op de kwaliteit van digitale dienstverlening via internet van Nederlandse gemeenten. En niet zozeer het feit dat landelijke overheid digitale dienstverlening oplegt en de kwaliteitsverbetering daarvan promoot.

Opvallend is dat conclusies van dit onderzoek, de factoren van invloed op de kwaliteit van digitale dienstverlening via internet, overeenkomen met de eindconclusies van het in 2005 verschenen rapport 'Puzzelen met prioriteiten' van Duivenboden en Rietdijk. Waarbij wordt ingegaan op de strategische verkenning van het absorptievermogen van gemeenten met betrekking tot de implementatie van ICT-vernieuwingen. Hierin komt men tot de conclusie dat binnen de gemeentelijke dienst vaak de focus op ICT ligt terwijl dat op het beleid hoort te zijn. Ook het voldoende vrijmaken van financiële middelen om voorgenomen beleid op adequate wijze uit te voeren zijn van essentieel belang. Ook verkokering en het ontbreken van bestuurlijke aandacht zijn punten welke wel degelijk van invloed zijn op digitale dienstverlening. Het belang wat bestuurders hechten aan goede ICT-voorzieningen is van essentieel belang. Daarnaast wordt in het rapport melding gemaakt van het feit dat veel gemeenten afzonderlijk worstelen met opgedragen regelgeving en de uitvoering daarvan, dit is ook iets wat naar aanleiding van de interviews te constateren valt. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat wettelijke verplichtingen tot invoering van ICT-vernieuwingen niet automatisch leiden tot tijdige en adequate implementatie.

## 6.6 Implicaties en aanbevelingen

Ter afsluiting van het onderzoek wordt terugkomen op de in hoofdstuk één omschreven doelstellingen. Kort weergegeven heeft het onderzoek de volgende twee doelstellingen:

1. Gemeenten in staat te stellen bij de beleidsvoorbereidingen en –uitvoering rekening te houden met de factoren die van invloed zijn op de gemeentelijke dienstverlening via internet. Aan de hand van het onderzoek kan aan gemeenten worden

geadviseerd om bij de beleidsvorming en –voorbereiding rekening te houden met de volgende factoren die positief van invloed zijn op de gemeentelijke dienstverlening via internet. Het belang dat het MT en college van B&W hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet. De personele inzet, het aantal FTE's dat wordt ingezet ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening via internet. Dat de verantwoordelijke c.q. projectleider van het ICT-beleid een vaste voet heeft binnen het MT en goede onderlinge contacten onderhoud met het college van B&W. De hoogte van de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening via internet. En de mate van kwaliteitsmanagement waarmee de organisatie werkt.

2. De wetenschap handvaten te geven voor nader onderzoek, methodeontwikkeling en theorievorming.

Bovengenoemde factoren kunnen nader worden onderzocht. Het onderzoek is niet van dien aard om als fundament te dienen voor methodeontwikkeling en theorievorming. Ter verbetering van de digitale dienstverlening via internet en om de mogelijkheden die in dat gebied liggen te benutten, is het aan te bevelen de factoren van invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening te optimaliseren en uit te werken om zo mogelijke voordelen te behalen.

## Literatuur

Addink, G.H (red), Kwaliteit van overheidsbestuur, Tjeenk Willink 2000

Bekkers, V.J.J.M., De strategische positionering van E-government,. In: H van Duivenbode (red).

Klantgericht werken in de publieke sector, Lemma 2001

Bekkers, V. en Homburg, V., The Information Ecology of E-Government, 2004

Birkland, T.A., An introduction to the policy process, Sharp, M.E 2001

Blommestein, H.J (red), Handboek beleidevaluatie, Samson 1984

Buurma, H (red), Integraal management in de publieke sector, Lemma 1996

Coolsma, J.C., Uitvoering van beleid (h6), in Hoogerwerf, A (red), Overheidsbeleid, Kluwer 2003

Coolsma en Herwijer, in Edwards, A (red), Vaardigheden voor de publieke sector, Coutinho 2000

Duivenbode en Rietdijk, Rapport Puzzelen met prioriteiten, 2005

Hoogerwerf, A (red), Het ontwerpen van beleid, Tjeenk Willink 1992

Hoogerwerf, A (red), Succes en falen van overheidsbeleid, Samson 1983

Koers, J.F., Publieke netwerken. Brouwer Uithof 1998

Koppenjan, J en Klijn, E.H, Managing uncertainties in networks, Routledge 2004

Korsten, A.F.A. (red), Uitvoering van overheidsbeleid, Stenfert Kroese, H.E, B.V., 1986

Kuypers, G, A B C van een onderzoeksopzet, 1992

Lips, Bekkers en Zuurmond, ICT en Openbaar Bestuur, 2005

Luftman, J, Enablers & Inhibitors. In: Information week, p 283, afl 700

Mast, W en Ten Brummeler, L, Organisatienetwerken in de non-profit sector, SWP 1994

Pressman, J en Wildavsky, A.B., Implementation, Berkeley 1984

Schwartz, de M.M.M.F, Betekenisvolle interactie via de gemeentelijke website, 2003

Tillema, K en Markerink, F, Gericht presteren met het INK-managementmodel, 2004

Verschuren, P.J.M, De probleemstelling voor een onderzoek. Het Spectrum 2002

Zuurmond, A en Lammers, K, De elektronische overheid vereist kwaliteit. In Bestuurswetenschappen 2001, nr 6

## **Bijlage 1: Vragenlijst interviews**

### Hypothesen met interviewvragen

1. Naarmate het college van B&W en het management meer belang hecht aan de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening via internet, is de dienstverlening via internet beter.

Wat ik wil weten:

1.1 Welk belang het college van B&W en het management hecht aan de gemeentelijke dienstverlening via internet en hoe intensief het contact met de uitvoering is.

Vragen

1.1 Hoe vaak heeft de gemeentelijke dienstverlening via internet op de agenda van de college vergaderingen gestaan?

1.2 Welke besluiten zijn er door het college genomen met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening via internet?

1.3 Waren deze besluiten stimulerend (accorderen of het toewijzen van middelen) of negatief (remmend) van aard?

2. Naarmate er meer competent en adequaat geschoold personeel is, dat speciaal voor de taak is aangesteld en goed contact met het MT heeft in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet beter.

Wat ik wil weten:

2.1 Welk personeel (in FTE's) welke taken uitvoert (kwantitatief)

2.2 Wat de opleiding en ervaring van dat personeel is (kwalitatief)

2.3 Zijn de personeelsleden specifiek voor de taak aangesteld of wordt het werk 'erbij gedaan'?

2.4 Welke externe hulp is ingehuurd of ingekocht (in FTE's) (kwantiteit)

2.5 Wat de opleiding en ervaring van ingehuurde/ingekochte hulp is (kwalitatief)

2.6 Of er ambtenaren speciaal met specifieke werkzaamheden belast zijn

2.7 Of de uitvoerders goed en intensief contact hebben met het MT in de persoon van iemand met voldoende beslissingsmacht

2.8 Waar de uitvoerders binnen de organisatie zijn gesitueerd, wat de organisatorische inbedding is.

2.9 Of er onderlinge problemen waren bij het tot stand komen van het beleid ten behoeve van de digitale dienstverlening via internet.



## Vragen

- 2.1 Hoeveel ambtenaren (in FTE's) zijn betrokken bij het in stand houden van de gemeentelijke website?
- 2.2 Wordt er ook externe hulp ingehuurd of ingekocht en om hoeveel FTE's gaat het?
- 2.3 Wat zijn de taken van deze ambtenaren?
- 2.4 Wat is de opleiding van deze ambtenaren?
- 2.5 Wat is de ervaring van deze ambtenaren met relevant vergelijkbaar werk, uitgedrukt in jaren?
- 2.5 Wat is de opleiding van de ingehuurde mensen?
- 2.6 Wat is de ervaring van deze mensen met relevant vergelijkbaar werk, uitgedrukt in jaren?
- 2.7 Zijn er speciaal mensen aangesteld, of zijn het mensen die er werkzaamheden ten behoeve van de digitale dienstverlening 'erbij' zijn gaan doen? Welke ambtenaren zijn aangesteld en welke zijn reeds in dienst?
- 2.8 Wat is de ervaring van deze mensen met relevant vergelijkbaar werk, uitgedrukt in jaren?
- 2.9 Wie waren de leidinggevenden, wie namen er beslissingen en bepaalde het beleid?
- 2.10 Wie bepaalde het beleid met betrekking tot de bouw van de website en het onderhoud?
- 2.11 Hoe vaak en op welke wijze vindt er overleg plaats en tussen wie?
- 2.12 Waar in de organisatie zijn de uitvoerenden gesitueerd?
- 2.13 Onder wiens directe verantwoordelijkheid (leiding) vallen de uitvoerenden?
- 2.14 Wat is de positie van de verantwoordelijke?
- 2.15 Hoe vaak en op welke wijze heeft de verantwoordelijke overleg met de beleidsbepalers?
- 2.16 Wat is de positie van de verantwoordelijke binnen de organisatie (bv. Teamleider, afdelingshoofd, etc)
- 2.17 Wat zijn de bevoegdheden van de verantwoordelijke?
- 2.18 Waren er bij de betrokken actoren verschillen in perceptie over de aanpak en totstandkoming van de aan te bieden digitale dienstverlening via internet?

3. Naarmate financiële middelen voldoende aanwezig zijn voor de bouw en het onderhoud van de gemeentelijke website, is de kwaliteit van publieke dienstverlening via internet beter.

## Wat ik wil weten:

- 3.1 Heeft de geïnterviewde inzicht in de concrete kosten van de bouw en het onderhoud van de gemeentelijke website, is de kwaliteit van de publieke dienstverlening via internet

beter.

3.2 Welke financiële middelen zijn er aangewend voor het project, onderverdeeld in de fasen bouw en onderhoud.

3.4 Of deze middelen in vergelijking met andere gemeenten objectief gezien en subjectief voldoende zijn.

#### Vragen

3.1 Is er een concreet overzicht van de gemaakte kosten voor de bouw en het onderhoud van de website (begroting, rapportages en besluiten)?

3.2 Kunt u aangeven wat er begroot was voor de bouw van de website?

3.3 Wat heeft de website uiteindelijk gekost?

3.4 Vinden de betrokken experts de financiële middelen toereikend?

3.5 Wat zijn de kosten die jaarlijks gemaakt worden voor het onderhouden van de website?

3.6 Wordt het budget ook gedeeltelijk aangewend voor verbetering en/of uitbreiding van de website?

3.7 Zo ja, hoeveel van het beschikbare budget wordt daarvoor aangewend?

4. De mate van technische uitvoerbaarheid van het beleid is positief van invloed op de gemeentelijke dienstverlening via internet.

Wat ik wil weten:

4.1 Of het voorgenomen beleid technisch uitvoerbaar is geweest

#### Vragen

4.1 Zijn er onderdelen van de website niet verwezenlijkt, wegens technische problemen op gebied van privacy, identificatie, beveiliging of de bouw van de gemeentelijke website voor het aanbieden van digitale dienstverlening?

4.2 Kunt u aangeven op welke manier men deze problemen heeft proberen op te lossen?

4.3 Wat zijn de concrete gevolgen geweest van deze problemen op de uiteindelijke website zoals die er op dit moment wordt aangeboden?

5. Naarmate er binnen de organisatie meer aandacht is voor kwaliteitsmanagement zal dit de dienstverlening via internet ten goede komen.

Wat ik wil weten:

5.1 Of de mate van kwaliteitsmanagement van invloed is op de digitale dienstverlening

van een gemeente

#### Vragen

5.1 Wordt er binnen uw organisatie kwaliteitsmanagementmodellen, zoals het INK-model, gehanteerd waarbij aandacht wordt gegeven aan onderwerpen als leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers, waardering door maatschappij en eindresultaten waardoor de resultaten regelmatig te meten zijn en te leren van de eigen ervaring teneinde de dienstverlening te verbeteren?

5.2 Hoe frequent wordt dit model geëvalueerd?

## Bijlage 2: Checklist Monitor Overheid.nl

				Vraagstellingen in checklistonderzoek	Uitleg- en instructietekst t.b.v. on
				A. Gebruiksvriendelijkheid	
1			25	Bevat de website een zoekmachine?	
2			15	Bevat de website een sitemap?	
3			15	Bevat de website een lijst met veelgestelde vragen FAQ)?	Moet wel gaan om een site brede FAQ,
4			15	Is de website voorzien van informatie/pagina's in het Engels?	
5			15	Bevat de website een helppagina?	Bevat de website een pagina, waarin t
6			15	Bevat de website een privacystatement?	
			100		
	Gem	Prv	Wat	B. Transparantie (voor decentrale overheid)	
				Bekendmakingen en vergunningen (22)	
1	11	11	11	Bevat de website de presentatie van de periodieke (wettelijk verplichte) bekendmakingen? (beleidsuitvoerend)	Aanvragen van vergunningen en verstr (voorgenomen) besluiten die nu ook (o gemaakt moeten worden?
2	11	11	11	Bevat de website een volledig overzicht van door de gemeente vanaf een bepaalde datum verstrekte vergunningen?	Eén soort vergunningen is voldoende, n staan).
				Bestuurlijke informatie (22)	
3	10	10	10	Ontsluit de website een bestuursinformatiesysteem?	Raadsstukken moeten onderdeel uitma betreft. Een presentatie in de vorm van niet persé om een apart 'raadsinformat beoordeling.
4	6	6	6	Zo ja, bevat dit bestuursinformatiesysteem een archieffunctie, die tenminste één jaar archief bevat?	Kijk de data van de stukken na. De stu
5	6	6	6	Is het bestuursinformatiesysteem apart doorzoekbaar?	Deze vraag kan alleen maar 'ja' scoren
				Decentrale regelgeving (22)	

				<b>Vraagstellingen in checklistonderzoek</b>	<b>Uitleg- en instructietekst t.b.v. on</b>
6	9	9	9	Staan er verordeningen op de website? (minimaal 30 bij provincies en gemeenten; minimaal 13 bij waterschappen)	
7	9	9	9	Betreft dit geconsolideerde verordeningen? (d.w.z. doorlopende teksten waarin later aangebrachte wijzigingen zijn verwerkt)	
8	4	4	4	Wordt op de website de garantie afgegeven dat álle geldende verordeningen op de website staan?	
				Bestemmingsplannen (14)	
9	5	5	5	Is tenminste één actueel bestemmingsplan/streekplan/watergebi edsplan op de site beschikbaar?	Het gaat niét om 'informatie óver een l bestemmingsplan.
1 0	9	9	9	Zo ja, waaruit bestaat de presentatie van het bestemmingsplan/streekplan/watergebi edsplan? (score 1 tot 5)	1.
				Thematische ontsluiting (10)	
1 1	10	10	10	Biedt de website een overzicht van beleidsthema's, -dossiers of specials, met per thema een inleiding en een mogelijkheid om per thema door te klikken naar (raads)stukken en/of documenten die op het thema betrekking hebben?	
				Overige items (10)	
1 2	2	3	3	Wordt er informatie gegeven over belangrijke / veelgebruikte telefoonnummers?	Worden bij de verschillende onderdelen het hier minimaal gaan om de hulpverl minimumaantal van 3 telefoonnummer niet los verspreid over de website.
1 3	2	X	X	Presenteert de website het Burgerjaarverslag van 2004? (gemeenten)	
1	2	3	3	Is een lijst met komende vergaderingen	

				<b>Vraagstellingen in checklistonderzoek</b>	<b>Uitleg- en instructietekst t.b.v. onderzoek</b>
4				van het bestuur van de overheidsorganisatie in te zien?	
1 5	2	2	2	Presenteert de website andere informatie dan bestemmingsplannen in een GIS-toepassing?	
1 6	2	2	2	Wordt er informatie gegeven over calamiteiten en rampenbestrijding?	'Als de sirene gaat, dan....', coördinatie
	100	10 0	100		
				B. Transparantie (voor rijksoverheid)	Noties: Voor informatie over Quick Win <a href="http://www.andereoverheid.nl/Andereoverheid">http://www.andereoverheid.nl/Andereoverheid</a> )
1			10	Wordt een overzicht (soms 'wetgevingskalender') gepubliceerd waarin de/alle wetsvoorstellen staan die in procedure/voorbereiding zijn alsmede in welke fase deze verkeren?	NB: relatieve waarde ervan per departement noemen.
2			15	Is er een binnen Actueel een aparte rubriek/pagina waar de documenten behorend bij gehonoreerde WOB-verzoeken van journalisten worden gepubliceerd?	Quick Win 1
3			15	Publiceert het departement op de website al haar beleidsonderzoeksrapporten?	Quick Win 2
4			15	Thematische ontsluiting: biedt de website een overzicht van beleidsthema's, -dossiers of specials, met per thema een inleiding en een mogelijkheid om per thema door te klikken naar stukken en/of documenten die op het thema betrekking hebben?	
5			15	Wordt gebruik gemaakt van een vorm van 'activiteitenindex'?	Quick Win 10: Inzicht in beleidsactiviteiten op het internet te vinden moet zijn en te onderhouden. Activiteitenindexen dragen bij aan de vindbaarheid van indexen, die een plaats op de websites

			<b>Vraagstellingen in checklistonderzoek</b>	<b>Uitleg- en instructietekst t.b.v. onderzoekers</b>
				beleidsactiviteiten van de ministeries.
6		15	Publiceert het departement vergunningsgerelateerde beschikkingen op internet?	Quick Win 3
7		15	Presenteert de website van het departement een overzicht van de producten en diensten, waarvoor het departement verantwoordelijk is?	Quick Win 9. Een totaaloverzicht hiervan op de departementale website een overzicht van de producten en diensten, waarvoor het departement verantwoordelijk is, wordt de transparantie van de overheid verbeterd. Websites op zoek zijn naar zo'n dienst, product of dienst.
		100		
			C. Interactiviteit en Actualiteit	
1		8	Presenteert de organisatie een richtlijn voor afhandeling van e-mailvragen op de website?	Op <a href="http://www.burger.overheid.nl/e-mailgedragslijn">http://www.burger.overheid.nl/e-mailgedragslijn</a> geformuleerd. Deze kan worden gebruikt om de afhandeling van e-mailgedragslijn te hanteren. Een verantwoordelijke, als daar tenminste respondent genoemd bij <a href="mailto:Burger@overheid.nl">Burger@overheid.nl</a> is van belang wordt(en) genoemd, dan kan niet gescoord worden. Het is van belang voor scoring op dit item.
2		15	Bevat de website een mailinglist of e-mailniewsbrief, waarvoor men zich kan aanmelden?	Algemeen, dus niet alleen voor agenda's.
3		10	Presenteert de overheidsorganisatie eigen vacatures op de website of een link naar <a href="http://www.werkenbijdeoverheid.nl">www.werkenbijdeoverheid.nl</a> ?	
4		30	Actualiteit: Wanneer vond de laatste update van de site plaats?	1: <=3 dagen geleden (30 pnt); 2: 4 t/m 13 dagen geleden (15 pnt); 3: meer dan 14 dagen geleden (5 pnt); 5: niet bekend (0 pnt).
5		5	Kunnen folders en brochures worden besteld via de website?	
6		10	Wordt er informatie over de klachtenprocedure op de website vermeld?	
7		22	Toont de website de werking van een instrument voor interactieve beleidsvorming (forum, chat, poll, enquête of weblog), dat betrekking heeft op een bestuurlijk of	

			<b>Vraagstellingen in checklistonderzoek</b>	<b>Uitleg- en instructietekst t.b.v. on</b>
			beleidsrelevant thema, en met minimaal (belofte van) terugkoppeling van resultaten? (niet bij ministeries)	
		100		
			E. Gepersonaliseerde dienstverlening	Onderdeel niét bij ministeries
1		30	Is de organisatie aangesloten op DigiD? (0=nee; aantal op DigiD aangesloten diensten)	1: 0 (nee)2: 1 of 23: 3 tot 54: 6 tot 10
2		20	Indien 'ja' bij vraag 2 van onderdeel 'Interactiviteit en actualiteit': is deze pro-actieve berichtgeving gebaseerd op een profiel (nieuws op maat)?	
3		15	Bevat de website een mogelijkheid om online de status van een product-/dienstaanvraag te kunnen volgen?	
4		20	Biedt de website de mogelijkheid van een gepersonaliseerd digitaal loket ("mijn loket")?	
5		15	Bevat de website een mogelijkheid om rechtstreeks een aangevraagde/verstrekke dienst/product te betalen?	