

Transparantie en standaardisatie binnen het besluitvormingsproces in gemeentelijke organisaties

Een casusonderzoek naar transparantie en standaardisatie in het proces rondom college- en raadsvoorstellen bij de gemeente Dordrecht, in het kader van organisatiecultuur.

Mathilde Smit
411224

Scriptiebegeleider:

H.L. Klaassen

Tweede lezer:

V.M.F. Homburg

Erasmus Universiteit Rotterdam
School of Social and Behavioural Sciences
Afdeling Bestuurskunde
Rotterdam, Nederland
November 2019

Voorwoord

Met deze masterscriptie komt een einde aan een periode van het schrijven en afronden van twee masterscripties, een einde aan mijn master ‘publiek management’ en een einde aan 5 jaar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.

Graag wil ik de gelegenheid nemen om mijn scriptiebegeleider Henk Klaassen te bedanken voor de goede begeleiding tijdens het schrijven van deze scriptie. Tweewekelijkse uitgebreide scriptiebijeenkomsten zijn voor veel scriptanten een missende luxe; voor mij was het tijdens de scriptieperiode aan de orde van de dag (of eigenlijk aan de orde van de twee weken).

Ook wil ik graag mijn stagebegeleider Edwin van Dieën bedanken voor de hulp en de nieuwe inzichten tijdens het schrijven van de scriptie en voor de begeleiding vanuit de gemeente Dordrecht. Ik hoop dat het resultaat van dit onderzoek tot nieuwe inzichten leidt voor het Cluster Wijken en voor de gemeente Dordrecht.

Verder wil ik graag Vincent Wiegerinck bedanken voor alle informatie en voor het delen van mijn vragenlijst over e-besluitvorming. Ten slotte gaat ook mijn dank uit naar alle andere medewerkers bij de gemeente Dordrecht die ik heb mogen spreken over hun ervaringen met e-besluitvorming.

Veel leesplezier.

Samenvatting

De gemeente Dordrecht is per 1 januari 2019 overgestapt van hun oude bestuurs- en raadsinformatiesysteem Mozaïek naar hun nieuwe bestuurs- en raadsinformatiesysteem e-besluitvorming. Het gebruik van e-besluitvorming brengt twee nieuwe veranderingen met zich mee, namelijk een nieuw standaard voorstelformat en een adviesfunctie. Het nieuwe voorstelformat vervangt een scala aan oude Word-formats voor voorstellen die voorheen naar de keuze van ambtenaren werden gebruikt. De manier van werken in e-besluitvorming en de bijbehorende adviesfunctie zorgen ervoor dat de auteur het voorstel in het systeem zelf schrijft en de auteur van andere betrokkenen een vorm van feedback kan en moet ontvangen. De gemeente Dordrecht krijgt dus te maken met documentstandaardisatie van het voorstelformat en met een toename in transparantie in het voorstelproces. De vraag die in dit onderzoek centraal staat, betreft de volgende: *Welke effecten heeft het in gebruik nemen van het systeem e-besluitvorming voor de gemeente Dordrecht en hoe kan de gemeente de functionaliteiten van e-besluitvorming zo goed mogelijk borgen?*

In dit onderzoek worden deze nieuwe functies binnen een kader van de organisatiecultuurtheorie van Quinn geplaatst. Deze theorie kent vier cultuurvormen, namelijk de eenheidscultuur, de adhocratische cultuur, de marktcultuur en de hiërarchische cultuur. Standaardisatie sluit theoretisch vanwege de stabiliteitskenmerken goed aan op de marktcultuur en de hiërarchische cultuur. Een toename in interne transparantie sluit volgens literatuur over vertrouwen en niet-competitieve omgevingen aan op de eenheidscultuur en de hiërarchische cultuur.

Na het houden van acht interviews en het uitzetten van een vragenlijst onder 55 respondenten, bleek dat de eenheidscultuur de dominante organisatiecultuur is van de gemeente Dordrecht, op de voet gevolgd door de hiërarchische cultuur. Ook bleek dat men ontevreden is over het nieuwe voorstelformat vanwege de onduidelijke opbouw en de missende mogelijkheid voor eigen invulling. Het format wordt door sommige auteurs ervaren als beperkend, met name voor politiek gevoelige voorstellen. Uit zowel sommige interviews als de survey blijkt dat de adviesfunctie goed wordt ontvangen, maar dat er voornamelijk weinig gebruik van wordt gemaakt. Men vindt het makkelijker om bij collega's langs te lopen om advies te vragen dan om dit via het systeem e-besluitvorming te doen. In twee interviews worden ook de mogelijke negatieve kanten van de adviesfunctie belicht, waarbij genoemd wordt dat het niet altijd fijn is als de inhoudelijke discussie in het systeem zou staan.

Er kan worden geconcludeerd dat het nieuwe voorstelformat niet goed aansluit op de huidige dominante cultuur. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat in de basis de adviesfunctie wel aansluit op de huidige dominante cultuur, vanwege het vertrouwen binnen de organisatie. Echter zorgt de eenheidscultuur en het vertrouwen in elkaar er juist voor dat mensen liever langslopen bij elkaar in plaats van formeel via het systeem te werken. Er dient aandacht te worden besteed om deze verandering ingebed te krijgen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	8
1.1 Gemeente Dordrecht.....	9
1.2 Probleemstelling en toelichting.....	10
1.2.1 Probleemstelling	
1.3 Relevantie.....	11
1.4 Toelichting inhoudelijke theoretische duiding.....	11
2. Standaardisatie en transparantie binnen organisatiecultuur.....	12
2.1 Transparantie.....	12
2.1.1 Conceptualisatie transparantie	
2.1.2 Achterliggende factoren kennisdeling	
2.2 Kwaliteit en documentstandaardisatie.....	19
2.2.1 Standaardisatie	
2.2.2 EDM	
2.2.3 Documentstandaardisatie	
2.3 Organisatiecultuur.....	21
2.3.1 Organisational Culture Assessment Instrument	
2.4 Koppeling theoretische concepten aan organisatiecultuur.....	25
2.4.1 Organisatiecultuur en transparantie	
2.4.2 Organisatiecultuur en standaardisatie	
2.5 Conceptueel model.....	31
2.6 Organisatieveranderingstheorie.....	32
2.6.1 De zeven principes	
3. Methoden en technieken.....	34
3.1 Methodiek.....	34
3.1.1 Survey	
3.1.2 Interviews	
3.2 Data analyse.....	37
3.2.1 Survey	
3.2.2 Statistische analyse	
3.2.3 Interviews	
3.3 Operationalisering.....	39
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	40

4. Mozaïek Bestuur en e-besluitvorming.....	42
4.1 <i>Situatieschets Mozaïek versus e-besluitvorming.....</i>	42
4.1.1 Mozaïek	
4.1.2 E-besluitvorming	
4.1.3 E-besluitvorming proces	
5. Resultaten.....	45
5.1 <i>Cultuuranalyse.....</i>	45
5.1.1 Werkplek	
5.1.2 Leiderschap	
5.1.3 Managementstijl	
5.1.4 Organisatiekarakteristieken	
5.1.5 Belangrijke waarden binnen de organisatie	
5.1.6 Organisatiesucces	
5.1.7 Cultuurprofiel	
5.2 <i>Analyse gegevens e-besluitvorming.....</i>	52
5.2.1 Observaties gebruik en overleg e-besluitvorming	
5.2.2 Resultaten e-besluitvorming survey	
5.3 <i>Analyse survey vertrouwen en informatiedeling.....</i>	56
5.3.1 Vertrouwen	
5.3.2 Informatiedeling	
5.3.3 Vergelijking vertrouwen en informatiedeling	
5.4 <i>Resultaten interviews.....</i>	63
5.4.1 Houding naar systeem	
5.4.2 Houding naar adviesfunctie	
5.4.3 Nieuw format	
5.4.4 Grip op proces	
5.4.5 Kwaliteitsverbetering	
6. Analyse en koppeling survey & interviews.....	69
6.1 <i>Organisatiecultuur.....</i>	69
6.1.1 Cultuur & vertrouwen	
6.1.2 Cultuur & standaardisatie	
6.2 <i>Motivatie om te delen.....</i>	71
6.2.1 Motivatie om te delen & vertrouwen	
6.2.2 Motivatie om te delen & transparantie	
6.3 <i>Functionaliteiten e-besluitvorming.....</i>	72
6.3.1 Grip op proces rondom college- en raadsvoorstellen	
6.3.2 Kwaliteitsverbetering van college- en raadsvoorstellen	

7. Conclusie & aanbevelingen.....	74
7.1 <i>Conclusie</i>	74
7.1.1 Functies Mozaïek & e-besluitvorming	
7.1.2 Cultuur	
7.1.3 Grip op proces & kwaliteitsverbetering	
7.1.4 Conclusie theorie	
7.2 <i>Aanbevelingen</i>	78
7.2.1 Grip op proces	
7.2.2 Standaardisatie	
7.2.3 Conclusie theorie	
8. Discussie & limitaties.....	83
8.1 <i>Discussie</i>	83
8.1.1 Adviesfunctie	
8.1.2 Voorstelformat	
8.1.3 Gebruikte theorieën	
8.2 <i>Limitaties</i>	85
8.2.1 Validiteit	
8.2.2 Betrouwbaarheid	
Referenties.....	87
Bijlagen.....	92
<i>Bijlage 1: R code visualisaties en analyse vragenlijst</i>	92
<i>Bijlage 2: Survey</i>	103
<i>Bijlage 3: Interviewvragenlijsten</i>	109
<i>Bijlage 4: Verslagen korte interviews & bijeenkomsten</i>	111

1. Inleiding

De hoeveelheid informatie die wordt verzameld, verwerkt en gedeeld neemt in de hedendaagse maatschappij exponentieel toe. In 2014 was er in de voorgaande twee jaren tien keer zoveel data opgeslagen als in *alle* jaren daarvoor en naar verwachting zal deze stijging niet stagneren (Klous & Wielaard, 2014: p.13; Trouw, 2014). Daarnaast speelt ‘Information & Communication Technology’ (ICT) een steeds grotere rol in de digitale economie. Organisaties uit alle sectoren zien mogelijkheden om hun services, activiteiten en bedrijfsprocessen op een betere manier uit te voeren door het gebruik van ICT (Wangpipatwong et al., 2008: p.55). Aansluitend hierop is er een verandering te zien in het verwachtingspatroon van mensen; alles moet beter, sneller en gemakkelijker (Capgemini, 2013: p.4). Burgers worden zich steeds bewuster van wat ICT-oplossingen en het internet voor hen kan betekenen, ook in relatie tot het ontvangen van services (Walker, 2014: p.181-183). Zij zien het internet en ICT steeds vaker als hun toegang tot de overheid of tot andere instanties. Van organisaties wordt er grote flexibiliteit gevraagd om zich adequaat aan te kunnen passen aan deze snelle ontwikkelingen (Capgemini, 2013: p.8). Dit besef is ook sterk aanwezig bij overheidsorganisaties (Klous & Wielaard, 2014: p.12), die net als de rest van de organisaties steeds meer geld uitgeven aan ICT-oplossingen (Mohamed et al., 2012: p.89).

Niet slechts vanuit burgers, maar ook vanuit de Rijksoverheid klinken er geluiden dat de informatiestructuur van overheden moet worden vernieuwd (AIDO, 2016; Capgemini, 2013: p.13). In het kader van het project Archiefinnovatie Decentrale Overheden (AIDO) worden gemeenten en andere lokale overheden gestimuleerd om aan de slag te gaan met archiefinnovatie en het vernieuwen van hun huidige informatiestructuren. Uit eerder onderzoek bleek namelijk dat de informatiestructuren van veel overheden momenteel niet op orde zijn (AIDO, 2016). Als gevolg van dit project en van de aanscherping van de richtlijnen rondom archivering en informatiestructuren van overheden, zijn veel gemeenten momenteel bezig met de vernieuwing van hun huidige – soms sterk verouderde – informatiesystemen en informatiestructuren (AIDO, 2016; De Groot, 2012: p.25).

Het vernieuwen en verbeteren van informatiesystemen, het verder digitaliseren van de organisatie als geheel en het doorvoeren van meer standaardisatie in de organisatie heeft verandering tot gevolg voor zowel de werknemers als voor de organisatie. Op het eerste oog zouden dergelijke veranderingen moeten leiden tot hogere productiviteit, betere interne- en externe communicatie, complete archivering en een hogere transparantie in werkprocessen (Zhang, 2017: p.280; Rawlins, 2008: p.72; Cooper & Quinn, 1993: p.181). Hieraan zijn echter diepere gevolgen verbonden. De toename van transparantie in werkprocessen heeft namelijk directe en indirecte gevolgen voor de manier waarop de werkprocessen lopen en voor de manier waarop werknemers met deze werkprocessen omgaan. Door transparantie in werkprocessen komt de beleidsintimiteit in het geding, iets waar veel ambtenaren juist waarde aan

hechten (De Groot, 2012: p.25). Met beleidsintimiteit wordt verwezen naar de vertrouwelijkheid van bepaalde beleidsplannen en -voorstellen (Frissen, 2016: p.128).

1.1 Gemeente Dordrecht

Ook de gemeente Dordrecht is samen met de overige gemeenten van de Drechtsteden – Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasterdam en Hardinxveld-Giessendam (Drechtsteden, 2018) – bezig met het vernieuwen van haar informatiesystemen. Voorheen maakte de gemeente Dordrecht gebruik van een overkoepelend zaaksysteem genaamd ‘Mozaïek’: een systeem dat als uitgangspunt speciaal voor de gemeente Dordrecht is ontwikkeld en later ook in gebruik is genomen door de overige gemeenten binnen de Drechtsteden (Computable, 2015). In 2015 zijn er ontwikkelingen op het gebied van informatie- en adviesbeheer voor alle Drechtsteden doorgevoerd. Na een Europese Aanbesteding is er door de Drechtsteden besloten om het oude zaaksysteem Mozaïek en alle bijhorende componenten te vervangen door een nieuw klant-, zaak-, archiefsysteem (KZA), ontwikkeld door het bedrijf Green Valley. Met het nieuwe KZA zouden de Drechtstedelijke gemeenten voldoen aan de verscherpte regelgeving omtrent archivering en informatiestructuren. Daarnaast wordt geld bespaard door Mozaïek niet meer intern in het beheer te hebben en dus niet meer verantwoordelijk te zijn voor de doorontwikkeling en het beheer van het systeem (Gemeente Dordrecht, 2015: p.3-4).

De invoering van het nieuwe KZA en de vervanging van Mozaïek hebben een al een looptijd van een paar jaar. De invoering is tot op heden nog niet volledig afgerond. Op dit moment is Mozaïek nog steeds in de lucht, waarnaast het nieuwe KZA ook voor een deel kan worden gebruikt. Het is dan ook niet gelukt om het nieuwe KZA in één keer te implementeren. Om deze reden is gekozen om het nieuwe systeem in fases uit te rollen. Begin 2019 is er een subsysteem van het nieuwe KZA, genaamd ‘e-besluitvorming’, uitgerold en in gebruik genomen. Het deel van Mozaïek dat voorheen soortgelijke functies had, is offline gehaald. Sommige andere processen van Mozaïek zijn nog wel online. E-besluitvorming is een systeem dat functioneert conform GEMMA-2: een bewezen referentiearchitectuur die richting geeft aan hoe gemeenten hun informatiehuishouding kunnen vormgeven. GEMMA-2 is een gangbare architectuur, ingericht conform de nieuwe Archiefwet (GEMMA Online, 2018).

De meeste nieuwe gemeentelijke informatiesystemen zijn ingericht volgens een soortgelijke architectuur en structuur. E-besluitvorming betreft het nieuwe bestuursinformatiesysteem en raadsinformatiesysteem waarin collegevoorstellen en raadsinformatiebrieven kunnen worden gedeeld en doorgestuurd. E-besluitvorming vervangt deze functie van het oude systeem Mozaïek, maar werkt op een iets andere wijze. Voorheen konden per vergaderonderwerp afgewerkte (beleids)documenten of collegevoorstellen worden toegevoegd, die vervolgens in het systeem geparafeerd konden worden. Echter was hiervoor het uitdraaien van de documenten wel noodzakelijk, zowel voor het proces als voor de archivering. E-besluitvorming heeft hetzelfde uitgangspunt, echter zijn de stukken die aan de vergaderonderwerpen worden gehangen nog niet klaar. De collegevoorstellen worden namelijk van

begin tot eind in het programma e-besluitvorming geschreven. E-besluitvormingen biedt mogelijkheden om commentaar te leveren op conceptversies en voorstellen te doen tot aanpassing (Green Valley, 2018). In vroege stadia van de voorstellen is dus in e-besluitvorming mogelijk al te zien wie welke mening heeft over het voorstel. Ook wethouders kunnen in vroege stadia van de collegevoorstellen de discussies en het commentaar op het stuk al volgen. Verder is het zo dat de opmaak van de voorstellen is gestandaardiseerd in het systeem e-besluitvorming. Dit heeft mogelijk effect op de kwaliteit van de raads- en collegevoorstellen. Daarnaast hoeven de stukken ook niet meer te worden uitgedraaid voor zowel de archivering als voor het proces. De manier waarop het besluitvormingsproces omtrent college- en raadsvoorstellen plaatsvindt is dus veranderd met ingang van e-besluitvorming.

1.2 Probleemstelling & toelichting

Uit het voorgaande blijkt dat de implementatie van E-besluitvorming als onderdeel van het nieuwe KZA bij de gemeente Dordrecht procesmatige veranderingen tot gevolg heeft. Het proces aangaande het indienen van collegevoorstellen is met ingang van E-besluitvorming vele malen transparanter. De verwachting binnen de gemeente Dordrecht is dat e-besluitvorming tot gevolg dat ambtenaren die voorstellen indienen zich sterker bezig houden met de politiek rondom dat onderwerp. Aangezien het systeem nog maar kort in werking is (sinds 2019) bij de gemeente Dordrecht, zijn de daadwerkelijke gevolgen op de lange termijn nog onbekend. Momenteel werkt namelijk nog niet iedereen met het systeem op de gewenste manier.

1.2.1 Probleemstelling

Het doen van aanbevelingen om e-besluitvorming binnen de gemeente Dordrecht functioneel te maken door middel van het houden van diepte-interviews en het uitzetten van een survey.

Centrale vraag: Welke effecten heeft het in gebruik nemen van het systeem e-besluitvorming voor de gemeente Dordrecht en hoe kan de gemeente de functionaliteiten van e-besluitvorming zo goed mogelijk borgen?

Deelvragen:

- 1 Hoe zag de beslissingsstructuur omtrent collegevoorstellen eruit in de periode voorafgaand aan de invoering van e-besluitvorming bij de gemeente Dordrecht?
- 2 Hoe ziet de beslissingsstructuur rondom collegevoorstellen sinds de invoering van e-besluitvorming eruit bij de gemeente Dordrecht?
- 3 Wat voor theoretische grondslag hebben de systematische gevolgen van e-besluitvorming?
- 4 Welke verschillen worden er ervaren in beide situaties en hoe zijn deze te verklaren?
- 5 Hoe kan de gemeente Dordrecht zo goed mogelijk omgaan met de veranderingen die e-besluitvorming voortbrengt?

1.3 Relevantie

Er is de laatste jaren veel onderzoek geweest naar externe transparantie van overheden. Hiermee wordt de transparantie bedoeld richting personen of organisaties in de externe omgeving van de overheid, zoals het bedrijfsleven of burgers. Een nieuwe recente ontwikkeling in de transparantieliteratuur is de noodzaak om interne transparantie in publieke organisaties te onderzoeken als belangrijk onderdeel van de transparantiediscussie die momenteel gaande is (Lapsley & Rios, 2015: p.378). Met interne transparantie wordt verwezen naar de transparantie (toegang tot informatie) binnen de (overheids)organisatie zelf. Dit onderzoek zet interne transparantie in relatie tot nieuwe informatiesystemen. Op deze wijze kan dit onderzoek mogelijk bijdragen aan de huidige kennis over interne transparantie bij overheidsorganisaties, zeker met het oog op de snelle technologische ontwikkelingen die organisaties momenteel ondergaan.

De maatschappelijke relevantie ligt in het feit dat veel gemeenten momenteel bezig zijn met het implementeren van nieuwe informatiesystemen, die vaak dergelijke procesveranderingen tot gevolg hebben. De nieuwe applicatiearchitectuur en de nieuwe standaarden wat betreft gemeentelijke informatiehuishouding hebben ertoe geleid dat de meeste systemen momenteel aangepast worden aan deze normen en er soortgelijk uit gaan zien als e-besluitvorming. Onderzoek naar de gevolgen van dergelijke veranderingen in systemen bij gemeenten kunnen mogelijk andere gemeenten helpen bij de keuze voor een bepaald systeem, met de gevolgen voor de gemeente Dordrecht in acht genomen.

1.4 Toelichting inhoudelijke theoretische duiding

Voor dit onderzoek zal literatuur over transparantie worden geraadpleegd. Een grote bijkomstigheid van het in gebruik nemen van e-besluitvorming is namelijk dat de interne transparantie toeneemt. Daarnaast wordt er in e-besluitvorming gebruik gemaakt van een standaard format voor college- en raadsvoorstellen. De verschillen tussen de oude en de nieuwe situatie zullen waarschijnlijk te wijten zijn aan deze twee vernieuwende functies. In dit onderzoek zal dan ook literatuur worden aangehaald wat betreft interne transparantie en interne processtandaardisatie van documenten.

Verder bleek uit de theoretische implicaties van eerder onderzoek dat organisatiecultuur vaak de onderliggende oorzaak is voor het al dan niet soepel verlopen van een toename van interne transparantie of documentstandaardisatie. Om deze reden zal ook één van de meest gebruikte organisatiecultuurtheorieën worden aangehaald in dit onderzoek. De inhoudelijke duiding zal worden afgesloten met een organisatieveranderingstheorie, waarop uiteindelijk de adviserende component van dit onderzoek op gebaseerd zal worden.

2. Standaardisatie en transparantie binnen organisatiecultuur

De elementen die naar voren komen in de informatiestroom van e-besluitvorming, zijn transparantie in de vorm van de adviesfunctie in het systeem en kwaliteit in de vorm van standaardisatie van het format van raads- en collegevoorstellen. De interne transparantie neemt toe doordat voorstellen in de systeemomgeving worden geschreven en ambtenaren, managers, leden van het kwaliteitsteam en wethouders gebruik kunnen maken van de advies- en commentaarfunctie van het systeem om zichtbare feedback te geven op het voorstel. Dergelijke transparantie vergt een bepaalde mate van openheid van de mensen en een omgeving die toelaat dat bepaalde informatie gedeeld kan worden. Vertrouwen is een begrip dat hier dicht tegenaan ligt. Er zal dan ook worden begonnen met het bespreken van theorieën over interne transparantie en vertrouwen binnen organisaties.

Standaardisatie komt terug in de vorm van een vast format dat in e-besluitvorming wordt aangehouden voor het schrijven van raads- en collegevoorstellen, waarbij puntsgewijs relevante zaken ingevuld dienen te worden. In het systeem kan niet van dit format worden afgeweken. Standaardisatie vergt een bepaalde mate van stabiliteit in de omgeving van de organisatie, waarbij via dezelfde werkwijzen kan worden gehandeld. Daarom zal ook een theorie over documentstandaardisatie uiteen worden gezet.

De hiervoor beschreven implicaties van de onderdelen van e-besluitvorming zullen theoretisch worden behandeld in dit hoofdstuk. Allereerst zal het begrip transparantie uiteen worden gezet, waarbij een koppeling zal worden gemaakt naar vertrouwen. Ten tweede zal een theorie over standaardisatie worden behandeld. Ten slotte zal een organisatorisch kader worden geschetst waarbinnen beide ontwikkelingen vallen, in de vorm van een theorie over organisatieculturen en de implicaties van de aanwezigheid van bepaalde organisatieculturen. Er zal een koppeling worden gemaakt tussen de verschillende theoretische onderdelen. Een afsluitend los onderdeel zal nog worden geschreven met organisatieveranderingstheorieën, waarop de uiteindelijke adviezen zullen worden gebaseerd.

2.1 Transparantie

Het concept transparantie is de laatste jaren veel belangrijker geworden binnen organisaties. Dit als gevolg van verschillende misleidende handelingen bij grote bedrijven die aan het licht zijn gekomen (Rawlins, 2008: p.71). Ook op wetenschappelijk vlak is de afgelopen jaren de interesse in transparantie toegenomen. De toename in onderzoek naar transparantie hangt onder andere samen met de technologische ontwikkelingen binnen de huidige maatschappij (Lapsley & Rios, 2015: p.379; Rawlins, 2008: p.72). Via moderne informatiesystemen kan namelijk transparantie worden verhoogd door middel van de archief- en communicatiefuncties van dergelijke systemen (Street & Meister, 2004: p.477). Technologie heeft zowel de verwachting als de bronnen gecreëerd om organisatorische transparantie te bewerkstelligen (Rawlins, 2008: p.72). Er is de laatste jaren al veel onderzoek gedaan naar de toename van burgers die verwachten dat de overheid transparant is. In deze onderzoeken wordt geconcludeerd

dat burgers die sterker politiek betrokken zijn ook hogere verwachtingen hebben van de overheid omtrent transparantie (Piotrowski, Van Ryzin, 2007: p.310; Grimmeliikhuijsen & Welch, 2012: p.564). Verder zijn er vergelijkende onderzoeken uitgevoerd om te kijken of transparante overheden beter presteren dan minder transparante overheden (Relly & Sabharwal, 2009: p.149). Er wordt zelfs gesteld dat overheden die transparanter zijn ook daadwerkelijk betere beleidsuitkomsten hebben (Finkelstein, 2000). Dit is echter (nog) niet bewezen.

In deze onderzoeken wordt grotendeels gesproken over externe transparantie. Interne transparantie van organisaties is veel onderzocht in relatie tot audit en controle. Door hogere interne transparantie kan er beter worden gestuurd op prestaties en het halen van targets. Interne transparantie vanuit deze invalshoek is daarom pas echt ter discussie gekomen in het licht van de NPM-stromingen (Lapsley & Rios, 2015: p.379). Verder wordt er nog gekeken naar transparantie op individueel niveau, vaak in relatie tot leiderschap (Walumbwa et al., 2008: p.255).

Ondanks de grote hoeveelheid recent onderzoek naar transparantie, bestaat er nog niet een eenduidige conceptualisatie van het begrip transparantie (Relly & Sabharwal, 2009: p.149). Er is ook geen eenduidige kijk op wat er met transparantie bereikt wordt (Biondi & Lapsley, 2014: p.148). Met name rondom het begrip interne transparantie is er nog een zeer eenzijdige kijk op de controleaspecten en -mogelijkheden als gevolg van transparantie. Er is vraag naar een bredere kijk op interne transparantie binnen (overheids)organisaties en een conceptualisatie hiervan (Lapsley & Rios, 2015: p.379). In de volgende paragraaf zal worden getracht een adequate conceptualisatie van het begrip ‘interne transparantie’ te maken, met de transparantieliteratuur in gedachten. Vervolgens zullen verschillende achterliggende factoren worden omschreven die de mate van transparantie binnen organisaties beïnvloeden.

2.2.1 Conceptualisatie transparantie

Om tot een passende definitie voor het concept ‘transparantie’ te komen, dient er eerst literatuur met elkaar te worden vergeleken. Transparantie impliceert zichtbaarheid, openheid en communicatie (Garsten & Montoya, 2008: p.4). Allereerst kan transparantie worden gezien als een uitkomst van communicatiegedrag (Albu & Flyverbom, 2019: p.272; Ang et al., 2000: p.45), waarbij het communicatiegedrag een positief of een negatief effect kan hebben op de mate van transparantie (Albu & Flyverbom, 2019: p.272; Street & Meister, 2004: p.477). Ten tweede kan transparantie worden gezien als een uitkomst van een uitwisselingsproces tussen twee of meer entiteiten (Alavi et al., 2001: p.109-110).

Op basis van beide stellingen kan interne transparantie worden gedefinieerd als een uitkomst van communicatiegedrag binnen een organisatie dat de mate reflecteert waarin werknemers tijdig toegang hebben tot de benodigde informatie voor het uitvoeren van hun taken (Albu & Flyverbom, 2019: p.272; Vaccaro, 2006: p.253; Street & Meister, 2004: p.477). Wanneer deze definitie wordt gevolgd, kan

worden gesteld dat het gebruik van informatiesystemen leidt tot een hogere mate van transparantie. Informatiesystemen kunnen namelijk gebruikt worden om communicatie en informatiedeling tussen individuen en organisaties te bewerkstelligen (Mohamed et al., 2012: p.94; Zheng et al., 2010: p.763; Street & Meister, 2004: p.477). Technologie draagt namelijk bij aan het bijtijds, recent en dynamisch houden van informatie (Zheng et al., 2010: p.754; Ciborra, 2009: p.82).

In het debat over transparantie wordt er vaak heel zwart-wit gedacht over het behalen van transparantie door het ter beschikking stellen van informatie. Er kan meer inzicht worden verkregen in de mate van transparantie wanneer wordt gekeken naar transparantie in een piramide van drie mogelijke niveaus (Lapsley & Rios, 2015: p.380). Volgens Biondi en Lapsley (2014) zijn er drie niveaus van transparantie. Op het eerste niveau wordt de toegang tot informatie gezien als het bereiken van transparantie. Op het tweede niveau wordt transparantie bereikt wanneer er een bepaalde mate van begrip over de informatie bestaat. Op het derde niveau wordt transparantie bereikt wanneer er naast een bepaald niveau van begrip ook gedeelde betekenissen worden gegeven aan de informatie (Biondi & Lapsley, 2014: p.150; Lapsley & Rios, 2015: p.380). Om transparantie te behalen dient er gekeken te worden naar de kwaliteit en kwantiteit van de informatie. Transparantie is niet slechts gebaseerd op simpelweg de toegang tot informatie; vaak zit er namelijk een communicatiemodel achter (Albu & Flyverbom, 2019: p.270).

Verder kan transparantie ook worden bekeken als een sociaal proces met verschillende gevolgen. Dergelijke benaderingen van transparantie leggen de nadruk op niet slechts het delen van informatie, maar op het meenemen van het proces daaromheen. Vanuit deze definitie is transparantie een proces met de volgende aspecten: *Subjecten* die te maken hebben met transparantie, *objecten* die er in het proces voor zorgen dat transparantie mogelijk wordt gemaakt en *settings* waarin transparantie zich voordoet. Transparantie is dan een sociaal proces met creërende capaciteiten, zoals het produceren van nieuwe relaties en begrip. Tegelijkertijd is transparantie dan ook een normatieve zaak dat ervoor zorgt dat actoren op een bepaalde manier reageren. Dergelijke zienswijzen van transparantie komen voort uit een combinatie van accountancy, sociologie en disciplines waarin vragen over zichtbaarheid, transparantie en sociale verandering een rol spelen. Hierbij is het belangrijk om verder te kijken dan het simpelweg zichtbaarder maken van een proces. Er dient te worden gekeken naar wat er gebeurt met de subjecten in het proces en wat voor verdere effecten de zichtbaarheid op hen en hun gedrag heeft (Albu & Flyverbom, 2019: p.276-278).

In dit onderzoek zal een simpele definitie van transparantie worden aangehouden, namelijk die van het eerste niveau van de piramide van Biondi & Lapsley (2014). In hun definitie van het eerste niveau van transparantie stellen zij dat transparantie kan worden bereikt wanneer er toegang is tot informatie.

2.2.2 Achterliggende factoren kennisdeling

Transparantie is een vorm van het delen van kennis en informatie. Transparantie wordt in de literatuur dan ook vaak geassocieerd met de bereidheid tot het delen van kennis. In deze paragraaf zal worden uitgewerkt wat hetgeen is dat deze bereidheid tot het delen van kennis van mensen beïnvloed.

Kennis en informatie zijn conceptueel niet hetzelfde. Kennis kan worden gezien als een mix van subjectieve ervaringen, waarden, contextuele informatie en expertise dat een kader biedt voor het evalueren en incorporeren van nieuwe ervaringen, inzichten en informatie (Al-Alawi, 2007: p.22; Ipe, 2003: p.340). Kennis komt dus niet alleen naar voren in documenten en verslagen, maar ook in de gedachten van mensen door de tijd heen. Blijk van dergelijke kennis uit zich in het gedrag en acties van mensen (Al-Alawi et al., 2007: p.22). De volgende drie karakteristieken differentiëren informatie van kennis:

- 1 Kennis is een functie van een bepaald perspectief, intentie of houding die wordt ingenomen door een individu, waardoor kennis over geloof en toewijding gaat.
- 2 Kennis over een bepaald subject is eindig, wat betekent dat kennis ook gaat over actie.
- 3 Kennis is contextafhankelijk en relationeel en gaat daarom over betekenissen.

Er zijn vele voordelen verbonden met het delen van kennis. Desondanks zijn sommige mensen onwillig om kennis te delen (Suppiah & Sandhu, 2011: p.463). Factoren die van invloed zijn op het al dan niet delen van kennis, zijn het 1) *soort kennis*, 2) de *motivatie* om kennis te delen en 3) de *kansen* om informatie te delen en de culture van de werkomgeving (Ipe, 2003: p.343). Deze drie factoren zullen achtereenvolgend worden besproken in de onderstaande alinea's. Ten slotte zal ook het begrip vertrouwen gekoppeld worden aan het delen van kennis.

1: Soort kennis

Er zijn verschillende soorten van kennis binnen organisaties. Aan de verschillende soorten kennis worden door organisaties ook verschillende waarden gehecht. Omtrent het soort kennis, zijn er twee karakteristieken te herkennen. Dit betreft respectievelijk allereerst de *stilzwijgendheid en explicitering* van kennis en daarnaast ook de *waarde* die is gegeven aan kennis. Beide karakteristieken hebben significante invloed op de manier waarop kennis wordt gedeeld binnen organisaties (Suppiah & Sandhu, 2011: p.462; Ipe, 2003: p.343; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kennis binnen organisaties wordt vaak geclassificeerd in stilzwijgende- en expliciete kennis. Het verschil in beide soorten informatie kan worden gezien binnen drie hoofdaspecten. Het eerste aspect betreft de codificeerbaarheid en de manieren waarop de kennis kan worden overgedragen. Het tweede aspect betreft de methoden voor het verkrijgen en opbouwen van de kennis. Het derde en laatste aspect betreft de potentie van de kennis om verzameld en gedeeld/verspreid te worden. Het concept van *stilzwijgendheid* is ooit geïntroduceerd door Polanyi (1966), die stelde dat een groot deel van de

menselijke kennis niet gemakkelijk gearticuleerd en expliciet gemaakt kan worden. Stilzwijgende kennis kan dus worden gezien als kennis die verkregen is via opgestapelde ervaringen (Ipe, 2003: p.344; Schulz, 2001: p.665; De Long & Fahey, 2000: p.114) en daardoor niet makkelijk deelbaar is (Suppiah & Sandhu, 2011: p.462; Wang et al., 2006: p.178; Nonaka & Takeuchi, 1995). Pogingen tot het delen van stilzwijgende kennis kunnen daardoor traag, kostbaar en onzeker zijn (Kogut & Zander, 1992: p.388). Er wordt echter gesteld dat het volume (Mooradian, 2005: p.108; Buckman, 2004) en de waarde (Reychav & Weisberg, 2010: p.291) van stilzwijgende kennis het belangrijk maken om de kennis toch te delen (Suppiah & Sandhu, 2011: p.463; Yi, 2009: p.69; Johnsson & Kalling, 2007: p.166). *Expliciete* kennis kan aan de andere kant juist makkelijk gecodificeerd, opgeslagen en overgedragen worden over tijd, onafhankelijk van individuen. Het is een stuk makkelijker om expliciete kennis door te geven en over te dragen aan een ander dan stilzwijgende kennis (Suppiah & Sandhu, 2011: p.462; Ipe, 2003: p.344; Grant, 1996: p.112; Nonaka & Takeuchi, 1995). Aan expliciete kennis zitten daarom voordelen verbonden die voortkomen uit het feit dat het wel makkelijk gedeeld kan worden (Ipe, 2003: p.344; Schulz, 2001: p.665; Grant, 1996: p.112; Nonaka & Takeuchi, 1995). Echter is het niet altijd makkelijk om expliciete informatie met bijvoorbeeld een hele organisatie te delen. Hiervoor wordt binnen expliciete kennis weer onderscheid gemaakt tussen rationele- en ingebedde kennis, waarbij rationele kennis makkelijk deelbaar is omdat het contextonafhankelijk is en ingebedde kennis niet makkelijk deelbaar is omdat het contextafhankelijk is en mogelijk dus om gevoelige kennis gaat (Ipe, 2003: p.344; De Long & Fahey, 2000: p.114).

2: Waarde van kennis

In organisaties wordt in toenemende mate waarde gehecht aan kennis. Zowel organisaties als individuen herkennen eigenaarschap in kennis. Hierdoor wordt het delen van kennis een proces waarbij wordt overwogen wat handig is om te delen, wanneer en met wie (Schulz, 2001: p.664). Het beschikken of claimen van het eigenaarschap over hele waardevolle kennis kan leiden tot aanzien en andere zaken die goed zijn voor de individuele carrière of voor de competitieve positie van een organisatie. Onder andere om deze reden zijn er immers patentrechten ontwikkeld. Er wordt met name rekening gehouden met het strategisch delen van kennis in omgevingen waar veel competitie is. Kennis kan in dergelijke omgevingen voor een persoon of organisatie nog waardevoller zijn, omdat het mogelijk leidt tot een competitief voordeel. Er doet zich dan een dilemma voor als gevolg van tegengestelde incentives om kennis te delen of achter te houden (Ipe, 2003: p.345).

3: Motivatie om kennis te delen

Kennis is sterk verbonden aan het ego en de bezigheden van mensen en vloeit daarom niet geheel gemakkelijk door de organisatie. Zonder sterke persoonlijke motivatie om bepaalde kennis te delen zijn mensen niet snel geneigd om daadwerkelijk deze kennis te delen. De factoren die de motivatie van een persoon voor het delen van informatie beïnvloeden kunnen worden onderverdeeld in interne- en externe

factoren. Interne factoren betreffen de *ervaren macht* die verbonden is met kennis en wat een individu *terugkrijgt* als gevolg van het delen van de kennis. De externe factor betreft de *relatie* tussen de persoon die de kennis deelt en de persoon die de kennis ontvangt (Ipe, 2003: p.346).

Voortbouwend op het feit dat kennis in organisaties steeds belangrijker wordt en daarmee ook de mensen in organisaties die beschikken over de benodigde kennis, kan het beschikken over informatie ook steeds meer worden gezien als macht. Indien individuen macht ervaren als gevolg van het bezitten van bepaalde kennis, zullen zij eerder geneigd zijn om de kennis voor zichzelf te houden om te zorgen dat individuen die zij als competitie zien deze kennis niet hebben. Machtspolitiek is daarom een belangrijk aspect van het delen van kennis binnen organisaties. Kennis is altijd gesitueerd in een bepaalde context, waardoor het logisch is dat cultuur en machtsdynamiek binnen de context invloed hebben op de manier waarop kennis wordt ervaren en gebruikt (Ipe, 2003: p.346).

De wisselwerking van kennisdeling kan ervoor zorgen dat individuen ervoor kiezen om kennis te delen, wanneer zij er zelf iets waardevols voor terugkrijgen. Hiervan is de mate waarin mensen bereid zijn om hun kennis te delen met anderen afhankelijk. Onder deze wisselwerking valt de verwachting dat de betrokkenen bij het delen van kennis in staat zijn om voordelen of waarde te verkrijgen door betrokken te zijn bij de kennisdeling. Hoe de kennisdeling exact waardevol kan zijn, is dan niet altijd vooraf bekend (Ipe, 2003: p.347). De relatie tussen de wisselwerking en kennisdeling in organisaties laat empirisch zien dat het ontvangen van kennis van anderen een wisselwerkende golf stimuleert in de richting van de zender, zowel horizontaal als verticaal (Ipe, 2003: p.346; Schulz, 2001: p.666). De wisselwerking van informatiedeling is ook een motivatiefactor voor kennisdeling in gemeenschappen waarbij het delen van kennis resulteert in het vergroten van de expertise van een individu en in situaties waar het delen van informatie tot mogelijkheden voor erkenning leidt (Ipe, 2003: p.346; Bartol & Srivastava, 2002: p.67). Een negatief aspect van wisselwerking is de angst voor uitbuiting (Empson, 2001: p.844), dat zich voordoet wanneer individuen bang zijn dat er van ze gevraagd wordt belangrijke kennis te delen met een ander, zonder dat ze iets van substantie ervoor terugkrijgen (Ipe, 2003: p.347).

De externe factor die van invloed is op de motivatie om kennis te delen, is de relatie tussen de zender en de ontvanger van de kennis. Deze relatie bestaat uit de volgende twee elementen: Vertrouwen en de macht en status van de ontvanger (Ipe, 2003: p.347). Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen één van vier hoofddimensies is in organisaties die de acties van individuen beïnvloeden (Ghoshal & Barlett, 1994: p.101). Vertrouwen is een belangrijke factor die van invloed is op de manier waarop kennis wordt gedeeld binnen organisaties en gemeenschappen. Wantrouwen ontstaat wanneer er binnen een organisatie de ervaring heerst dat anderen niet allemaal een gelijke bijdrage hebben aan de organisatie of dat andere mogelijk hun samenwerkingsverbanden uitbuiten. Dergelijke gedachten zullen de kennisdeling en samenwerking tussen mensen belemmeren (Ipe, 2003: p.347; Kramer, 1999: p.163). Vertrouwen staat ook centraal in de manier waarop individuen kennis delen. Uit onderzoek blijkt dat de

formele- en procedurele manieren waarop kennis wordt gedeeld onvoldoende waren om individuen aan te moedigen hun kennis te delen met anderen in de omgeving (Andrews & Delahaye, 2000: p.2356). Verder blijkt dat individuen met een lagere status en macht in de organisatie geneigd zijn om informatie en kennis door te geven aan individuen die hiërarchisch hoger in de organisatie staan en dat individuen met meer status en macht in de organisatie eerder geneigd zijn om informatie en kennis door te geven aan hun gelijken dan aan individuen die hiërarchisch lager in de organisatie staan (Ipe, 2003: p.347; Allen & Cohen, 1969: p.15). Verder blijkt dat er bij de kennis en informatie die naar boven toe wordt doorgespeeld vaak negatieve of onwenselijke informatie wordt ingehouden (Ipe, 2003: p.348; Rosen & Tesser, 1970: p.258).

Vertrouwen

Een andere invalshoek betreft de notie dat open communicatie en transparantie juist een groter vertrouwen tot gevolg hebben. Uit eerder onderzoek naar de openheid van communicatie bleek dat open communicatie kan worden geassocieerd met hogere niveaus van eerlijkheid, effectief luisteren, vertrouwen en steun. Open communicatie verwijst dan naar de uitwisseling van informatie tussen de manager en de werknemer, beide kanten op (Norman et al., 2010: p.352). Open communicatie heeft conceptueel gezien koppelingen met transparantie, waarbij open communicatie de uitwisseling zelf is en de mate van transparantie het resultaat van de uitwisseling (Norman et al., 2010: p.352; Alavi et al., 2001: p.109-110). Door het creëren van meer openheid tussen werknemers en managers zou naar verwachting het vertrouwen tussen de individuen moeten toenemen (Norman et al., 2010: p.352; Walumbwa et al., 2008: p.253). Vertrouwen wordt in deze context gedefinieerd als ‘de bereidheid om kwetsbaar te zijn’ in een relatie.

Er zijn echter ook onderzoeken geweest waarin wordt gesteld dat een hogere mate van transparantie juist leidt tot een lagere mate van vertrouwen. In deze studies ligt de nadruk op de framing functie van communicatie, waarbij informatie omvormen tot begrip nog onderhevig is aan interpretatie. Door informatie openbaar te maken kan dat het vertrouwen ook ondermijnen, bijvoorbeeld als er onduidelijkheid heerst over de inhoud en de communicatie op zich (Albu & Flyverbom, 2019: p.279).

De houding van werknemers is hierbij van belang. De Groot (2012) schrijft in zijn artikel over verbroken beleidsintimiteit dat ontstaat wanneer de beleidsintieme zones, ofwel de onzichtbare processen achter de beleidsstukken en -voorstellen, open worden gelegd door de introductie van transparantie (De Groot, 2012: p.22). Hij stelt dat ambtenaren sterk zijn gehecht aan beleidsintimiteit en dat hun houding richting dergelijke vormen van transparantie naar waarschijnlijkheid niet positief zal zijn (De Groot, 2012: p.23; Frissen, 2016: p.128-135).

Conclusie

De soort kennis die aanwezig is binnen organisaties heeft invloed op de gemakkelijheid van het delen. De classificatie die kan worden gemaakt, is tussen stilzwijgende en expliciete kennis, waarbij expliciete kennis gemakkelijker te delen is dan stilzwijgende, terwijl in sommige contexten juist de stilzwijgende kennis van belang kan zijn. Verder is de mate waarin kennis wordt gedeeld afhankelijk van de waarde die wordt gehecht aan kennis in de organisatie. Wanneer kennis mogelijk leidt tot een machtspositie, zullen werknemers minder snel geneigd zijn transparant over hun kennis te zijn. Kennis delen in competitieve omgevingen zal daarom minder snel plaatsvinden. Verder speelt in dergelijke gevallen de relatie tussen de zender en ontvanger een grote rol. Hoe beter de relatie tussen beiden is, hoe eerder de zender geneigd zal zijn kennis te delen met de ontvanger. Deze relatie kan worden gelinkt aan vertrouwen tussen personen en binnen de organisatie. In een omgeving waarin men elkaar vertrouwt, zal men ook eerder geneigd zijn kennis te delen en transparant te zijn. Deze aspecten en kanttekeningen bij de situatie waarin kennis gedeeld wordt, zullen in een later stadium gekoppeld worden organisatielcultuur.

2.2 Kwaliteit en document standaardisatie

In de afgelopen jaren is de hoeveelheid informatie en data exponentieel toegenomen. Als gevolg van de diversiteit aan systemen en documentformats, is de toegankelijkheid van informatie soms een probleem. Dit komt zowel bij publieke, als private organisaties voor. Als antwoord op dit probleem zijn veel organisaties bezig met documentstandaardisatieprojecten, waarbij de intentie er is om afspraken te maken over regels over de manier waarop informatie wordt gepresenteerd in documenten. Deze regels zijn van belang voor het bereiken van effectieve, consistente en stabiele manieren om informatietechnologieën te gebruiken in de organisatieprocessen. Uit verschillende projecten in het verleden blijkt dat succesvolle implementaties van documentstandaarden binnen organisaties vergen dat er een bepaalde mate van begrip is over de rol van documenten in het werkproces. Het is belangrijk dat de actoren en personen die met het document te maken hebben ook de procescontext van de documenten zien (Salminen et al., 2000: p.623-624; Salminen et al., 1996: p.72-73).

In deze paragraaf zal allereerst standaardisatie in brede zin worden besproken, waarna er verder gespecificeerd zal worden op documentstandaardisatie.

2.2.1 Standaardisatie

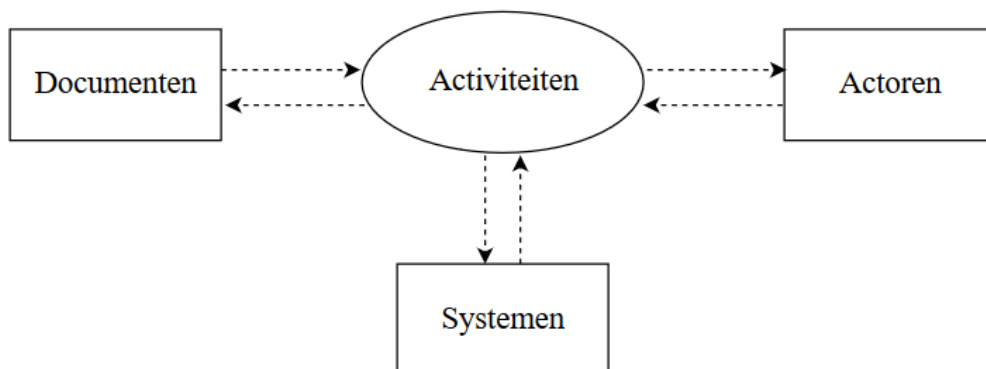
Standaardisatie refereert naar het op een vaste manier invullen van bepaalde organisatieprocessen. In de tijden waarin New Public Management populair was, werd er binnen de publieke sector zoveel mogelijk gestandaardiseerd om efficiëntie te verhogen. Standaardisatie was binnen deze beweging één van de meest gebruikte oorspronkelijke technieken vanuit de private sector (Rodríguez et al., 2007: p.372). Het

streven naar een zo hoog mogelijke productiviteit op de manier waarop NPM dat benadrukt, is echter in de Bestuurskundige literatuur achterhaald. Standaardisatie op zich is daarom een onderwerp van discussie binnen de publieke sector. De technologische ontwikkelingen maken standaardisatie op verschillende gebieden echter wel gemakkelijker (Rodríguez et al., 2007: p.374). Het specifieke gebied van standaardisatie dat betrekking heeft op de gemeente Dordrecht, betreft documentstandaardisatie. Dat gebied zal worden toegelicht in de onderstaande paragraaf.

2.2.2 EDM

Organisaties gebruiken documenten en documentatie als een manier van informatiemanagement, waarin informatie wordt georganiseerd, opgeslagen en overgedragen om organisatiedoelen te vervullen. Hiervoor wordt de term ‘electronic document management’ (EDM) gebruikt, wat refereert naar het gebruik van moderne informatietechnologieën voor exact het doel dat hiervoor is besproken. Bij documentstandaardisatie is het van belang om niet slechts documenten en de bijbehorende structuren te analyseren, maar ook de andere entiteiten van de EDM-omgeving waarbinnen documenten worden gecreëerd, bewerkt en gebruikt (Salminen et al., 2000: p.624).

Figuur 1: Onderdelen EDM



Het bovenstaande figuur 4 geeft een EDM-omgeving weer, waarbij de centrale elementen van informatie controlenetwerken worden gebruikt, namelijk activiteiten en resources (Ellis, 1979: p.230). De resources betreffen de informatieopslagpunten, waar informatie kan worden opgeslagen of opgehaald. De pijlen in het figuur betreffen de informatiestroom. De activiteiten zijn weergegeven door een cirkel en de resources door vierkanten. De resources in een EDM-omgeving kunnen worden onderverdeeld in drie typen, namelijk documenten, systemen en actoren (Salminen et al., 2000: p.625).

Documenten bestaan uit verzamelde informatie dat bedoeld is voor werknemers om te lezen en te interpreteren. Een document kan worden geïdentificeerd en behandeld worden als een unit in de activiteiten en is bedoeld om begrepen te worden als specifieke informatie over een bepaald onderwerp. Aangezien documenten binnen organisaties grotendeels digitaal zijn, zijn er ook *systemen* nodig waarbinnen deze documenten kunnen worden bewerkt en gedeeld. Systemen zijn daarom essentieel

onderdeel van een EDM-omgeving. Ten slotte spelen ook *actoren* een rol. Actoren zijn de mensen en organisatie(delen) die activiteiten uitvoeren en de documenten en systemen gebruiken voor de activiteiten. Actoren kunnen ook wel worden gezien als gebruikers van het EDM-systeem (Salminen et al., 2000: p.625).

2.2.3 Documentstandaardisatie

Eén van de manieren voor het verbeteren van organisatieprocessen is documentstandaardisatie waarbij standaard formats voor documenten worden gebruikt. De bedoeling van standaardisatie is om onafhankelijk van het systeem een duidelijke opbouw in het document te behouden. De procedure zou door de herhaling gemakkelijker moeten worden, het procedurele verloop van het invullen van het document zou immers telkens overeenkomstig moeten zijn wanneer deze gestandaardiseerd is. Bij documentstandaardisatie zal ook de leesbaarheid van de documenten gemakkelijker worden, aangezien de opbouw altijd hetzelfde is (Salminen et al., 2000: p.625). Lezers herkennen het format en weten wat ze kunnen verwachten van het document (Bagijn, 2005: p.13). Daarnaast is er het argument van kwaliteitsverbetering, door overeenkomende formats voor documenten te gebruiken (Salminen et al., 2000: p.625). Volgens eerder onderzoek naar de effecten van standaardisatie, zou standaardisatie leiden tot verschillende soorten positieve effecten, namelijk minder kosten, minder tijdsverlies, verbeterde kwaliteit en gemakkelijkere prestatiemetingen (Münstermann & Weitzel, 2008: p.5).

Documentstandaardisatie vergt echter wel een overkoepelend documentformat dat passend is voor de verschillende soorten contexten waarin de documenten zich mogelijk beginnen, zeker als het gaat om publieke organisaties die op veel gebieden opereren. Wanneer zich een geval in een specifieke context voordoet, is het standaard documentformat mogelijk niet passend. In andere woorden: Door standaardisatie verliest een organisatie flexibiliteit. Standaardisatie is daarom pas wenselijk wanneer dat gebied geen flexibiliteit vergt (Hanseth et al., 1996: p. 409).

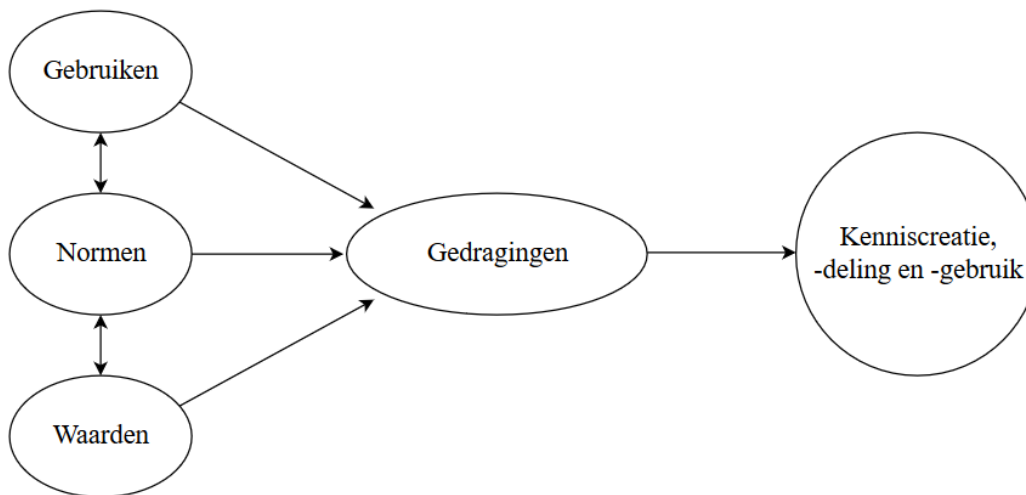
In dit onderzoek zal echter de theoretische verwachting worden gebruikt dat de documentstandaardisatie bij de gemeente Dordrecht mogelijk leidt tot een kwaliteitsverbetering, door de kwaliteit op één lijn te krijgen. De eerder genoemde negatieve kanttekeningen aan standaardisatie en verloren flexibiliteit zullen in dit specifieke geval niet worden meegenomen in de verwachting, maar wel in gedachten worden gehouden wanneer blijkt dat deze effecten toch aanwezig zijn.

2.3 Organisatiecultuur

Er is reeds veel onderzoek uitgevoerd naar de invloed van organisatiecultuur op verschillende aspecten binnen de organisatie. Hieruit werd onder andere geconcludeerd dat de organisatiecultuur een grote barrière kan zijn voor het effectief creëren van kennis, het delen van kennis en het gebruiken van kennis (Pan & Scarbrough, 1999: p.62). Organisaties kunnen een hoop doen om hun kennis en alles wat daarbij

komt kijken te managen, maar de invloed van organisatiecultuur hierop blijft sterker dan de invloed van deze interventies (Ipe, 2003: p.350; McDermott & O'Dell, 2001: p.80). De cultuur van een organisatie komt terug in de waarden, normen en gebruiken van organisaties, waar waarden zijn gemanifesteerd in normen die op hun beurt de gebruiken vormgeven (De Long & Fahley, 2000: p.118). Dit is weergegeven in het onderstaande figuur.

Figuur 2: Organiseatiecultuur



2.3.1 Organisational Culture Assessment Instrument

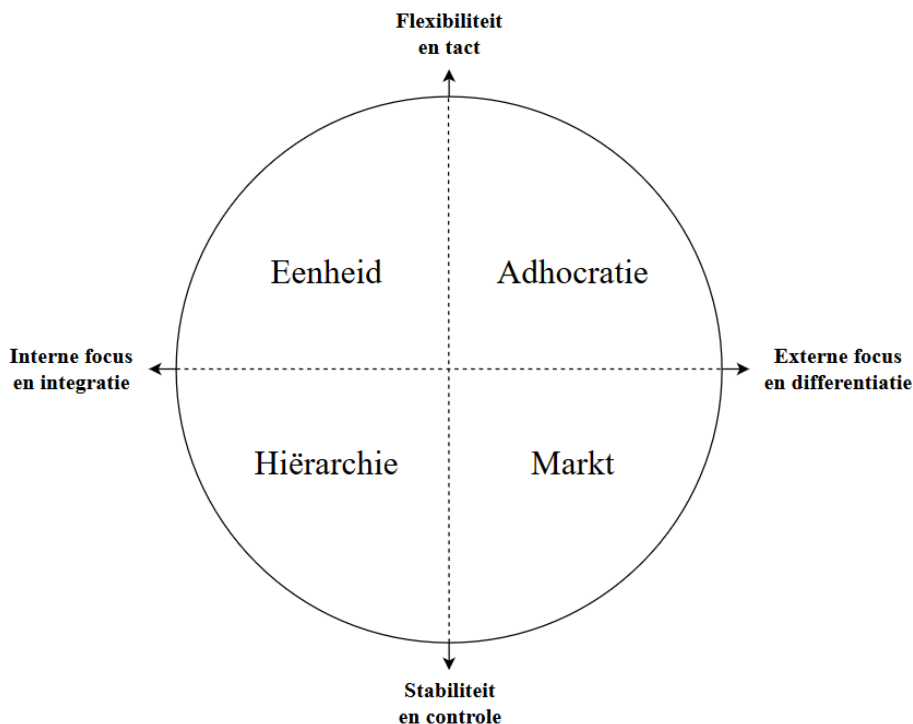
In deze paragraaf zal een algemeen organisatiecultuurmodel worden beschreven. Dit model is ontwikkeld op basis van het Competing Values Framework (CVF) van Cameron & Quinn (2006). Het is in de wetenschap het meest gebruikte model voor het identificeren van organisatiecultuur. Het voordeel van dit organisatiecultuurmodel is dat de aanwezigheid van de ene cultuur de aanwezigheid van een andere cultuur niet uit hoeft te sluiten. Het model bestaat uit vier verschillende culturen, respectievelijk eenheid, adhocratie, markt en hiërarchie (Suppiah & Sandhu, 2011: p.465). Er zal een kleine aanpassing aan de theorie worden gedaan op basis van het werk van Parker & Bradley (2000), waardoor het cultuurmodel sterker toegespitst zal zijn op organisaties in de publieke sector. In de publieke sector hebben organisaties namelijk vanzelfsprekend weinig tot niet te maken met competitie, maar wel met politieke druk. Tijdens het uiteenzetten van de desbetreffende onderdelen van het model, zullen deze implicaties worden aangestipt.

Voortbouwend op het CVF van Quinn en Rohrbaugh (1983), waarin voor het eerst vier kwadranten verdeeld over twee dimensies als verschillende samenhangende culturen werden geïntroduceerd, hebben Cameron & Quinn (2006) een vertaalslag gemaakt naar een organisatiecultuurmodel genaamd 'Organisational Culture Assessment Instrument' (OCAI) (Suppiah & Sandhu, 2011: p.465; Parker & Bradley, 2000: p.128; Zammuto & Gifford, 1999). De twee assen betreffen een externe- versus interne focus en een flexibele- versus controlerende focus. Organisaties met een interne focus benadrukken

integratie, informatiemanagement en communicatie, terwijl organisaties met een externe focus de nadruk leggen op groei, bronnen verkrijgen en interactie met de externe omgeving. Organisaties met een focus op controle benadrukken stabiliteit en cohesie, terwijl organisaties met een focus op flexibiliteit de nadruk leggen op aanpasvermogen en spontaniteit (Parker & Bradley, 2000: p.128). In het onderstaande figuur 3 is het model weergegeven.

Binnen de twee dimensies bevinden zich vier verschillende kwadranten, respectievelijk eenheid, adhocratie, hiërarchie en markt (Suppiah & Sandhu, 2011: p.466). De kwadrant ‘*eenheid*’ betreft een kwadrant met een flexibele en interne focus waarin training en de bredere ontwikkeling van mensen worden gebruikt om cohesie en werknemersmoraal te bewerkstelligen. Deze organisatiecultuur wordt ook aangeduid als ‘*eenheid*’, omdat het wordt geassocieerd met vertrouwen en participatie door middel van teamwork. Managers in organisaties met dergelijke culturen proberen werknemers aan te moedigen en nemen een soort mentorrol aan ten opzichte van hun werknemers. Nakoming van organisatorische normen vloeit voort uit vertrouwen, traditie en trouw naar de organisatie toe. Doelen worden bereikt door het bouwen van consensus in plaats van het handhaven van controle (Parker & Bradley, 2000: p.129; Zammuto & Krakower, 1991).

Figuur 3: Organisationscultuurmodel



De kwadrant rechtsboven in het model betreft een cultuur met flexibele en externe focus waarin paraatheid en aanpasvermogen worden gebruikt om groei, het verkrijgen van hulpbronnen en externe steun te bewerkstelligen. Dit model wordt ook wel aangeduid als ‘*adhocratie*’, omdat het wordt geassocieerd met innovatieve leiders met een visie die de focus op de interne omgeving strak houden,

waarbij de organisatie erg reactief en paraat is met het inspelen op veranderingen in de omgeving (Parker & Bradley, 2000: p.129; Denison & Spreitzer, 1991: p.7). Organisaties met een adhocratische cultuur zijn dynamisch en ondernemend en worden gekarakteriseerd door paraatheid voor verandering (Parker & Bradley, 2000: p.129; Zammuto & Krakower, 1991). Leaders in organisaties met een dergelijke cultuur nemen risico's en organisatorische beloningen worden gekoppeld aan individueel initiatief (Parker & Bradley, 2000: p.129). Aanpassingsvermogen is bij publieke organisaties echter meestal maar in beperkte mate aanwezig. Publieke organisaties hebben te maken met strikte regelgeving en procedures waar niet extreem van kan worden afgeweken, wat het aanpassingsvermogen niet ten goede komt (Parker & Bradley, 2000: p.129).

De kwadrant rechtsonder in het model betreft een cultuur met controle gerichte en externe focus waarin planning en het stellen van doelen worden gebruikt om productiviteit en efficiëntie te bereiken. Deze organisatiecultuur wordt ook aangeduid als 'markt' vanwege de nadruk op uitkomsten, het behalen van doelen en de competitieve focus (Parker & Bradley, 2000: p.129; Denison & Spreitzer, 1991: p.8). Organisaties met deze organisatiecultuur zijn productiegericht en managers leiden hun werknemers in het streven naar het behalen van gestelde doelen. Beloningen worden gekoppeld aan uitkomsten. Productiviteit en efficiëntie zijn hoofddoelen van organisaties met een dergelijke organisatiecultuur (Parker & Bradley, 2000: p.129; Zammuto & Krakower, 1991). Externe druk op private organisaties betreft druk als competitie, wensen van de consumenten en de belangen van aandeelhouders. Dat is waar de cultuur 'markt' eigenlijk naar refereert. Publieke organisaties ervaren echter druk vanuit politieke autoriteit en politieke activiteiten. Doelen, structuren en processen van publieke organisaties worden vaak gedefinieerd door centrale bureaucratische agentschappen of er worden kader gesteld vanuit de wetgeving. Publieke organisaties hebben te maken met conflicterende wensen vanuit verschillende publieke belangen in de vorm van sociale bewegingen en belangengroepen. Als resultaat van deze politieke druk hebben publieke organisaties vervaagde doelen. De persoonlijke doelen van managers in de publieke sector doen er minder toe dan de doelen van managers in de private sector. Daarnaast worden publieke organisaties minder geleid vanuit financiële afwegingen dan private organisaties, maar worden publieke organisaties geleid vanuit politieke afwegingen (Parker & Bradley, 2000: p.130).

Ten slotte is er de kwadrant linksonder in het model, ook wel een cultuur met controle gerichte en externe focus. Binnen deze cultuur is er een sterke interne focus waarin informatiemanagement en communicatie gebruikt worden om stabiliteit en controle te bewerkstelligen. 'Hiërarchie' komt terug in de handhaving van regels, conformiteit en aandacht voor processen (Parker & Bradley, 2000: p.129; Denison & Spreitzer, 1991: p.6). In dit model worden individuele conformiteit en nakoming bereikt door het handhaven van formele regels en procedures (Parker & Bradley, 2000: p.129; Zammuto & Krakower, 1991). Dit model reflecteert het traditionele model van publieke administratie waarin men sterk afhankelijk is van formele regels en procedures als controlemechanismes (Parker & Bradley, 2000: p.129). In publieke organisaties spelen formele regels en procedures van nature al een sterkere rol dan

bij private organisaties. Om deze reden is de hiërarchische cultuur bij publieke organisaties vaak sterker aanwezig (Parker & Bradley, 2000: p.131).

Het is mogelijk dat er binnen een organisatie meerdere aspecten van verschillende organisatieculturen aanwezig zijn. Sterker nog, het is wenselijk dat in een organisatie niet slechts één cultuur volledig leidend is vanwege de extreme focus op slechts enkele aspecten die er toe doen in organisaties (Parker & Bradley, 2000: p.129). De manier waarop organisatiecultuur wordt gemeten, is de standaard vragenlijst die is weergegeven in de bijlage van dit onderzoek.

2.4 Koppeling theoretische concepten aan organisatiecultuur

De ontwikkelingen transparantie en standaardisatie kunnen beiden worden gekoppeld aan organisatiecultuur, aangezien organisatiecultuur de basis betreft voor het handelen, doen en denken van werknemers binnen organisaties. Allereerst zal worden gestart met het koppelen van transparantie aan organisatiecultuur. Vervolgens zal worden ingegaan op standaardisatie binnen een omgeving van verschillende organisatieculturen.

2.4.1 *Organisatiecultuur en transparantie*

De verschillende factoren die van invloed zijn op kennisdeling, zoals hierboven is beschreven, worden allemaal op hun beurt weer beïnvloed door de organisatiecultuur van de organisatie of afdeling van de organisatie (Suppiah & Sandhu, 2011: p.465; Ipe, 2003: p.350). Volgens De Long en Fahey (2000) kan het effect van organisatiecultuur op kennisdeling worden bekeken vanuit vier invalshoeken. Zij raden aan de organisatiecultuur eerst vanuit deze vier invalshoeken te bekijken, voordat er cultuurinterventies binnen een organisatie worden gedaan als poging tot het laten toenemen van kennisdeling (De Long & Fahey, 2000: p.116). De vier invalshoeken luiden als volgt:

- 1 Cultuur vormt assumpties over welke kennis belangrijk is voor de organisatie.
- 2 Cultuur medieert de relaties tussen niveaus van kennis.
- 3 Cultuur creëert een context voor sociale interactie.
- 4 Cultuur vormt creatie en adoptie van nieuwe kennis.

Zoals eerder al benoemd, zijn werknemers binnen organisaties met een competitieve inslag eerder geneigd om hun kennis voor zichzelf te houden en langs die weg een competitief voordeel te verkrijgen (Suppiah & Sandhu, 2011: p.466; Al-Alawi et al., 2007: p.28; Milne, 2007: p.106; Smith, 2001: p.315). Hieruit vloeit voort dat naar waarschijnlijkheid de eenheidscultuur en adhocratie een positief effect hebben op het delen van kennis, maar de markt- en hiërarchiecultuur hebben beiden een negatief effect op het delen van kennis (Suppiah & Sandhu, 2011: p.472). Het onderzoek van Suppiah en Sandhu (2011) bevestigt deze statements. Verder bleek er uit hun onderzoek dat binnen organisaties waarin een gemixte

cultuur aanwezig was met een dominante cultuur binnen deze mix eerder geneigd zijn kennis te delen. Organisaties waarin een gemixte cultuur aanwezig was zonder dominante cultuur binnen deze mix zijn minder snel geneigd om kennis te delen (Suppiah & Sandhu, 2011: p.471). In de onderstaande paragrafen zal elk van de bovengenoemde pilaren waarlangs cultuur invloed heeft op het delen van kennis van organisaties worden beschreven en gekoppeld aan één van de vier organisatieculturen. Dit om de hierboven genoemde statements en uitkomsten van het onderzoek van Suppiah & Sandhu (2011) sterker theoretisch te onderbouwen.

Pilaar 1: Cultuur vormt assumpties over kennis

Cultuur en subculturen hebben grote invloed op wat ervaren wordt als nuttige, belangrijke of valide kennis in een organisatie. De cultuur vormt wat een groep als relevante kennis definieert, wat direct invloed heeft op de kennis waarop een afdeling zich focust. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een organisatiecultuur die sterk gefocust is op kwantificeerbare prestaties en werkzaamheden veel waarde hecht aan kwantificeerbare en algemene kennis over prestaties. Een nog praktischer voorbeeld, betreft een organisatie met een dergelijke cultuur waarbij aan werknemers is gevraagd of ze wekelijks aan zelfreflectie over hun werkzaamheden wilden doen. Er bleek echter dat dit niet werd gedaan door de werknemers, omdat zij deze uren niet naar rato van productie konden verantwoorden (De Long & Fahey, 2000: p.119).

Om een dieper begrip te verkrijgen aangaande op welke wijze ideeën over welke kennis belangrijk is voor de organisatie kunnen conflicteren, dient de impact van subculturen uitgelicht te worden. Subculturen bestaan uit bepaalde sets van waarden, normen en gebruiken die specifieke groepen werknemers of afdelingen laten zien binnen een organisatie. Subculturen hebben bepaalde karakteristieken die verschillen van de algemene organisatiecultuur van de organisatie en van andere subculturen. De meeste organisaties hebben dus een algemene cultuur en een aantal subculturen binnen de organisatie. Het verschilt echter per organisatie hoeveel conflict er is tussen de algemene organisatiecultuur en de verschillende subculturen. In organisaties met veel conflict tussen de subculturen, wordt aan verschillende soorten kennis ook verschillende waarde gehecht door de organisatie heen. Zo'n verschillende kijk op kennis leidt vaak tot miscommunicatie en conflict tussen functies, doordat subculturen andere criteria aan kennis verbinden (De Long & Faley, 2000: p.119). Dit sluit aan bij het statement van Suppiah en Sandhu (2011), waarin zij beargumenteren dat organisaties waarin veel verschillende culturen zich voordoen zonder een dominante cultuur te hebben, minder snel hun kennis zullen delen.

Pilaar 2: Cultuur medieert de relaties tussen niveaus van kennis

In organisatiecultuur zijn alle onuitgesproken normen of regels over hoe kennis wordt verspreid tussen de organisaties en individuen verwerkt. De organisatiecultuur bepaald welke kennis wordt gedeeld en verspreid onder de organisatie en welke kennis een individu voor zichzelf houdt, alleen deelt binnen de

afdeling of alleen deelt met een klein groepje collega's. Het gaat in dat geval dan voornamelijk om menselijke kennis, gebaseerd op expertise en ervaringen van werknemers. Mensen zijn over het algemeen geneigd menselijke kennis niet heel snel te delen, omdat ze dan het eigenaarschap van deze kennis verliezen terwijl ze het eigenaarschap eerder wel bezaten. Drie verschillende thema's zijn in het bijzonder van belang wanneer wordt gekeken naar het verspreiden van kennis. Dit betreft *het belang van individuele kennis, culturen met laag vertrouwen trekken de kennisgolf samen en verschillen in status die kennisdelen hinderen* (De Long & Fahey, 2000: p.119-120).

Hoe meer *individuele kennis* van belang is binnen een organisatie of afdeling, hoe minder snel er kennis zal worden gedeeld. Dit is vaak het geval in competitieve werkomgevingen, waar het gaat om persoonlijke vooruitgang en het beter zijn dan collega's. Zeker wanneer er beloningen zijn verbonden met het laten zien van persoonlijke prestaties in plaats van groepsprestaties, zal er relatief weinig kennis worden gedeeld. Het hebben van veel individuele kennis kan in dergelijke gevallen worden gezien als een machtsmiddel. Een voorbeeld van een situatie waarin een dergelijke cultuur is veranderd, is door een forum te introduceren om individuele kennis te delen. Iedereen kan zien wanneer een persoon iets deelt, maar de andere kant op is dit ook waar. De mensen die nooit kennis delen op het forum zullen ook opvallen. Er is in deze situatie naar werknemers gecommuniceerd dat het delen van kennis zwaar op prijs wordt gesteld en het niet delen van individuele kennis hen geen voordelen of beloningen meer zal geven (De Long & Fahey, 2000: p.119). Een cultuur die aansluit bij de competitieve focus waarnaar door De Long en Fahey (2000) wordt gerefereerd, is de marktcultuur. Ook dit sluit aan bij het statement van Suppiah en Sandhu (2011) waarin zij stellen dat de competitieve insteek van de marktcultuur ervoor zorgt dat kennisdelen minder wordt gedaan, omdat het hebben van bijzondere kennis men een bepaalde machtspositie geeft in de competitieve omgeving (Suppiah & Sandhu, 2011: p.471).

Ook het niveau van vertrouwen tussen werknemers, afdelingen en de organisatie als geheel heeft invloed op de hoeveelheid kennis die rondgaat binnen de organisatie. Een laag niveau van vertrouwen zorgt ervoor dat individuen hun collega's niet met hun kennis toevertrouwen. Een ander aspect dat hiermee is verbonden, is de angst van werknemers om niet meer waardevol te zijn voor hun organisatie op het moment dat ze hun kennis delen. Dit wantrouwen voortkomend uit de angst om niet waardevol te zijn, komt met name voor bij organisaties die niet lang geleden een aantal werknemers hebben moeten ontslaan om kleiner te worden als organisatie (De Long & Fahey, 2000: p.119). Een organisatiecultuur waarbij meer waarde wordt gehecht aan sommige afdelingen of groepen binnen de organisatie, zorgt voor minder kennisdeling tussen afdelingen en groepjes binnen de organisatie. Een dergelijke mentaliteit zorgt voor een soort verzuiling binnen de organisatie, waarbij afdelingen erg naar binnen keren in plaats van over afdelingen heen te werk gaan en bereid zijn kennis te delen (De Long & Fahey, 2000: p.119).

In elk van deze voorbeelden is de organisatie de mediërende factor op de kennisdeling tussen individuen, afdelingen en over de hele organisatie. Hieruit blijkt dus dat organisatiecultuur van belang is als gekeken wordt naar kennisdeling binnen organisaties (De Long & Fahey, 2000: p.119).

Pilaar 3: Cultuur creëert een context voor sociale interactie

Cultuur vormt percepties en gedrag van individuen. Een weg waarlangs dit gebeurt, is door de organisatorische context voor sociale interactie te stichten. Door de context voor interactie te definiëren, bepaalt de cultuur hoe alle verschillende typen kennis gebruikt zullen worden in bepaalde situaties. Dit wordt gedaan door het dicteren van de normen – de regels, verwachtingen en boetes – die de sociale interacties tussen individuen en groepen structuren. De impact van cultuur op de context voor interactie kan worden gezien in tenminste drie dimensies, namelijk *verticale interacties*, *horizontale interacties* en *speciaal gedrag* (De Long & Fahey, 2000: p.120).

Cultuur bepaalt de *verticale interacties* binnen organisaties op twee relevante manieren, namelijk door in de mate waarin het acceptabel is om gevoelige onderwerpen te bediscussiëren en de benaderbaarheid van het management. Wanneer er de gedachte bestaat dat alles bediscussieerd mag worden, ook gevoelige onderwerpen, ontstaat er meer vertrouwen in het delen van kennis. Mensen zullen zich minder snel weerhouden voelen om bepaalde gevoelige onderwerpen met hun management te bespreken. Daarnaast is ook de benaderbaarheid van het management van belang, omdat dit een context waarin kennis gedeeld kan worden positief beïnvloed. Organisatieculturen met normen en gebruiken die het open communiceren van kennis en informatie tussen verschillende hiërarchische niveaus ontmoedigen, creëren een context die het effectief delen van kennis ondermijnt (De Long & Fahey, 2000: p.120). Een organisatiecultuur die hierbij aansluit, is de eenheidscultuur waarin veel belang wordt gehecht aan de ontwikkeling, gevoelens en persoonlijke gedachten van mensen. Ook bij dit aspect kan een koppeling worden gemaakt naar het onderzoek van Suppiah en Sandhu (2011), die stellen dat de eenheidscultuur om vergelijkbare redenen een positief effect zal hebben op het delen van kennis.

Cultuur geeft ook vorm aan de patronen en kwaliteiten van interacties die nodig zijn om kennis te verspreiden tussen individuen op hetzelfde hiërarchische niveau in de organisatie. Drie karakteristieken komen hierin naar voren: Het volume van interacties, het niveau van samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid en een oriëntatie om bestaande expertise en kennis te vinden en hergebruiken. Per cultuur en organisatie verschillen de normen en gebruiken die mensen bij elkaar brengen tot interactie. Het verschilt per organisatie of meer waarde wordt gehecht aan formele interactie of aan informele interactie. Binnen de hiërarchische cultuur zal meer waarde worden gehecht aan formele interacties binnen de bestaande processen. Binnen de eenheidscultuur zal meer informele interactie tussen werknemers plaatsvinden. Internet en andere nieuwe technologieën en systemen verminderen de barrières die eerst verbonden waren aan communicatie sterk. Het is echter nog steeds afhankelijk van de culturele normen en gebruiken of deze mogelijkheid tot interactiviteit ook daadwerkelijk wordt benut.

Normen en gebruiken die samenwerking tussen medewerkers stimuleren, vormt langs een tweede weg de context voor interactie binnen organisaties. Veel samenwerking en een gevoel van collectieve verantwoordelijkheid zal het delen van individuele kennis stimuleren. Ook dit sluit aan bij de eenheidscultuur. Ten slotte heeft de organisatiecultuur ook effect op hoe ver werknemers gaan in het zoeken en proberen op bestaande kennis voort te bouwen. Binnen bepaalde culturen wordt van medewerkers bijvoorbeeld creativiteit en innovatie gevraagd, terwijl in andere culturen van medewerkers wordt gevraagd om terug te kijken naar het verleden en naar de lessen die hieruit zijn geleerd. De interactie die bij beide invalshoeken komt kijken, verschilt van elkaar (De Long & Fahey, 2000: p.121).

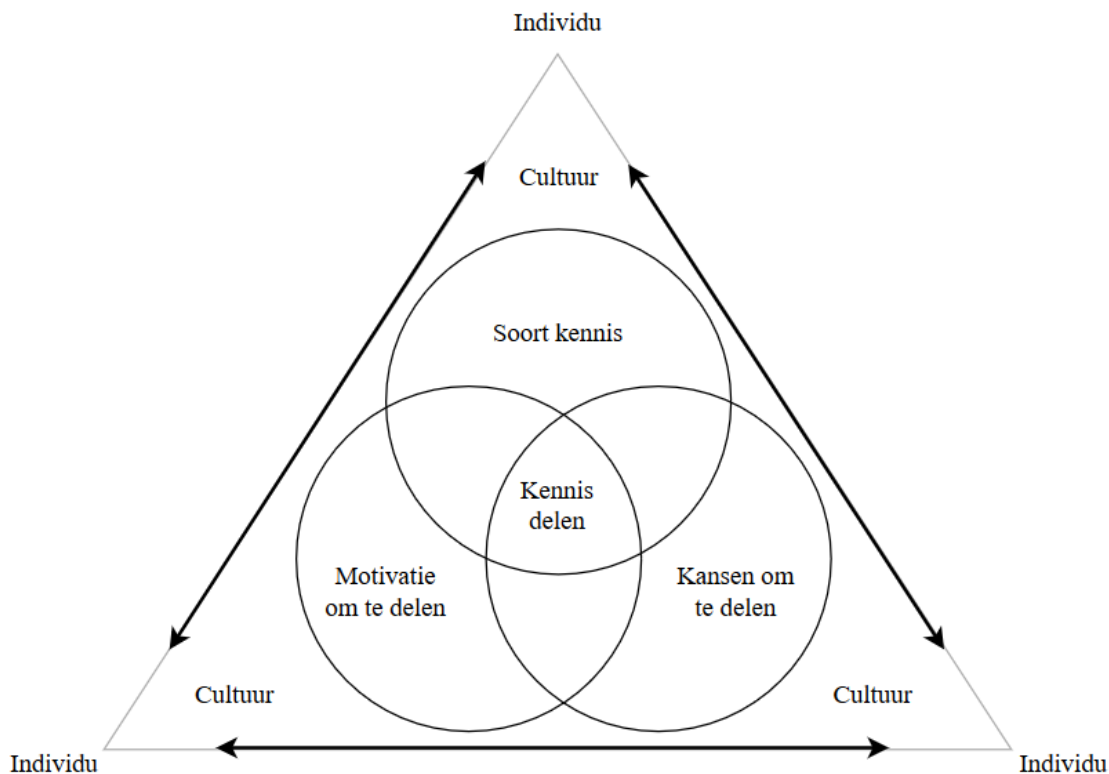
Ten derde zijn er nog typen van speciaal gedrag dat gestimuleerd kan worden om de context voor interactie tussen werknemers te vergroten. In een cultuur waar bijvoorbeeld werknemers veel aan elkaar leren en hun ervaringen delen, zal de interactie groter zijn dan in een cultuur waarin dit niet gebeurt. Hierop volgend heeft de manier waarop er met fouten wordt omgegaan binnen de organisatie ook effect op het delen van kennis. Wanneer fouten hard worden afgestraft, zullen werknemers minder snel geneigd zijn om hun kennis en ervaringen te delen als het gaat om dingen die niet zoals gewenst zijn verlopen. In een cultuur waarin juist wordt gestimuleerd om fouten en ervaringen te delen, om hier als groep of team van te leren, zal er meer interactie en kennisdeling plaatsvinden (De Long & Fahey, 2000: p.121-122). Opnieuw is dit de eenheids- versus marktcultuur, waarbij de eenheidscultuur juist mogelijkheden biedt voor interactie en de marktcultuur juist averechtse effecten heeft op het delen van kennis en het hebben van interactie waarin het delen van kennis mogelijk is. Ook dit komt overeen met Suppiah & Sandhu (2011).

Pilaar 4: Cultuur vormt creatie en adoptie van nieuwe kennis

Aan kennis zit uiteindelijk een bepaalde waarde verbonden wanneer het invloed heeft op het maken van beslissingen en het wordt vertaald naar actie. Nieuwe kennis wordt vaak volledig uit de externe omgeving gehaald, waarbij het dan gaat om expliciete kennis, of deels uit de omgeving en deels gefocust op de eigen interne organisatie, waarbij het dan gaat om stilzwijgende kennis. In de omgeving van organisaties is veel informatie beschikbaar. Deze informatie die voor het oprapen ligt, wordt echter lang niet altijd optimaal benut door organisaties (De Long & Fahey, 2000: p.123). Dit is voor het vraagstuk van dit onderzoek echter niet sterk van belang, omdat de focus ligt op interne kennisdeling in plaats van kenniscreatie vanuit de omgeving.

Het voorgaande mondt uit in het onderstaande model dat is weergegeven in figuur 2, waarbij het soort kennis bestaat uit geheimzinnige en expliciete kennis en de waarde van kennis, mogelijkheden tot delen bestaat uit bedoelde formele kanalen en onbedoelde sociale kanalen, en ten slotte motivatie om te delen bestaat uit macht, wisselwerking, relatie met ontvanger en beloningen. Deze ontwikkelingen worden vormgegeven binnen een kader van organisatiecultuur.

Figuur 4: Kennisdeling tussen individuen in organisaties



2.4.2 Organisatiecultuur en standaardisatie

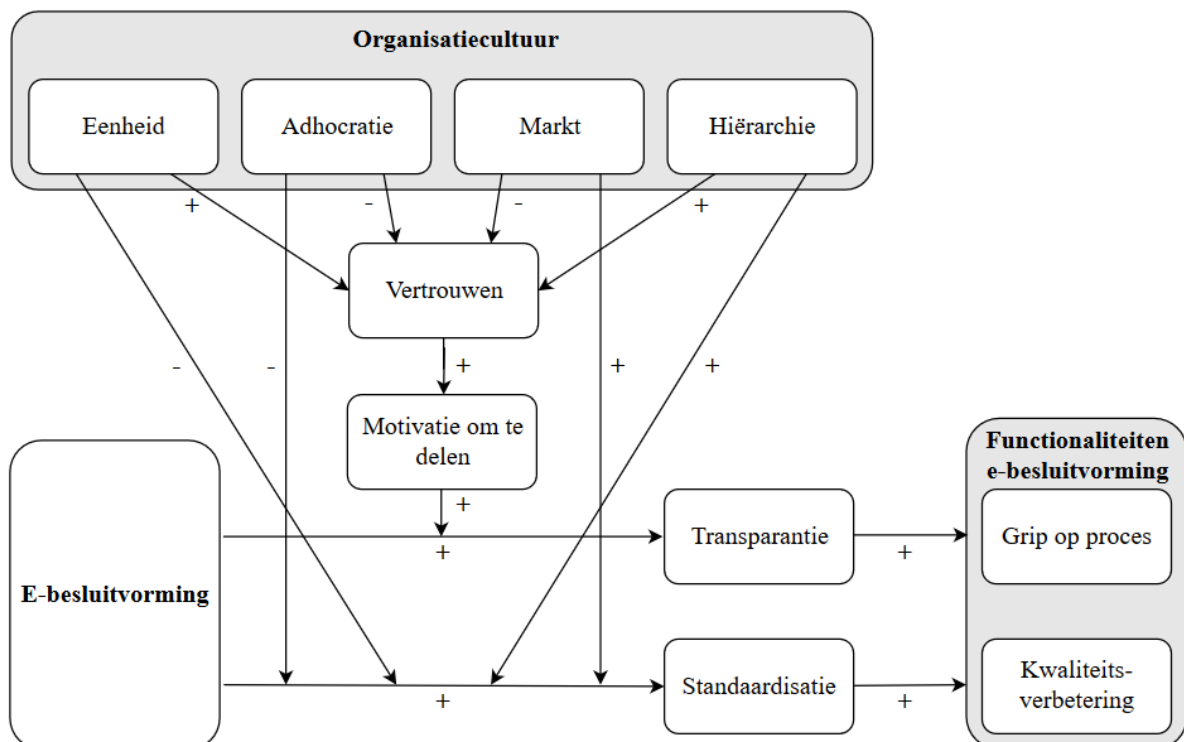
De volgende koppeling tussen EDM en organisatiecultuur kan worden gemaakt: Informatiestukken zijn nodig, wordt geproduceerd tijdens een activiteit en wordt opgeslagen op verschillende manieren, namelijk in de hoofden en ervaringen van mensen, in de organisatiecultuur en als data in documenten en systemen (Salminen et al., 2000: p.625). Standaardisatie binnen organisaties leidt ertoe dat werkrouines vast komen te staan. Cultuur komt echter ook tot uiting in de manier van werken binnen organisaties. Deze overlap zorgt ervoor dat het invoeren van vele standaardisaties ertoe kan leiden dat de organisatiecultuur ook langzaam wordt aangepast naar een cultuurvorm waarbinnen processen vaststaan en er niet van de standaard routines wordt afgeweken (Boersma & Kingma, 2005: p.128). De meest kenbare vorm waarin standaardisatie en routinematig werken naar voren komt, is binnen de hiërarchische cultuur vanwege de stabiliteit en de mate van structurering (Tharp, 2009: p.3). Daarnaast worden processen vaak ook gestandaardiseerd als poging tot het verkrijgen van een hogere productiviteit. Dit doordat er bij gestandaardiseerde processen een hogere mate van voorspelbaarheid en routinematig werken is. Zaken zouden in dat opzicht productiever verlopen, mits er binnen een simpele context wordt gebleven. Dit streven naar productiviteit is een kenmerk van de hiervoor beschreven marktcultuur, waarvan productiviteit en competitiviteit grote kenmerken zijn (Tharp, 2009: p.4; Ngwenyama & Nielsen, 2003: p.104). Ngwenyama en Nielsen (2003) refereren naar culturen met 'rationele elementen' als goed passend bij standaardisaties. Met rationale elementen worden de standaard procedures en vaste manieren van werken bedoeld.

Wanneer wordt gekeken naar de vier besproken culturen, kan worden gezien dat hetgeen dat de marktcultuur en de hiërarchische cultuur gemeen hebben de stabiliteits- en controle-as is. De twee overige culturen vallen binnen de as van flexibiliteit. Door de voorspelbaarheid van processen en de uitkomst van deze processen past standaardisatie goed binnen de stabiliteits- en controle-as (Ngwenyama & Nielsen, 2003: p.105). In het geval van de gemeente Dordrecht gaat het dan om documentstandaardisatie en met name om voorspelbaarheid van de uitkomst. Hierop zouden dus de hiërarchische- en de marktcultuur goed aansluiten. De eenheidscultuur en de adhocratische cultuur hebben beiden juist flexibele kenmerken, waarbij flexibiliteit bij de eenheidscultuur afhangt van hoe de werknemers graag hun proces invullen en bij de adhocratische cultuur hangt flexibiliteit af van wat de omgeving van de organisatie vraagt. Door standaardisatie gaat deze flexibiliteit voor een stuk verloren. Wanneer de dominante organisatieculturen echter flexibiliteit behoeven, zullen de werknemers binnen deze culturen minder makkelijk omgaan met een nieuwe gestandaardiseerde procedure. De omgang met een nieuwe gestandaardiseerde procedure zal naar verwachting makkelijker verlopen wanneer de dominante organisatiecultuur al gekenmerkt wordt door stabiliteit, controle en doelgerichtheid.

2.5 Conceptueel model

De voorgaande beschrijving van de theorie over organisatiecultuur, transparantie en standaardisatie mondt uit tot het onderstaande conceptuele model.

Figuur 5: Conceptueel model



In het bovenstaande model komen de eerder besproken theoretische aspecten terug. De twee hoofdlijnen waar e-besluitvorming toe leidt, betreffen transparantie en standaardisatie, welke op hun beurt weer zouden leiden tot de borging van de functionaliteiten van het systeem e-besluitvorming. Tegelijkertijd is er een aantal aspecten dat invloed heeft op de positieve relaties van deze hoofdlijnen. De modererende variabelen vinden hun basis in de variabele organisatiecultuur, waarin vier verschillende organisatieculturen worden onderscheiden met elk een eigen invloed.

De eenheidscultuur en de adhocratische cultuur hebben beiden theoretisch gezien een negatieve invloed op de relatie tussen e-besluitvorming en standaardisatie. De marktcultuur en hiërarchische cultuur hebben beiden theoretisch gezien een positieve invloed op de relatie tussen e-besluitvorming en standaardisatie. Verder heeft organisatiecultuur ook een indirecte invloed op de relatie tussen e-besluitvorming en transparantie, door de invloed die organisatiecultuur heeft op het vertrouwen van werknemers dat uiteindelijk weer invloed heeft op de motivatie van mensen om informatie te delen en transparant te zijn. De adhocratische cultuur en de marktcultuur hebben beiden theoretisch een negatieve invloed op het vertrouwen van werknemers. De eenheidscultuur en de hiërarchische cultuur hebben beiden theoretisch een positieve invloed op het vertrouwen van werknemers. Een hoog vertrouwen van werknemers leidt uiteindelijk tot een grotere motivatie om te delen. Wanneer er motivatie om informatie te delen is, zal dit leiden tot een betere borging van transparantie. Verder is er echter nog een gevaar dat transparantie zorgt voor groepsdenken, wat de transparantie weer gedeeltelijk teniet doet aangezien mensen elkaar zullen herhalen.

Deze invloeden zullen uiteindelijk effect hebben op het daadwerkelijke grip op het proces dat ontstaat als gevolg van de toegevoegde transparantie en de standaardisatie zal uiteindelijk moeten leiden tot een verbetering in de kwaliteit van de college- en raadsvoorstellen.

2.6 Organisatieveranderingstheorie

Groot onderdeel van de organisatiecultuurtheorieën is ook organisatieveranderingstheorie. Het veranderen van organisatiecultuur vergt veel tijd. Er zijn verschillende manieren om de mate waarin organisatiecultuur door het management veranderd kan worden, uitlopend van niet tot geheel. De meest breed gedragen manier van organisatiecultuurverandering is een geplande manier van cultuurverandering (Alvesson & Sveningsson, 2008: p.40). Deze organisatiecultuurveranderingstheorie zal in dit onderzoek worden aangehouden.

2.6.1 De zeven principes

Deze kijk op organisatiecultuurverandering veronderstelt dat het veranderingsproces kan worden geleid vanaf boven. Er zijn zeven principes opgesteld welke procesmatig dienen te worden gevolgd voor het regelen van cultuurverandering van bovenaf. Deze zeven principes luiden als volgt:

- 1 Energie creëren voor verandering.
- 2 Het ontwikkelen van een verleidelijke veranderrichting.
- 3 Het identificeren van obstakels voor de cultuurverandering.
- 4 Het ontwikkelen van een taakgerichte visie.
- 5 Het communiceren van en het betrekken van mensen bij de implementatie.
- 6 Gedragsverandering ondersteunen.
- 7 Het monitoren van de voortgang en het maken van verdere veranderingen.

3. Methoden en technieken

In hoofdstuk drie zal aandacht worden besteed aan de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Allereerst zullen de gekozen onderzoeksmethoden worden toegelicht. Ten tweede zal de theorie als beschreven in hoofdstuk twee worden vertaald naar een codeerschema. Ten slotte zal de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden besproken.

3.1 Methodiek

In dit onderzoek zal worden getracht te achterhalen hoe de gemeente Dordrecht de functionaliteiten van e-besluitvorming zo goed mogelijk kan borgen. Gezien de focus specifiek ligt op de gemeente Dordrecht, betreft dit onderzoek een casestudy. In casestudies is het mogelijk voor de onderzoeker om dieper op het onderwerp in te gaan en de achterliggende gedachten en patronen te achterhalen (Swanborn, 2013: p.11-18; Berg & Lune, 2012: p.327). Binnen deze casestudy zal gebruik worden gemaakt van een survey, interviews en van gegevens uit e-besluitvorming.

3.1.1 Survey

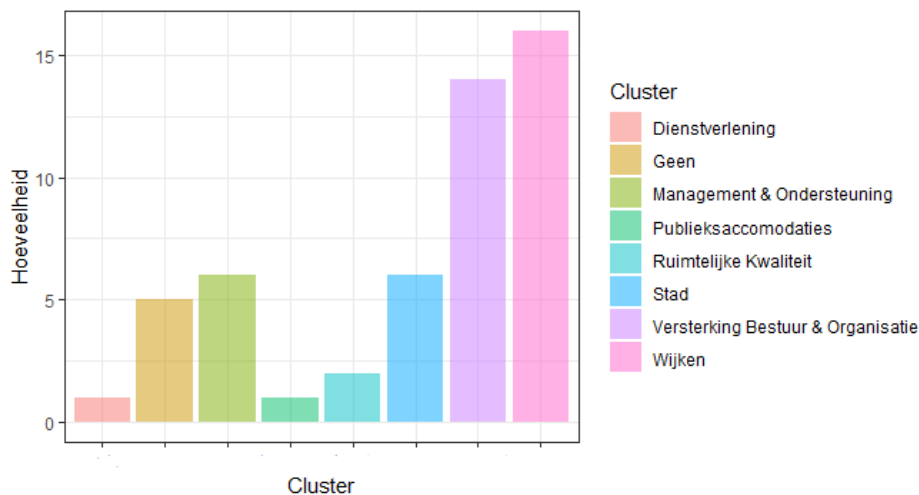
Uit de theorie zoals besproken in hoofdstuk twee blijkt dat de organisatiecultuur mogelijk verschillende gevolgen kan hebben voor de manier waarop er met een systeem als e-besluitvorming wordt omgegaan binnen een organisatie. De organisatiecultuur van de gemeente Dordrecht dient dus te worden vastgesteld, wat kan worden gedaan aan de hand het uitzetten van een survey onder de medewerkers van de gemeente. De surveyvragen die zijn opgenomen in de survey betreffen de vragen die ontwikkeld zijn door Cameron en Quinn voor een organisatiecultuurtheorie op basis van het concurrerende waardenmodel van Quinn. Dit is één van de meest gebruikte organisatiecultuurmodellen en zal daarom veel vergelijkingsmateriaal hebben. Daarnaast zijn de organisatieculturen waarop gescoord kan worden ook veel gebruikt en redelijk standaard. Een ander voordeel van dit model is dat de aanwezigheid van de ene cultuur de andere cultuur niet uitsluit. De uiteindelijke uitkomst van deze survey leidt tot een cultuurprofiel voor de gemeente Dordrecht, waarin staat weergegeven hoe de gemeente scoort op de vier culturen.

Verder bevat de survey ook vragen over de onderwerpen e-besluitvorming, vertrouwen en kennisdeling. De vragen over e-besluitvorming gaan met name over hoe mensen het systeem ervaren, ook in vergelijking met het oude systeem Mozaïek. Het grootste deel van de vragen over e-besluitvorming betreft een score op een schaal van 1-10. De antwoordkeuzes van de overige vragen over e-besluitvorming zijn opgesteld aan de hand van de Likertschaal. De vragen over vertrouwen gaan met name over het vertrouwen op de werkvloer en het vertrouwen in collega's dat medewerkers van de gemeente Dordrecht hebben. Alle vragen over vertrouwen zijn gesteld op basis van de Likertschaal en zijn opgesteld aan de hand van het artikel van Vidotto et al. (2008). Ten slotte zijn de antwoordkeuzes van de vragen over kennisdeling ook allemaal gebaseerd op de Likertschaal. De vragen zijn opgesteld

aan de hand van het artikel van Suppiah & Sandhu (2011), waarin ook wordt getracht een relatie te vinden tussen het delen van informatie en vertrouwen binnen de organisatie. Aangezien verreweg de meeste vragen de Likertschaal hanteren, is het makkelijker om tussen de verschillende vragen vergelijkingen te trekken.

De survey is allereerst uitgezet onder medewerkers van het Cluster Wijken. Na een lage response is ervoor gekozen om de survey te delen binnen de hele organisatie. Uiteindelijk hebben 55 respondenten de survey ingevuld. Mensen van alle afdelingen en met alle functies hebben dus mee kunnen doen aan het cultuuronderzoek, om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van de organisatiecultuur en het vertrouwen binnen de gemeente Dordrecht. De survey is digitaal opgesteld in het programma Qualtrics, waarbij de uiteindelijke link naar de survey vervolgens gedeeld is via de mail en via het platform SID, dat door de gemeente Dordrecht wordt gebruikt als platform waar werknemers informatie met elkaar kunnen delen. Het bericht op het platform SID was voor iedere werknemer van de gemeente Dordrecht zichtbaar. In het onderstaande figuur 6 is een verdeling te zien van de afdeling waarop de respondenten werkzaam zijn.

Figuur 6: Verdeling respondenten



Zoals in het bovenstaande figuur 6 te zien is, is de response op de vragenlijst over organisatiecultuur en e-besluitvorming niet geheel representatief voor de werknemers binnen het totale aantal clusters van de gemeente Dordrecht. Zo hebben een minimaal aantal werknemers van de clusters Musea, Publieksaccommodaties en Dienstverlening de vragenlijst ingevuld. Dit zijn echter voor een groot deel ambtenaren die weinig tot niet met e-besluitvorming te maken krijgen. Daarnaast werken de mensen van deze clusters niet altijd op locatie Stadskantoor. Het cluster Wijken en Versterking Bestuur & Organisatie zijn de grootste clusters binnen de gemeente Dordrecht, welke ook in de response het meest zijn vertegenwoordigd. Deze clusters verschillen echter met het cluster Management & Organisatie niet zoveel als de response tussen deze clusters verschilt. De response is dus niet geheel representatief voor de werknemers binnen de gemeente Dordrecht.

3.1.2 Interviews

Voor dit onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van diepte-interviews om de ervaringen met-, gevoelens over- en gedragingen aangaande e-besluitvorming te kunnen identificeren. Zowel de gevolgen als mogelijke oorzaken kunnen worden geïdentificeerd door middel van het afnemen van diepte-interviews. De personen die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek betreffen uitsluitend personen die te maken hebben met het systeem e-besluitvorming (ambtelijke systeemgebruikers, managers, juridische kwaliteitscommissie, controllers), waarmee bedoeld wordt dat ze ofwel vanuit hun functie veel voorstellen voorbij zien komen en mee worden genomen in het proces, ofwel als ambtenaar geregeld collegevoorstellen schrijven en indienen en dus meermaals het proces in e-besluitvorming hebben gestart. Zo wordt er getracht een breed scala aan invalshoeken mee te nemen in het onderzoek, aangezien mensen die zich hiërarchisch op een andere plek bevinden of om een andere reden het systeem e-besluitvorming voor andere doeleinden gebruikt, mogelijk andere zienswijzen hebben omtrent het systeem.

Om een zekere mate van standaardisatie van resultaten te garanderen, zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van semi-open interviews. Een aantal standaard vragen zal worden opgesteld die in ieder interview worden meegenomen, zodat de antwoorden op deze vragen vergeleken kunnen worden in de analyse. Verder zal, afhankelijk van de organisatiefunctie van de respondent, een aantal functie specifieke vragen worden opgesteld. Hiermee wordt getracht dieperliggende gedragingen van werknemers en gevolgen van e-besluitvorming te raken. Verder biedt de methode semi-open interviews ook de mogelijkheid om tijdens interviews door te vragen wanneer nodig. Niet iedere respondent geeft immers hetzelfde antwoord en van tevoren is natuurlijk nog niet bekend welke richting de antwoorden van de respondent op gaan. Niet doorvragen leidt tot grotere standaardisatie van de resultaten, waarbij echter het risico is dat er informatie wordt gemist. In dit onderzoek zullen persoonlijke ervaringen en gedragen juist van belang zijn, waardoor is gekozen voor een semi-open interview methode, wat een soort mix betreft van de twee andere interviewmethoden.

De respondenten die zijn geïnterviewd over e-besluitvorming, betreffen drie ambtelijke systeemgebruikers, twee managers die op een andere wijze dan ambtenaren te maken krijgen met het systeem, twee personen die betrokken zijn bij de implementatie van het systeem in de gemeente Dordrecht en één persoon die Drechtstedelijk betrokken is bij de implementatie van het systeem. Zo wordt getracht vanuit verschillende hoeken de ervaringen met het systeem e-besluitvorming in kaart te brengen.

Tabel 1: Dataverzameling

Databron	Kern/functie	Waarom
Survey	Identificatie organisatiecultuur	Stelt in staat een organisatiecultuur vast te stellen, die vervolgens kan worden gebruikt voor de analyse rondom e-besluitvorming.
Survey	Testen van conceptuele relaties	Algemene houding richting e-besluitvorming, het vertrouwen en omgang met kennisdeling wordt gemeten.
E-besluitvorming	Complete proces collegevoorstellen	Biedt de mogelijkheid om op een objectieve, kwantificeerbare manier het proces rondom collegevoorstellen in het systeem te volgen.
Vergadering stuurgroep	Eerste identificatie ervaringen	Vergadering waarin de eerste problemen van e-besluitvorming zijn vastgesteld, kunnen mogelijk gebruikt worden als basis voor sommige interviewvragen.
Vergadering clustermanager Wijken & projectteam	Verloop van implementatie van e-besluitvorming tot dusver	Vergadering waarin werd besproken hoe de ervaringen vanuit het cluster Wijken met e-besluitvorming tot op heden zijn.
Interview 1, 2 en 8	Ambtelijke gebruikers systeem	Interviews met ambtenaren die gebruik maken van het systeem voor het schrijven van voorstellen.
Interview 3 en 4	Medewerkers kwaliteitsteam	Interviews met personen die wat dichter betrokken waren bij de implementatie en invoering van het systeem.
Interview 5 en 6	Clustermanagers	Interviews met Clustermanagers, die e-besluitvorming voornamelijk gebruiken voor het inzien en paraferen van de door ambtenaren geschreven voorstellen.
Interview 7	Projectteam e-besluitvorming	Interview met een medewerker van het projectteam die over de implementatie van e-besluitvorming over de gehele breedte van de Drechtsteden gaat.

3.2 Data-analyse

De in de vorige paragraaf voorgestelde technieken zullen in deze paragraaf op analyse-technische, praktischere wijze uiteen worden gezet.

3.2.1 Survey

De surveyvragen over organisatiecultuur betreffen de vragen die zijn opgesteld door Cameron en Quinn, gebaseerd op het concurrerende waardenmodel van Quinn. Hierbij is ook een soort vertaalsleutel opgenomen, waarmee het mogelijk is om de verschillende antwoorden om te zetten naar een organisatiecultuur. Deze zal worden aangehouden voor het definiëren van de cultuur. Voor de visualisaties van de gegevens van de survey zal het programma R worden gebruikt. De R-code die is gebruikt, is opgenomen in de bijlage van dit onderzoek. Alle rijen waarin een NA waarde is opgenomen, zijn uit de dataset verwijderd om zo een compleet beeld te krijgen van de organisatiecultuur bij de gemeente Dordrecht.

Ook voor de analyses van de overige surveyvragen over werknemersvertrouwen, e-besluitvorming en het delen van kennis zal het programma R worden gebruikt om beschrijvende informatie uit de surveyresultaten te halen. Hierbij zijn per categorie de rijen eruit gelaten waarbij de waarde van de eerste vraag een NA-waarde betreft. Uit de dataset bleek dat dit een indicatie was voor meer NA-waarden als antwoorden in de dataset.

3.2.2 Statistische analyse

Er zal een statistische analyse worden uitgevoerd op de gemiddelde waarden van de vragen over vertrouwen en de vragen over het delen van informatie. Voor deze gemiddeldes zijn alle vragen gebruikt over enerzijds vertrouwen en anderzijds het delen van informatie. Om te zorgen dat alle vragen vergelijkbaar zijn, aangezien sommige statements op negatieve manier zijn neergezet en andere statements of positieve manier, zijn alle antwoorden van de statements in negatieve zin omgedraaid gecodeerd, om een vergelijkbare schaal te creëren. Verder zijn alle antwoorden waar voor ‘geen mening’ is gekozen uit de analyse gelaten, aangezien ‘geen mening’ geen onderdeel is van een oplopende schaal. Aangezien ‘geen mening’ niet zo veel voorkwam, is dit gecodeerd naar een NA-waarde, welke vervolgens uit de berekening van de gemiddelden is gelaten. Zo kan het zijn dat bijvoorbeeld een bepaalde respondent van de 10 vragen over vertrouwen slechts bij één vraag ‘geen mening’ in heeft gevuld. Het gemiddelde vertrouwen van die specifieke respondent is dan berekent over 9 vragen in plaats van 10, om zo zoveel mogelijk data te behouden. Middels een statistische analyse zal worden getracht een statistisch verband te vinden tussen beide variabelen. De correlatietechniek die zal worden gebruikt in dit onderzoek, is de Pearson correlatietechniek. Hierbij wordt de Pearson Correlatie Coëfficiënt (r) gevonden. Wiskundig kan de Pearson Correlatie Coëfficiënt als volgt worden weergegeven:

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x) * (\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2) * (N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

In deze formule refereert de N-waarde naar de aantallen koppels van scores. $\sum xy$ verwijst naar de producten van alle gekoppelde scores. De x verwijst naar de scores van variabele x en y verwijst naar de scores van variabele y (Adler & Parmryd, 2010). Voor de p-waarden van de correlaties zal een referentiepunt van ($p < 0,05$) worden aangehouden, zoals in veel artikelen wordt aangeraden. Het is het meest standaard referentiepunt voor het meten van de statistische significantie van relaties tussen variabelen. Daarnaast zal ook worden gekeken of er sprake is van multicollineariteit, waarbij een waarde van ($r > 0,09$) zal worden aangehouden, zoals wordt aangeraden in het boek van Field (Field, 2013).

3.2.3 Interviews

De afgenomen interviews zullen allereerst in volledigheid worden getranscribeerd en worden toegevoegd als bijlage. Ook de interviewvragen zijn te vinden in de bijlage. Vervolgens zullen de transcripties van de interviews worden geanalyseerd, door middel van back-and-forth coderen. Er zullen een aantal elementen vooraf vanuit de theorie worden vastgesteld in het codeerschema, welke gebruikt zullen worden voor de analyse. Verder is het mogelijk om, als er bijvoorbeeld in veel interviews bepaalde elementen blijken terug te komen die nog niet in het codeerschema zijn opgenomen, alsnog op te nemen in het codeerschema en te gebruiken. Zo wordt getracht zo min mogelijk relevante informatie te missen. Voor het vooraf opgestelde deel van het codeerschema zal de theorie, zoals uiteengezet in hoofdstuk 2, als basis worden gebruikt. In het onderstaande figuur 3 volgt het uiteindelijke codeerschema. Dit codeerschema is mogelijk gedeeltelijk aangepast na het houden van de interviews en het komen tot inzichten die vooraf nog niet aanwezig waren.

3.3 Operationalisering

Tabel 2: Codeerschema

Variabele	Definitie	Indicatoren	Waarde
Standaardisatie	Hetzelfde format voor ieder voorstel.	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik format vervelend - Gebruik format lastig - Eigen invulling belangrijk - Gebruik format is beperkend - Format zorgt niet voor minder fouten - Gebruik format is politiek beperkend - Format efficiënt - Format is handig - Format fijn voor bestuurders - Format niet ingewikkeld - Format zorgt voor minder fouten - Neutraal 	<ul style="list-style-type: none"> S11 S12 S13 S14 S15 S16 S21 S22 S23 S24 S25 S00
Transparantie	Andere mensen dan de auteur kunnen het voorstel zien	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik adviesfunctie - Neemt mensen mee bij voorstel - Adviesfunctie handig - Grip op proces - Advies voor kwaliteitsverbetering - Ontwijk gebruik adviesfunctie - Voorstel opmaak in Word - Achter schermen overleg - Wordt als controlerend gezien - Geen gebruik adviesfunctie - Trager proces - Perverse effecten adviesfunctie - Systeem alleen voor formeel besluit 	<ul style="list-style-type: none"> T11 T12 T13 T14 T15 T21 T22 T23 T24 T25 T26 T27 T28

Motivatie delen	Willen transparantie en delen van kennis/informatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik adviesfunctie - Positieve houding adviesfunctie - Positieve houding info wethouders - Ontwijken gebruik adviesfunctie - Negatieve houding adviesfunctie - Negatieve houding info wethouders 	<ul style="list-style-type: none"> M11 M12 M13 M21 M22 M23
Vertrouwen		<ul style="list-style-type: none"> - Geen fijn gevoel bij transparantie - Vindt nieuwe adviesfunctie niets - Vindt het belangrijk dat er inzicht is - Vindt het belangrijk dat adviesfunctie wordt gebruikt, vanwege controle - Vindt het belangrijk dat adviesfunctie wordt gebruikt, vanwege interesse 	<ul style="list-style-type: none"> V11 V12 V21 V22 V23
Algemeen	Algemene meningen over het systeem	<ul style="list-style-type: none"> - Controleerbaarheid stijgt - Beter overzicht - Toename kwaliteit - Toename efficiëntie - Interface vervelend - Niet intuïtieve manier van werken - Slecht gecommuniceerd 	<ul style="list-style-type: none"> A11 A12 A13 A14 A21 A22 A23

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Subjectiviteit speelt in dit onderzoek een rol, aangezien het onderzoek tracht de achterliggende gedragingen en gevoelens achter e-besluitvorming te achterhalen. Het is dus mogelijk dat de uitkomsten van bijvoorbeeld de interviews heel erg zouden verschillen wanneer een dergelijk onderzoek nogmaals bij de gemeente Dordrecht zou worden uitgevoerd, maar dan met het interviewen van andere mensen. Om deze reden wordt echter wel getracht personen van verschillende functies binnen de gemeente Dordrecht te interviewen, om te voorkomen dat er slechts een kijk van maar één kant wordt belicht. Daarnaast is het mogelijk dat wanneer dit onderzoek op een later moment in de tijd wordt herhaalt, de uitkomsten ook mogelijk verschillend kunnen zijn. E-besluitvorming is namelijk een systeem dat pas sinds januari 2019 in gebruik is bij de gemeente Dordrecht. De houdingen, gedragingen en gevolgen van het systeem zouden over tijd mogelijk kunnen veranderen. Om toch de herhaalbaarheid zoveel als mogelijk te garanderen, wordt er gebruik gemaakt van semi-open interviews en een semigestructureerd codeerschema. Mocht dit onderzoek worden herhaald, dan zouden deze standaard formats (deels) kunnen worden aangehouden. Ook worden de transcripties van de interviews bijgevoegd aan dit onderzoek, zodat deze bij herhaling eventueel nogmaals gebruikt kunnen worden. Daarnaast is er sprake van methodetriangulatie. Van de subjectiviteit die zich mogelijk voor kan doen tijdens interviews, is bijvoorbeeld geen sprake bij de analyse van de gegevens uit e-besluitvorming. De gegevens over collegebesluiten in e-besluitvorming over een vaststaande periode blijft namelijk altijd hetzelfde.

Om te zorgen dat er wordt gemeten wat er getracht gemeten te worden, heeft dit onderzoek een sterke theoretische basis. De theorie vormt namelijk de leidraad van het codeerschema en voor de survey- en interviewvragen. Ook voor de interviewvragen waar niet een specifiek theoretisch model aan is verbonden, worden wetenschappelijke artikelen als basis gebruikt. Daarnaast is er sprake van methodetriangulatie. Er worden verschillende methoden gebruikt die bijdragen aan het uiteindelijke resultaat van dit onderzoek. Sommige zaken kunnen via de verschillende methoden worden geanalyseerd, wat ervoor zorgt dat hetgeen wat gemeten wordt zo dicht mogelijk bij hetgeen dat gewenst wordt te meten komt.

Dit onderzoek is heel specifiek gericht op de situatie in organisatie van de gemeente Dordrecht en gezien de response op de vragenlijst met name op de clusters Wijken, Stad en Versterking Bestuur & Organisatie. Wanneer er echter een eenzijdige mening komt uit de analyse van de vragenlijst, duidt dit mogelijk op een hogere generaliseerbaarheid van de resultaten. Daarnaast zullen ook verder ook de bedenkingen die naar voren komen in de interviews mogelijk generaliseerbaar zijn voor de overige gemeenten binnen de Drechtsteden, die binnenkort ook met e-besluitvorming gaan werken of die e-besluitvorming al een aantal maanden in gebruik hebben. Echter blijft de focus van dit onderzoek vooral op Dordrecht en is generaliseerbaarheid om die reden niet te garanderen. Dit onderzoek zou eerder gebruikt kunnen worden als aanzet voor andere gemeenten die met dergelijke situaties en systemen te maken krijgen, om een soortgelijk onderzoek uit te voeren binnen de eigen gemeentelijke organisatie.

4. Mozaïek Bestuur en e-besluitvorming

In dit hoofdstuk zal allereerst de oude situatie met de nieuwe situatie worden vergeleken op feitelijk gebied. Op deze wijze wordt er een achtergrond geschetst voor de lezer, zodat bepaalde gevolgen mogelijk later beter begrepen kunnen worden wanneer deze in context worden gezet.

4.1 Situatieschets Mozaïek versus e-besluitvorming

Tot januari 2019 werd er bij de gemeente Dordrecht gewerkt met het raadsinformatiesysteem (RIS) en bestuursinformatiesysteem (BIS) van Mozaïek, genaamd ‘Mozaïek Bestuur’. Dit systeem heeft jarenlang naar tevredenheid gefunctioneerd. Desondanks is er in 2015 besloten om als Drechtsteden samen over te gaan op een ander systeem. Een aantal jaar daarvoor is besloten dat het systeem Mozaïek niet meer onderhouden zal worden en dat het streven is om, in het kader van efficiency, samen met de andere Drechtstedelijke gemeenten een nieuw systeem aan te schaffen. Middels een aanbestedingsproces is er besloten om het raadsinformatiesysteem van Green Valley genaamd ‘e-besluitvorming’ in gebruik te gaan nemen als vervanging van Mozaïek Bestuur. Mozaïek Bestuur is vervangen door e-besluitvorming, wat sinds 1 januari 2019 gebruikt wordt door de gemeente Dordrecht. In de gemeente Hardinxveld-Giessendam werd e-besluitvorming al een jaar eerder gebruikt. Bij de overige Drechtsteden wordt e-besluitvorming op een later moment in gebruik genomen (Gemeente Dordrecht, 2019; Gemeente Dordrecht, 2018).

4.1.1 Mozaïek

Het oude systeem Mozaïek dat in het heden niet meer wordt ondersteund, was redelijk simpel in gebruik. Ambtenaren schreven een college- en/of raadsvoorstel en pasten dit voorstel aan op basis van feedback van managers of andere ambtenaren. Er vond mailcontact tussen ambtenaren plaats over het voorstel, dat zich door middel van overleg vanaf een conceptversie steeds verder tot afgewerkt collegevoorstel vormt. Op het moment dat het voorstel afgewerkt en klaar was, kon het stuk worden geüpload in het systeem Mozaïek Bestuur en werd er een zaaknummer gekoppeld aan het voorstel. In Mozaïek Bestuur kon het College het afgewerkte voorstel inzien en hier een digitaal akkoord voor geven. Vanaf het moment dat een voorstel in het systeem is ingediend door een ambtenaar, kan de ambtenaar de status van het voorstel zien. Op deze wijze is het mogelijk voor ambtenaren om te volgen op welk punt hun voorstel zich in het besluitvormingsproces van het College en de Raad bevindt. Op het moment dat het College een positief besluit heeft genomen ten aanzien van het voorstel ontvangt de ambtenaar een getekend digitaal exemplaar van het voorstel, gekoppeld aan het zaaknummer dat is toegeschreven aan het voorstel tijdens het indienen in het systeem. In het onderstaande figuur 4 is het hele College- en Raadsbesluitvormingsproces te zien. Mozaïek Bestuur omvat slechts de laatste vier stappen van dit proces. De eerste twee stappen vinden uiteraard wel plaats, maar dit gebeurt in de systeemomgeving.

4.1.2 E-besluitvorming

In e-besluitvorming wordt het hele digitale traject, dat loopt vanaf het opstellen van een stuk door een ambtenaar tot aan het akkoord van een stuk door de Raad, omvat in het systeem e-besluitvorming (Gemeente Dordrecht, 2018). Dit traject begint bij het opstellen van een voorstel, waarbij een nieuw voorstel aangemaakt kan worden in het systeem e-besluitvorming. Er dienen een aantal standaard zaken te worden ingevuld, zoals het Cluster waarop het voorstel betrekking heeft, financiële implicaties, betrokken ambtenaren, of het voorstel ‘openbaar’ wordt gemaakt en dus iedereen raadplegingsrecht heeft, enzovoort. Daarna kan het voorstel in e-besluitvorming worden opgesteld volgens een standaard format, waarbij het opnieuw een kwestie is van zaken invullen op een korte en puntsgewijze manier. De betrokken ambtenaren, managers en wethouder die meer dan alleen raadplegingsrecht hebben, kunnen vervolgens advies geven op het voorstel. Om het voorstel verder te laten gaan in het besluitvormingsproces, is er een akkoord nodig van zowel de verantwoordelijke manager als de betrokken wethouder. Iedereen met raadplegingsrecht heeft de mogelijkheid om de reacties en adviezen van ambtenaren, managers en eventueel wethouder te zien. Hierdoor is het proces erg transparant, waarbij wethouders meer grip/zicht hebben op het proces voorafgaand aan de daadwerkelijke besluitvorming. In het onderstaande figuur 4 is het besluitvormingsproces nog eens schematisch weergegeven. Alle stappen in dit besluitvormingsproces kunnen worden vormgegeven in e-besluitvorming, waar Mozaïek Bestuur slechts de laatste vier stappen omvatte.

Figuur 7: Gemeentelijk besluitvormingsproces



In het kader van dualisering is dit proces echter opgesplitst, waarbij het eerste deel lopend tot en met het akkoord van het College zal worden vormgegeven in een bestuursinformatiesysteem (BIS) e-besluitvorming en het tweede deel lopend van het aanbieden aan de Raad tot de besluitvorming van de Raad zal worden vormgegeven in een raadsinformatiesysteem (RIS) e-besluitvorming. Het BIS is dus het digitaal ondersteunende systeem van het College en het RIS is het digitaal ondersteunende systeem van de Raad (Gemeente Dordrecht, 2019; Gemeente Dordrecht, 2018). Het gesplitste proces is weergegeven in het onderstaande figuur 2. Momenteel is alleen het BIS van e-besluitvorming in gebruik bij de gemeente Dordrecht. Volgens de planning zal tegen de zomer ook de RIS van e-besluitvorming in gebruik worden genomen bij de gemeente.

Figuur 8: Dualistisch gemeentelijk besluitvormingsproces



4.1.3 E-besluitvorming proces

Bij het indienen van een collegevoorstel in e-besluitvorming wordt allereerst gevraagd een behandelend Cluster en een behandelend kernteam te selecteren. Vervolgens wordt gevraagd of het voorstel door iedereen uit het desbetreffende kernteam mag worden geraadpleegd. Indien de indiener van het collegevoorstel hier ‘nee’ kiest, dient er gemotiveerd te worden waarom voor deze optie is gekozen. Vervolgens dient er ook aangegeven te worden wat voor soort besluit wordt gevraagd van het College en op welk deel van de begroting het voorstel betrekking heeft. Ten slotte dient te worden aangegeven wie mee worden genomen in het collegevoorstelproces, waarbij de betrokken manager en wethouder verplicht zijn. Verder kan hier zelf een keus in worden gemaakt door de indiener van het collegevoorstel.

Wanneer het collegevoorstel daadwerkelijk is ingediend in e-besluitvorming, hebben de betrokken partijen de mogelijkheid om advies uit te brengen. Dit advies kan de status ‘gunstig’ of ‘ongunstig’ hebben, waarbij het mogelijk is om een (niet verplichte) uitleg te geven over het advies. Betrokken partijen hebben ook de mogelijkheid om op elkaars adviezen te reageren. Het aanpassen van het voorstel op basis van de adviezen is ook mogelijk in dit stadium. Vervolgens krijgen de betrokken managers en de betrokken wethouders de mogelijkheid om goedkeuring, een paraaf, te verlenen aangaande het voorstel. Deze goedkeuring kan worden verleend door zowel de manager als de wethouders, ongeacht of de eerdere adviezen van verschillende partijen de status ‘ongunstig’ hebben. Eerdere negatieve adviezen kunnen echter wel worden ingezien tijdens de besluitvorming, dus is het nodig om beargumenteerd tegen negatief advies in te gaan. Indien een stuk door zowel de manager als de betrokken wethouders is goedgekeurd, kan het voorstel naar het College toe.

Dit alles leidt ertoe dat er in het proces rondom collegevoorstellen geen papier meer hoeft te worden gebruikt, aangezien alles in e-besluitvorming zelf plaatsvindt. Verder heeft het tot gevolg dat de verantwoordelijkheid voor het zetten van de paraaf en het zorgen dat de wethouder(s) ook een paraaf zetten, bij de betrokken manager ligt.

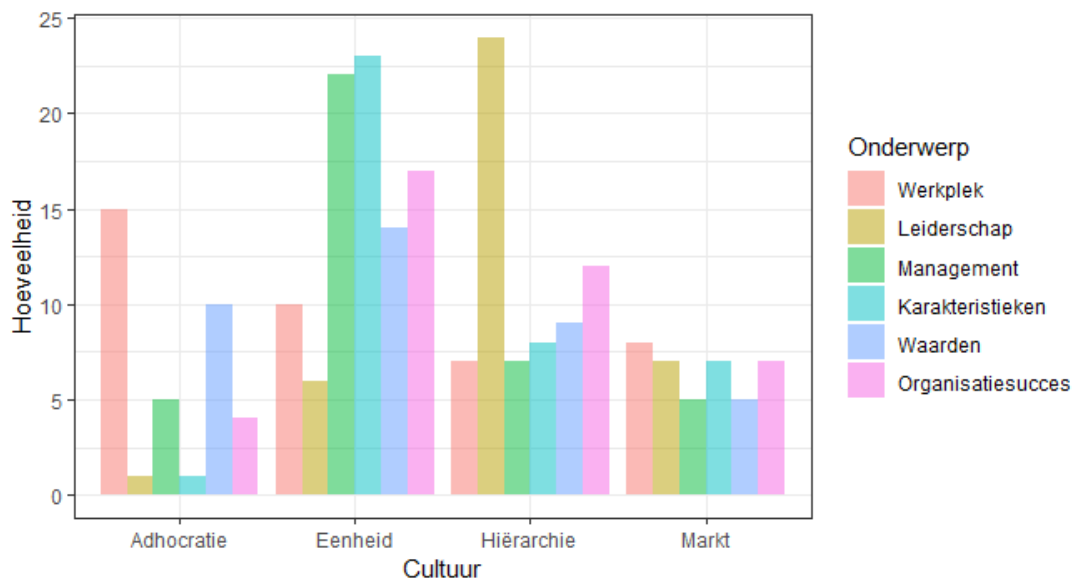
5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de enquête en de interviews worden gepresenteerd. In een volgend hoofdstuk zullen de resultaten worden geïnterpreteerd en vergeleken. Allereerst zal worden begonnen met de resultaten van de cultuurtoets. Ten tweede zullen de resultaten worden gepresenteerd van de vragenlijsten over vertrouwen en informatiedeling. Ten slotte zullen de resultaten van de interviews worden besproken. De koppeling tussen elk van deze onderdelen vindt plaats in een volgend hoofdstuk.

5.1 Cultuuranalyse

De organisatiecultuurtheorie die is aangehouden in dit onderzoek is ontwikkeld door Cameron en Quinn, op basis van het concurrerende waardenmodel van Quinn. In Appendix 2 is de vragenlijst te vinden die is uitgezet onder medewerkers van het Cluster Wijken. In deze vragenlijst zijn niet slechts de cultuurvragen opgenomen, maar ook een paar andere zaken die mogelijk nodig zijn voor het onderzoek. Er worden vier organisatieculturen gemeten: Adhocratie, Eenheid, Hiërarchie en Markt. Aan de hand van de volgende zes onderwerpen is gekomen tot deze waarden van organisatiecultuur: Werkplek, leiderschap, managementstijl, organisatiekarakteristieken, belangrijke waarden en organisatiesucces.

Figuur 9: Staafdiagram cultuur en verdeling over onderwerpen cultuurmeting



In het bovenstaande figuur 10 is de verdeling te zien van de bovengenoemde onderwerpen over de culturen. Eenheid heeft uiteindelijk een score van 92, adhocratie heeft een score van 36, markt heeft een score van 39 en hiërarchie heeft een score van 67. In de komende paragrafen zal dieper worden ingegaan op de cultuurscores per onderwerp, welke duidelijker zullen zijn weergegeven in aparte plots voor ieder onderwerp. Aan het einde van het hoofdstuk resultaten zal nog een vergelijking worden getrokken tussen

de verschillende cultuurvormscores per onderwerp en de andere soorten resultaten die uit de verschillende gegevens naar voren zijn gekomen.

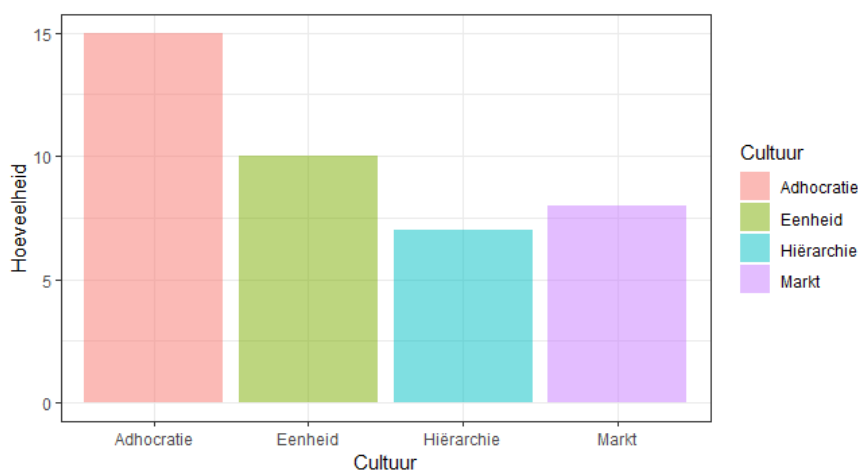
5.1.1 Werkplek

De werkplek refereert naar het algemene gevoel dat werknemers hebben over de organisatie waarbij zij werkzaam zijn. Voor dit onderwerp konden de respondenten kiezen uit de volgende vier opties, waarbij respectievelijk de volgende cultuurvormen passen: Adhocratie, eenheid, hiërarchie en markt. Deze volgorde zal bij de opsomming van de bijpassende quotes worden aangehouden.

- 1 De organisatie is een erg dynamische en ondernemende plek. Mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
- 2 De organisatie is een erg persoonlijke plek. Het voelt als een extra familie. Mensen lijken veel van zichzelf te delen met anderen.
- 3 De organisatie is een sterk gecontroleerde en gestructureerde plek. Formele procedures bepalen over het algemeen wat mensen doen.
- 4 De organisatie is erg resultaatgericht. Een grote bezigheid is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en prestatiegericht.

In het onderstaande figuur 10 is de verdeling van de verschillende culturen weergegeven over onderwerp werkplek. Opvallend is dat adhocratie de leidende cultuurvorm is als het gaat om werkplek. Tussen eenheid, hiërarchie en markt zit niet heel veel verschil. Deze waarden vallen namelijk tussen 7 en 10, terwijl adhocratie 15 scoort. Ook opvallend is dat hiërarchie op het onderwerp werkplek het laagst scoort van alle cultuurvormen. Het statement dat adhocratie op de werkplek kenmerkt, is als volgt: “*De organisatie is een erg dynamische en ondernemende plek. Mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen*”.

Figuur 10: Staafdiagram werkplek

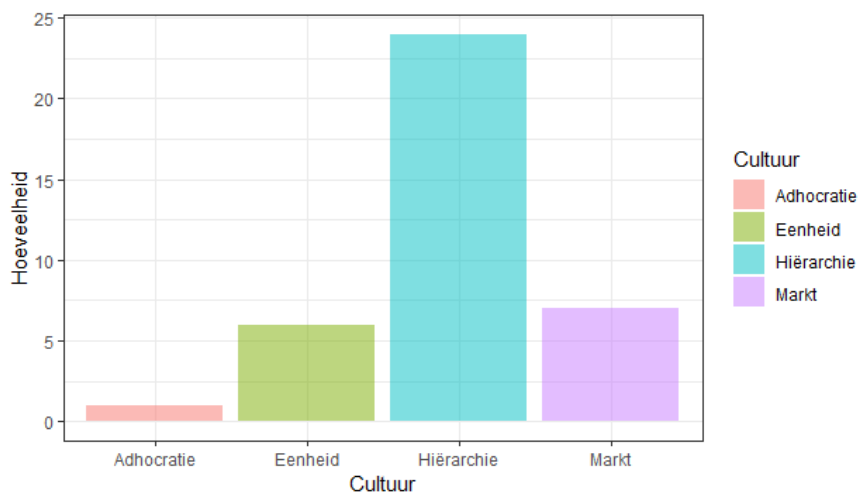


5.1.2 Leiderschap

Het onderwerp leiderschap refereert naar het gevoel dat mensen hebben over het algemene leiderschap binnen de organisatie. Dit refereert naar de hogere takken van leiderschap en niet naar de directe managers van de werknemers. Voor dit onderwerp konden de respondenten kiezen uit de volgende vier opties:

- 1 Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen gezien worden als ondernemend, innovatief en risico-nemend.
- 2 Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen worden gezien als (ver)zorgend, waarbij de leider vaak de rol van mentor aanneemt.
- 3 Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen worden gezien als coördinerend en organiserend. Over het algemeen lopen zaken soepel.
- 4 Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen gezien worden als no-nonsens, agressief en resultaatgericht.

Figuur 11: Staafdiagram leiderschap



In het bovenstaande figuur 11 zijn de cultuurvormen voor dit onderwerp weergegeven. Zoals in dit figuur duidelijk te zien is, is cultuurvorm hiërarchie leidend als het gaat om het leiderschap binnen de gemeente Dordrecht, met een score van 24. De eenheidscultuur scoort 6 en de marktcultuur scoort 7. Adhocratie heeft een score van slechts 1 en is dus bijna afwezig met betrekking tot het leiderschap binnen de gemeente. Over het algemeen kan dus worden gezegd dat het leiderschap van de gemeente Dordrecht met name wordt gekenmerkt door coördinatie en organisatie, waarbij de zaken over het algemeen soepel verlopen.

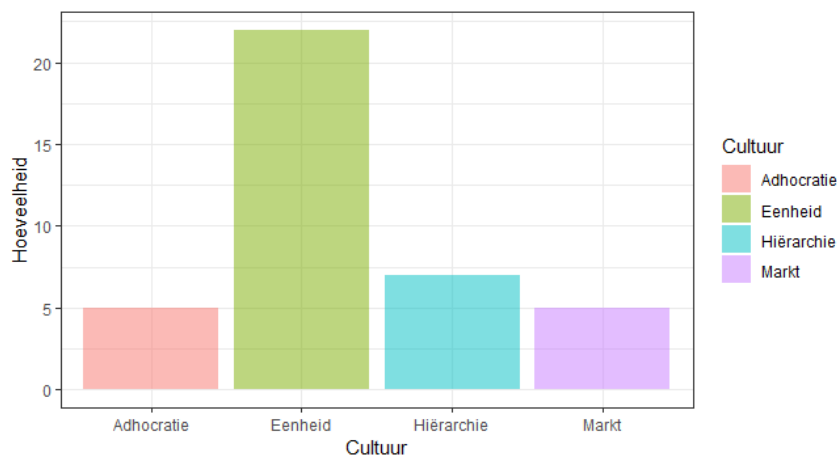
5.1.3 Managementstijl

De managementstijl binnen de organisatie refereert naar de managementstijl van de managers van de werknemers die de enquête hebben ingevuld. Voor dit onderwerp konden de respondenten kiezen uit de volgende vier beschrijvingen:

- 1 De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd als risico-nemend, innovatief, uniek en vrij.
- 2 De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd als teamwork, consensus en participatie.
- 3 De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd door conformiteit, voorspelbaarheid en stabiliteit in relaties.
- 4 De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd door harde competitie, hoge verwachtingen en prestaties.

In het onderstaande figuur 10 is een staafdiagram weergegeven van de verdeling van de verschillende cultuurvormen binnen het onderwerp managementstijl. Uit dit figuur blijkt opnieuw dat er één van de cultuurvormen duidelijk leidend is voor dit onderwerp, namelijk de eenheidscultuur met een score van 23. De overige drie cultuurvormen scoren allemaal tussen de 5 en de 7. Er kan dus worden gesteld dat de managementstijl binnen de gemeente Dordrecht met name wordt gekenmerkt door teamwork en consensus tussen manager en werknemer en participatie in de werkzaamheden.

Figuur 12: Staafdiagram managementstijl

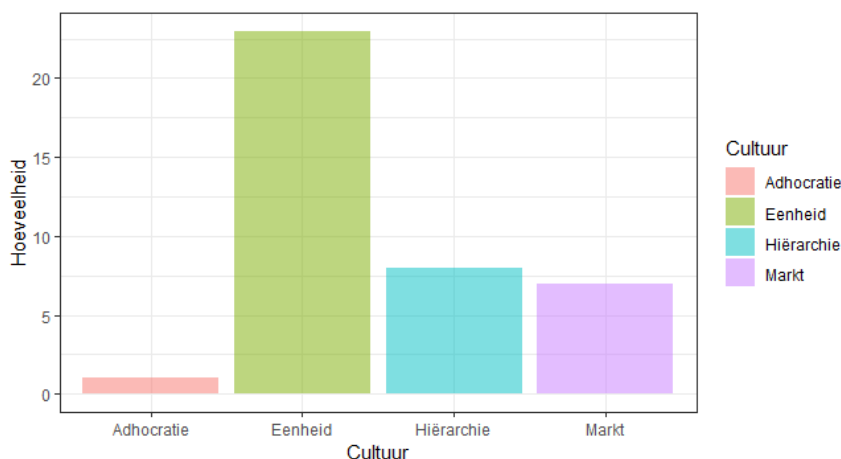


5.1.4 Organisatiekarakteristieken

Het onderwerp organisatiekarakteristieken binnen het cultuuronderzoek refereert naar datgene dat de organisatie bij elkaar houdt; hetgeen waardoor de organisatie als geheel kan worden gekenmerkt, ook wel gezien als de lijm die de organisatie bij elkaar houdt. Voor dit onderwerp konden de respondenten kiezen uit de volgende vier beschrijvingen:

- 1 De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is toewijding voor innovatie en ontwikkeling. Er ligt nadruk op innovatief zijn.
- 2 De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd als teamwork, consensus en participatie.
- 3 De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is formele regels en beleid. Het behouden van een goed lopende organisatie is erg belangrijk.
- 4 De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is de nadruk op prestaties en het behalen van doelen.

Figuur 13: Staafdiagram organisatiekarakteristieken



In het bovenstaande figuur 10 is de verdeling van de verschillende cultuurvormen weergegeven aangaande het onderwerp organisatiekarakteristieken. Opnieuw springt cultuurvorm eenheid eruit, met een score van 23. De cultuurvorm adhocratie scoort erg laag op organisatiekarakteristieken, met een score van 1. Hiërarchie en Markt scoren beiden ongeveer gelijk, met respectievelijk een score van 8 en een score van 7. Er kan dus worden gesteld dat hetgeen dat de organisatie voor het grootste deel bij elkaar houdt loyaliteit en wederzijds vertrouwen betreft. Mensen hebben veel toewijding voor de organisatie en dat is hetgeen dat de gemeente Dordrecht met name maakt tot wat het is.

5.1.5 Belangrijke waarden binnen de organisatie

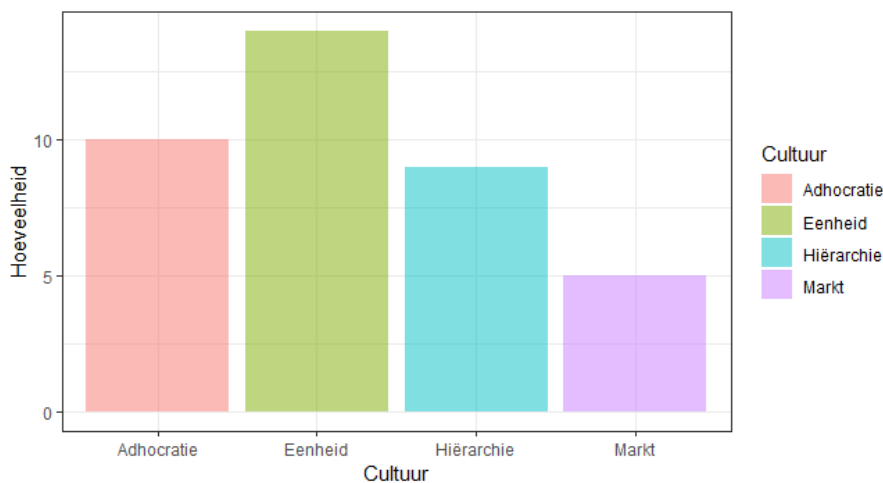
Het onderwerp belangrijke waarden binnen de organisatie betreft de waarden waaraan werknemers binnen de organisatie zich aan vast houden. Het zijn waarden die de organisatie uitstraalt. Voor dit onderwerp konden de respondenten kiezen uit de volgende vier beschrijvingen:

- 1 Binnen de organisatie ligt de nadruk op het creëren van nieuwe kansen en uitdagingen. Er wordt waarde gehecht aan het proberen van nieuwe dingen en het uitkijken naar nieuwe mogelijkheden.
- 2 Binnen de organisatie ligt de nadruk op (persoonlijke) ontwikkeling van werknemers. Veel vertrouwen, openheid en participatie zijn kenmerkend.
- 3 Binnen de organisatie ligt de nadruk op permanentie en stabiliteit. Efficiëntie en controle zijn belangrijk. De organisatie dient te lopen als een goed geoliede machine.

- 4 Binnen de organisatie ligt de nadruk op competitieve acties en prestaties. Het behalen van doelen en winnen zijn belangrijk.

In het onderstaande figuur 12 is de verdeling van de verschillende cultuurvormen te zien over het onderwerp belangrijke waarden. Zoals is te zien, is er geen cultuurvorm dominant zoals dat bij de voorgaande onderwerpen wel het geval was. De eenheidscultuur scoort wel nogmaals het hoogst met een score van 14. De cultuurvorm adhocratie volgt, met een score van 10. Vervolgens worden de waarden van de hiërarchische cultuur gerepresenteerd met een score van 8 en de waarden van de marktcultuur met een score van 5. De eenheidscultuur is nogmaals leidend, ook als het gaat om de belangrijke waarden binnen de organisatie. De vorm is echter niet overtuigend leidend op dit onderwerp. In Appendix 2 zijn de verschillende waarden die zijn gekoppeld aan de cultuurvormen te zien.

Figuur 14: Staafdiagram belangrijke organisatiewaarden



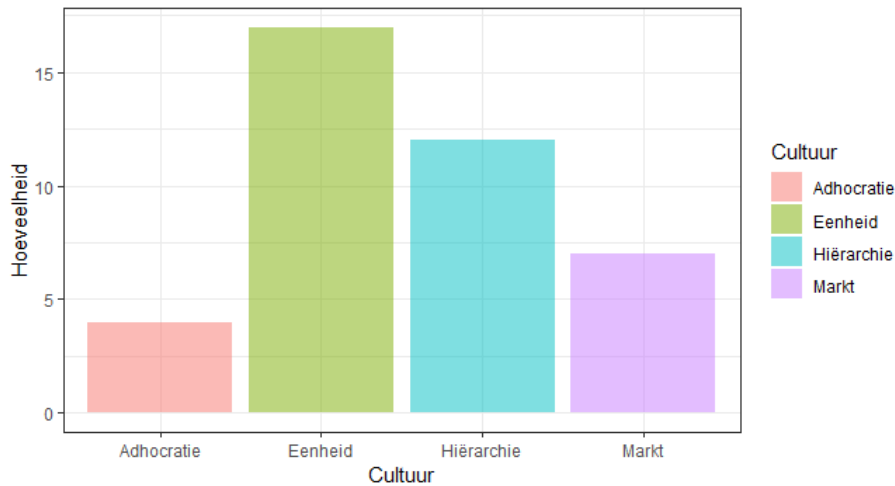
5.1.6 Organisatiesucces

Het onderwerp organisatiesucces refereert naar de manier waarop de organisatie als geheel haar algemene succes definieert. Voor dit onderwerp konden de respondenten kiezen uit de volgende vier beschrijvingen:

- 1 De organisatie definieert succes als de meest vernieuwende gemeente zijn, met de meest vernieuwende invalshoeken. De organisatie heeft succes als het innovatief is.
- 2 De organisatie definieert succes op basis van de (persoonlijke) ontwikkeling van werknemers, teamwork, toewijding van werknemers en het geven om mensen.
- 3 De organisatie definieert succes op basis van efficiëntie. Betrouwbare levering van werkzaamheden, soepele planning en stabiliteit zijn belangrijk.
- 4 De organisatie definieert succes op basis van het beter presteren dan andere gemeenten. Goede prestaties zijn erg belangrijk.

In het onderstaande figuur 13 is de verdeling van de verschillende cultuurvormen over het onderwerp organisatiesucces bij de gemeente Dordrecht weergegeven.

Figuur 15: Staafdiagram organisatiesucces

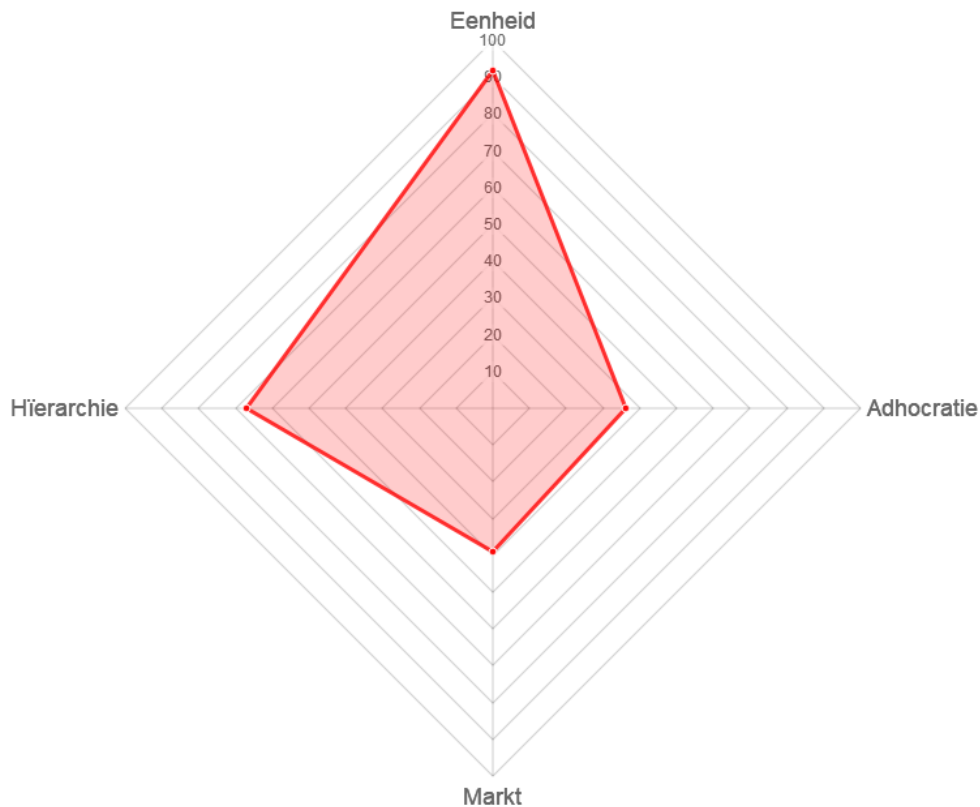


In figuur 13 is te zien dat opnieuw de eenheidscultuur het hoogst scoort van alle cultuurvormen, met een score van 17. De hiërarchische cultuur volgt met een score van 12 en de marktcultuur komt daarna met een score van 7. De cultuurvorm adhocratie scoort het laagst op organisatiesucces, met een score van slechts 4. Het verschil tussen de score van de eenheidscultuur en de score van de hiërarchische cultuur is niet heel groot. Beide vormen kenmerken organisatiesucces gedeeltelijk. De elementen van de eenheidscultuur die terugkomen in organisatiesucces betreft het succes op basis van de (persoonlijke) ontwikkeling van werknemers, teamwork, toewijding en het geven om mensen aan de ene kant. Aan de andere kant zijn ook de elementen van de hiërarchische cultuur redelijk verbonden met het organisatiesucces bij de gemeente Dordrecht, welke efficiëntie, stabiliteit en de betrouwbare levering van service en werkzaamheden betreffen.

5.1.7 Cultuurprofiel

Wanneer alle scores op de voorgaande onderwerpen worden gecombineerd, is het cultuurprofiel van de gemeente Dordrecht het resultaat. In het onderstaande figuur x is dit profiel visueel weergegeven. Zichtbaar is dat de eenheidscultuur duidelijk de dominante cultuur binnen de gemeente Dordrecht betreft. Daarnaast scoort de gemeente Dordrecht ook redelijk hoog op de hiërarchische cultuurvorm. Zowel de adhocratische cultuur als de marktcultuur zijn niet sterk vertegenwoordigd binnen de gemeente Dordrecht. In Appendix 2 is de vragenlijst als geheel weergegeven. De respondenten hebben deze vragenlijst ingevuld, wat heeft geleid tot het besproken cultuurprofiel van de gemeente Dordrecht.

Figuur 16: Radarplot organisatiecultuur gemeente Dordrecht



5.2 Analyse gegevens e-besluitvorming

De collegevoorstellen die geanalyseerd zijn voor dit onderzoek, betreffen in eerste instantie de collegevoorstellen waarbij de Clustermanager van het Cluster Wijken van de gemeente Dordrecht betrokken is geweest. Het gaat hierbij voor het grootste deel om voorstellen die niet per se directe financiële gevolgen hebben, maar vaak wel wettelijke implicaties met zich mee brengen. Er konden vanuit het Cluster Wijken negentien voorstellen worden ingezien. Verder zullen ook wat observaties aangaande het systeem e-besluitvorming mee worden genomen. Het tweede deel van dit sub-hoofdstuk zal ingaan op de uitkomsten van de survey over e-besluitvorming.

5.2.1 Observaties gebruik en overleg e-besluitvorming

Na observaties, overleg en inzage in het systeem blijkt dat er niet per se een toetsing hoeft te zijn en dat negatieve toetsing niet heel veel verschil hoeft te maken. Wanneer er negatief getoetst wordt, mag het voorstel namelijk alsnog door naar het College. Het is dan aan de Clustermanager om af te wegen of het desbetreffende voorstel rijp is om door te gaan naar het College. De gemeentesecretaris kan de negatieve toets met achterliggende redenen niet inzien en weet ook de redenen voor het doorsturen van een negatief getoetst voorstel naar het College niet zonder extra communicatie buiten het systeem om. Het College kan deze zaken wel inzien zonder contact buiten het systeem e-besluitvorming om en gebruikt negatieve

toetsing of negatief advies als discussiepunten met betrekking tot het voorstel. Deze transparantie naar het College middels het gebruik van e-besluitvorming geeft een mismatch in kennis en informatie tussen het College en de gemeentesecretaris, in de uitgangssituatie waarin er niet zou hoeven te worden gecommuniceerd over de collegevoorstellen buiten e-besluitvorming om. De gemeentesecretaris dient echter wel op de hoogte te zijn van de afwegingen die het ambtelijk apparaat maakt om bijvoorbeeld een negatief getoetst voorstel wel door te sturen naar het College.

Verder blijkt uit de ingediende voorstellen dat zelden de controller en de jurist mee worden genomen bij het proces in e-besluitvorming om hun advies in het systeem uit te brengen. Slechts bij twee van de negentien collegevoorstellen is er door de controller, de jurist, of door allebei een kort advies met de status 'gunstig' of 'ongunstig' gegeven in e-besluitvorming. De twee voorstellen die wel de controller en jurist langs de wegen van e-besluitvorming mee hebben genomen, hebben of ongunstig advies of voorwaardelijk gunstig advies ontvangen. Een voorstel met ongunstig advies doet een stuk negatiever aan, aangezien het een uitroepteken krijgt naast het vinkje wanneer het voorstel ondanks negatief advies wel wordt goedgekeurd door de wethouder en de manager. Het College ziet dit negatieve advies vervolgens ook en neemt dit mee in hun bespreking. Advies dat door de controller en/of jurist op de achtergrond buiten het systeem wordt gegeven, blijft over het algemeen onbekend voor het College en kan dus ook niet worden besproken als ongunstig advies.

Daarnaast kunnen verschillende personen van de adviesgroep kwaliteit besluitvorming ook reageren. Dit doen zij via de functie 'informatieberichten', als alternatief van direct advies of commentaar. Informatieberichten moet specifiek op geklikt worden wanneer een persoon deze wenst in te zien. Het commentaar en advies is op een meer opvallende plek gepositioneerd. De adviesgroep gaat vooral in op de argumentatie die is gebruikt in het collegevoorstel, de opmaak/opbouw en de gebruikte grammatica. Inhoudelijk levert de adviesgroep in principe geen commentaar. Deze taak is weggelegd voor de jurist, de controller, de manager, de wethouder en eventueel andere personen welke zijn gekozen om het voorstel te raadplegen en eventueel te becommentariëren. Deze personen geven leveren hun commentaar doorgaans wel via de 'commentaar' en/of 'advies' functie in het systeem, welke wel direct zichtbaar zijn.

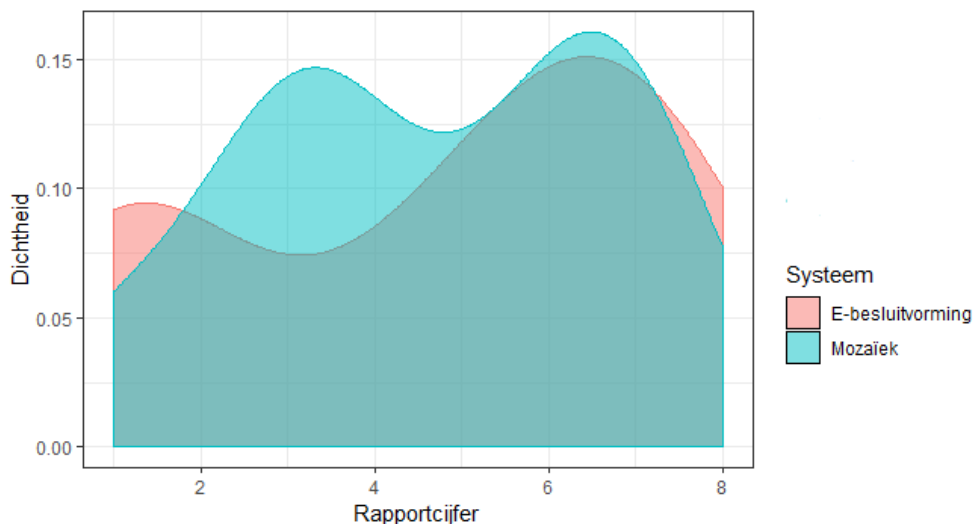
Verder valt op dat één of meer personen van deze groep, (jurist, controller, manager, wethouder, betrokken ambtenaren), slechts op vier van de negentien voorstellen feedback heeft gegeven. Het overgrote deel van de voorstellen heeft echter wel een positief besluit gekregen, wat betekent dat het besluit door mag naar het College. Wel is achttien uit negentien voorstellen op openbaar gezet, wat betekent dat iedere persoon in hetzelfde kernteam als de persoon die het voorstel indient raadpleegrechten heeft en dus kan zien wat er over het ingediende voorstel wordt gezegd. Echter is er dus vaak weinig andere informatie dan het voorstel zelf te zien, aangezien de feedback die via het systeem wordt gegeven zeer gering is.

Ten slotte is het zo dat de manager voor achttien van de negentien voorstellen een positief besluit heeft gegeven, inclusief de keren dat er eerder ongunstig advies of voorwaardelijk gunstig advies door de controller of jurist is gegeven. Ook dit wekt een vermoeden dat er op de achtergrond meer overleg en afstemming plaats heeft gevonden buiten e-besluitvorming. Ook is het zo dat het besluit van de wethouder meestal snel na het besluit van de manager volgt. Het besluit van de wethouder is slechts eenmaal afwijkend geweest van het besluit van de manager.

5.2.2 Resultaten e-besluitvorming survey

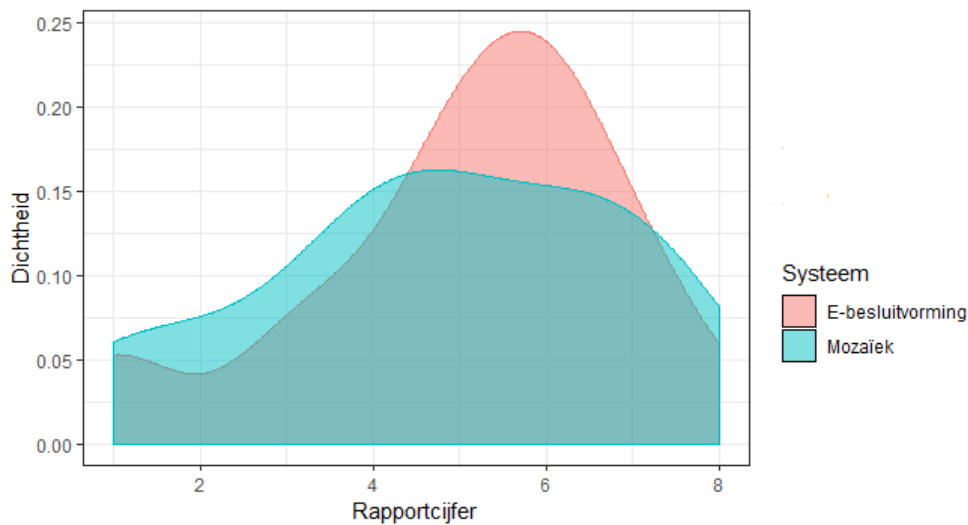
In de survey is er een aantal vragen gesteld over de ervaring van werknemers met e-besluitvorming en Mozaïek Bestuur. Vanuit vergelijkingsperspectief is het mogelijk om een vergelijking te trekken tussen e-besluitvorming en Mozaïek Bestuur als het gaat om gebruiksgemak en de algemene waardering van de systemen. In de onderstaande twee figuren 17 en 18 is te zien hoe gebruiksgemak en de algemene systeemwaardering van e-besluitvorming en Mozaïek Bestuur zich tot elkaar verhouden.

Figuur 17: Gebruiksgemak e-besluitvorming & Mozaïek Bestuur



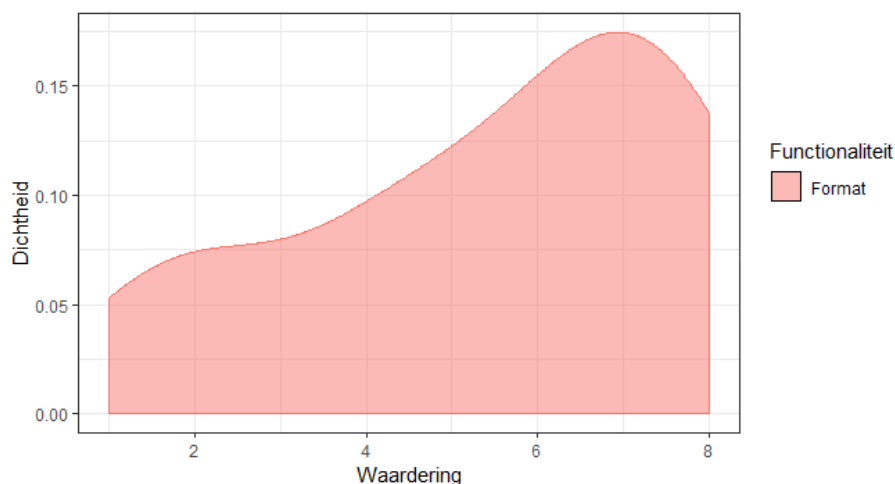
Zoals in figuur 17 is te zien komen het gebruiksgemak van e-besluitvorming en Mozaïek Bestuur redelijk overeen. Het gemiddelde gebruiksgemak voor e-besluitvorming betreft 4,67 en het gemiddelde gebruiksgemak voor Mozaïek Bestuur betreft 4,89. Het ervaren gebruiksgemak van beide systemen ligt dus niet ver uit elkaar vandaan. In figuur 17 is te zien dat e-besluitvorming vaker heel laag en heel hoog is gewaardeerd dan Mozaïek Bestuur. Dit is ook te zien voor de variantie in gegevens voor beide systemen: De variantie voor e-besluitvorming in gebruiksgemak betreft namelijk 6,32 en de variantie in gebruiksgemak voor Mozaïek Bestuur betreft 5,36. De becijfering voor gebruiksgemak van e-besluitvorming is dus uiteenlopende.

Figuur 18: Algemene waardering e-besluitvorming & Mozaïek Bestuur



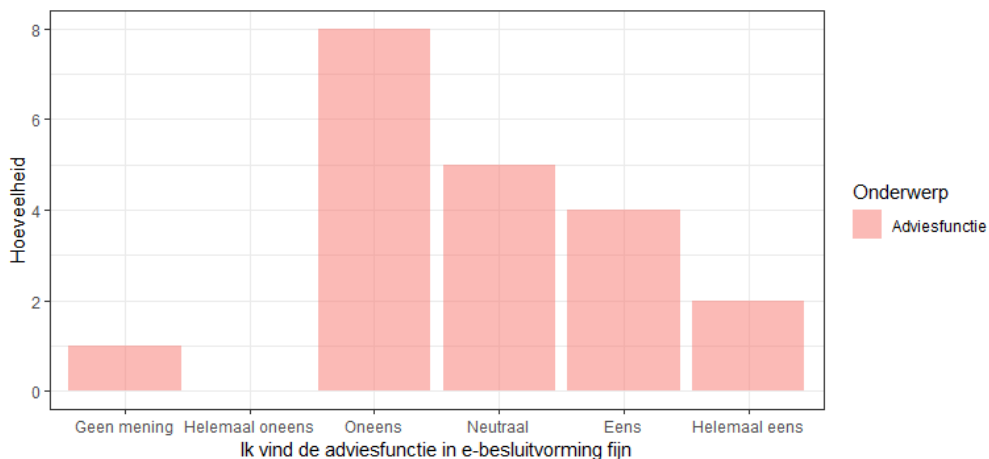
In het bovenstaande figuur 18 is de becijfering voor algemene waardering voor beide systemen weergegeven. Hierin is te zien dat e-besluitvorming één grote piek heeft tussen de 5 en de 6. Mozaïek heeft daarentegen niet echt een piek, maar is meer verdeeld over meerdere rapportcijfers. Het gemiddelde cijfer voor waardering van e-besluitvorming betreft 5,05 en voor Mozaïek Bestuur 5,05. Gemiddeld gezien worden beide systemen dus exact gelijk gewaardeerd. De variantie van de algemene waardering van e-besluitvorming is echter 3,28, terwijl de variantie van Mozaïek Bestuur hierin 5,31 betreft. Zoals figuur 18 ook laat zien, is het antwoord van mensen op de becijfering van de waardering van e-besluitvorming dus een stuk eenduidiger.

Figuur 19: Waardering nieuw voorstelformat



De surveyvraag over e-besluitvorming betreft de waardering van het nieuwe format in e-besluitvorming en de adviesfunctie die in het systeem is opgenomen. In figuur 19 is de verdeling van de waardering van het nieuwe format opgenomen op een schaal van 1-10. De gemiddelde waardering is 5,43 met een variantie van 4,82 en een maximum van 8. Van alle waarderingen in de vragenlijst van e-besluitvorming heeft het voorstelformat dus het hoogste cijfer gekregen.

Figuur 20: Waardering adviesfunctie



De waardering van de adviesfunctie van e-besluitvorming is gemeten op basis van de Likertschaal, lopend van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’. Ook is ‘geen mening’ opgenomen. Zoals in het bovenstaande figuur is te zien, heeft geen van de respondenten gekozen voor de meest negatieve optie ‘helemaal oneens’. Het meest voorkomende antwoord is echter wel ‘oneens’. Opnieuw zijn de meningen erg uiteenlopend, waarbij er ook een aantal positief tot erg positieve meningen zijn.

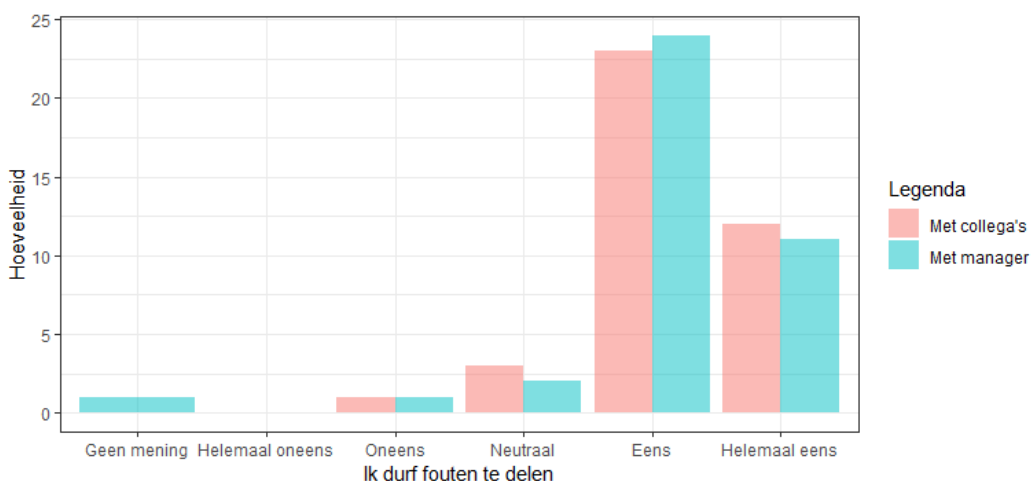
5.3 Analyse survey vertrouwen & informatie deling

In de vragenlijst zijn ook vragen opgenomen over het vertrouwen binnen de organisatie, in collega’s en in managers en vragen over de mate van bereidheid tot het delen van informatie. De resultaten van dit deel van de vragenlijst zullen in deze paragraaf worden besproken.

5.3.1 Vertrouwen

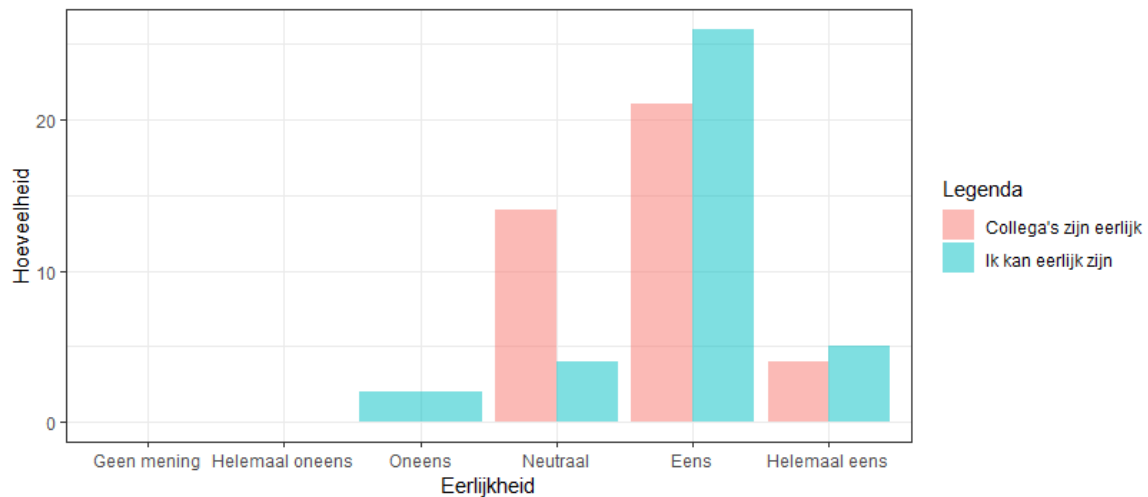
In de eerste paragraaf zullen de resultaten van de vragenlijst over het vertrouwen van de respondenten in hun collega’s en in de organisatie worden gevisualiseerd.

Figuur 21: Fouten delen



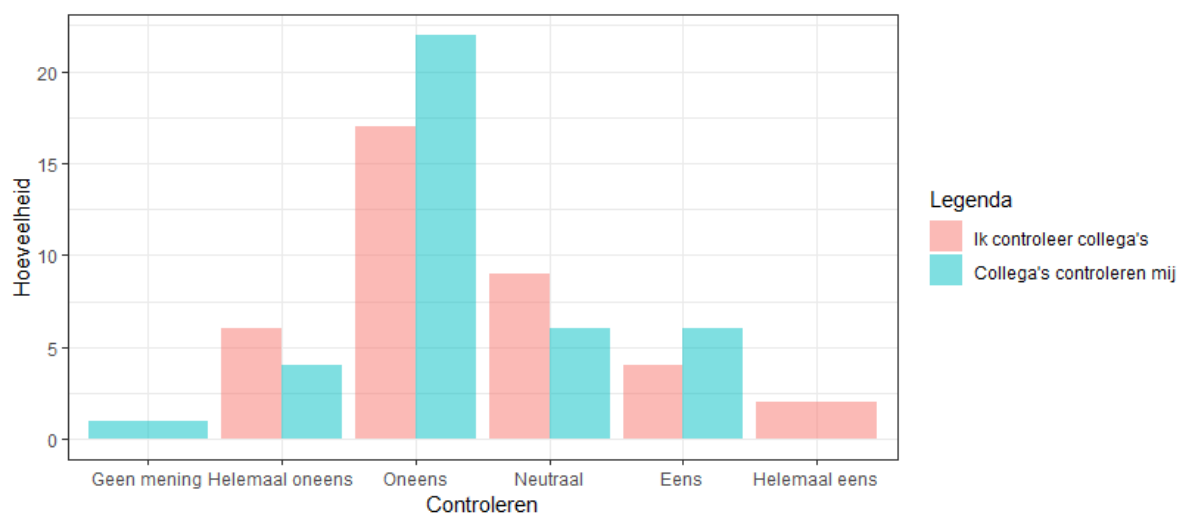
In het bovenstaande figuur 21 staat weergegeven hoe de bereidheid van mensen is om hun fouten te delen. In het figuur is duidelijk te zien dat het overgrote deel van de mensen geen moeite heeft met het delen van hun fouten. Daarnaast is goed te zien dat de werknemers binnen de gemeente Dordrecht ook vrijwel geen verschil zien in het delen van hun fouten met hun manager, of het delen van fouten met hun directe collega's.

Figuur 22: Eerlijkheid



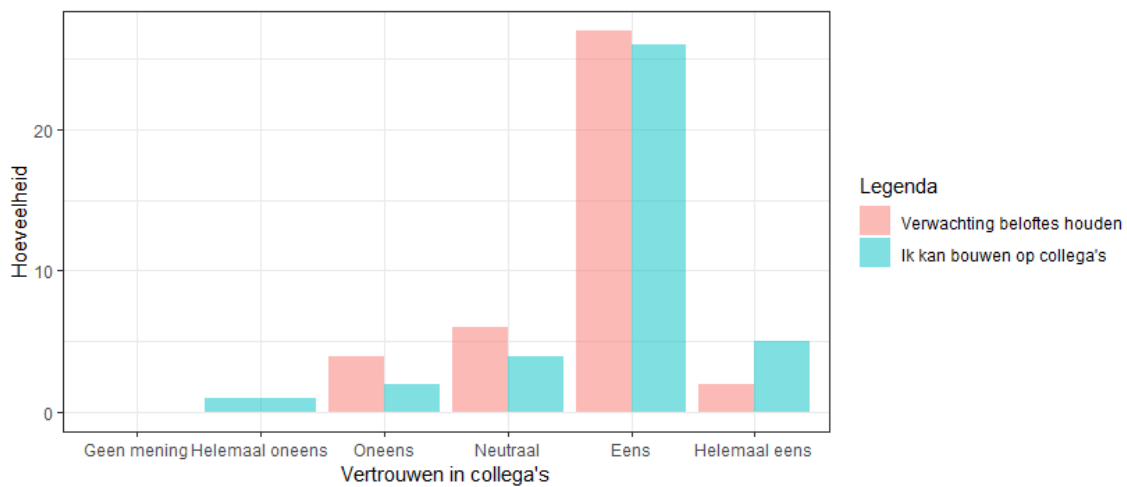
In het bovenstaande figuur is het gevoel van eerlijkheid van de respondenten weergegeven. De rode balk geeft aan of de respondenten het eens zijn met het statement “collega’s zijn eerlijk tegen me” en de blauwe balk geeft aan of de respondenten het eens zijn met het statement “ik kan eerlijk zijn tegen mijn collega’s”. Over het algemeen geldt dat mensen het gevoel hebben dat er wel eerlijkheid is en kan zijn binnen de organisatie. Wel is te zien dat de respondenten aangeven het meer eens zijn met het statement over dat zij eerlijk kunnen zijn dan met het statement dat collega’s eerlijk zijn.

Figuur 23: Controleren



In het bovenstaande figuur is de mate waarin de respondenten hun collega's controleren en de mate waarin zij denken gecontroleerd te worden door hun collega's weergegeven. De rode balk geeft aan of respondenten het eens zijn met het statement "ik controleer het werk van mijn collega's, ook als ze er niet om hebben gevraagd". De blauwe balk geeft aan of de respondenten het eens zijn met het statement "collega's controleren mijn werk vaak, ook als dat niet nodig is". Verreweg de meeste respondenten zijn het oneens met beide statements. Slechts een handvol mensen is het (helemaal) eens met één of beide statements. In de mening over beide statements zit in de verdeling van de antwoorden niet veel verschil.

Figuur 24: Vertrouwen in collega's



In het bovenstaande is te zien hoe eens de respondenten het zijn met twee statements die slaan op het vertrouwen in collega's. De rode balk verwijst naar de mening van de respondenten over het statement "ik kan verwachten dat mijn collega's zich aan hun beloftes houden". De blauwe balk verwijst naar de mening van de respondenten over het statement "ik kan op mijn collega's bouwen". Opnieuw is de verdeling van de antwoorden redelijk overeenkomend. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan te kunnen verwachten dat collega's zich aan beloftes houden en hun collega's te kunnen bouwen.

Figuur 25: Successen delen

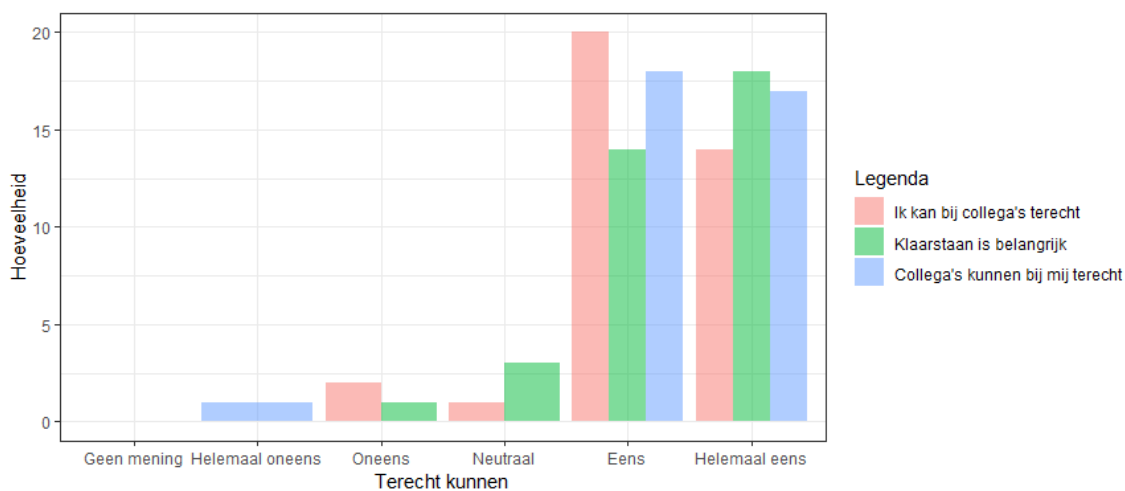


In het bovenstaande figuur is te zien hoe de respondenten denken over het statement “mijn collega’s delen alleen hun successen met anderen en met mij, niet hun fouten”. De meeste respondenten geven aan het hiermee eens te zijn, of neutraal tegenover het statement te staan.

5.3.2 Informatiedeling

De vragenlijst die is uitgezet onder medewerkers van de gemeente Dordrecht, bevat ook vragen over de mate waarin er informatie wordt gedeeld en over de mate waarin de omstandigheden juist zijn voor het delen van informatie. In deze sub paragraaf zullen de responses over informatiedeling worden gevisualiseerd.

Figuur 26: Terecht kunnen en klaarstaan

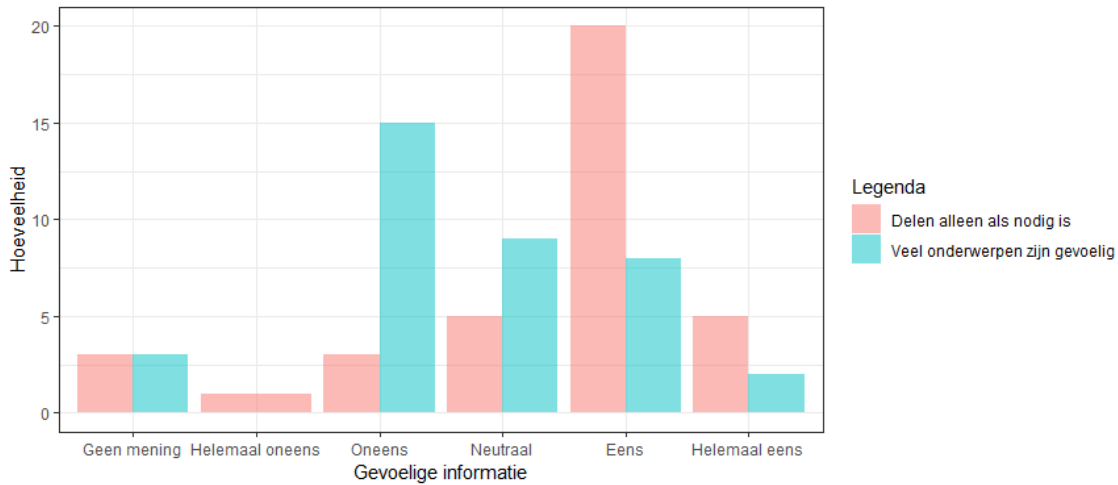


In het bovenstaande figuur is weergegeven hoe de respondenten ervaren of ze bij anderen terecht kunnen en of anderen bij hen terecht kunnen. Opnieuw blijken de antwoorden te spreken van openheid. De rode balk verwijst naar hoe de respondenten denken over het statement “ik kan bij mijn collega’s terecht als ik ergens niet uitkom”. De blauwe balk verwijst naar hoe de respondenten denken over het statement “collega’s kunnen bij mij terecht als ze ergens niet uitkomen”. De groene balk verwijst naar “in de organisatie is het belangrijk dat mensen voor elkaar klaar staan”. De antwoorden voor alle drie de statements lopen opnieuw erg gelijk en staan beiden positief tegenover de stellingen.

In het onderstaande figuur 28 is weergegeven hoe de respondenten de gevoeligheid en mate van delen van informatie binnen de organisatie zien. De rode balk verwijst naar hoe de respondenten denken over het statement “wij delen vertrouwelijke informatie alleen als dat nodig is”. De blauwe balk verwijst naar hoe de respondenten denken over het statement “veel onderwerpen worden binnen deze organisatie gezien als gevoelig”. In de mening over beide statements zit verschil, blijkt uit figuur 28. Als het gaat om alleen vertrouwelijke informatie delen als dat nodig is, zijn de meeste respondenten het met elkaar eens: Zij doen dit alleen als dat nodig is. De meningen over of binnen de organisatie veel onderwerpen als vertrouwelijk worden gezien, verschillen echter sterk. De meeste respondenten geven aan het

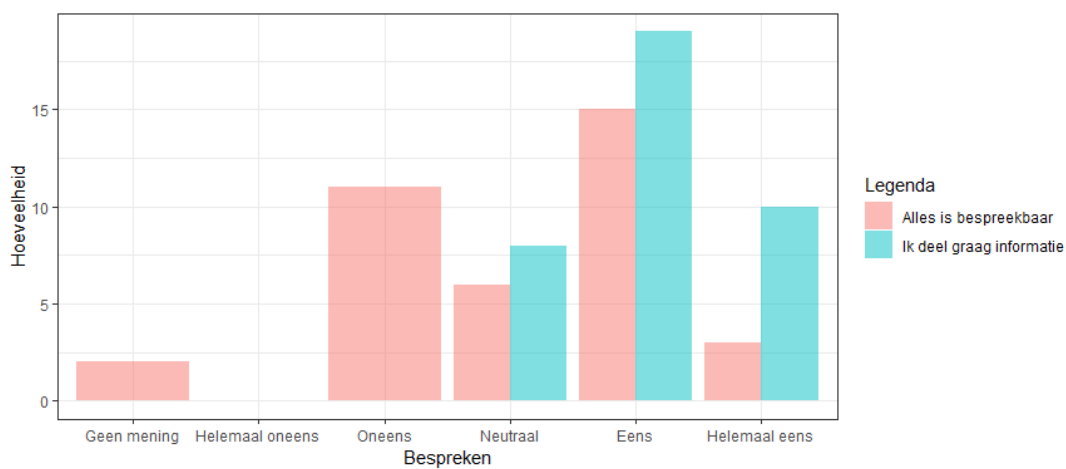
hiermee oneens te zijn. Echter zijn er ook veel respondenten die er neutraal tegenover staan of die het eens zijn met de stelling. Hierover lopen de meningen dus uiteen.

Figuur 27: Gevoeligheid informatie

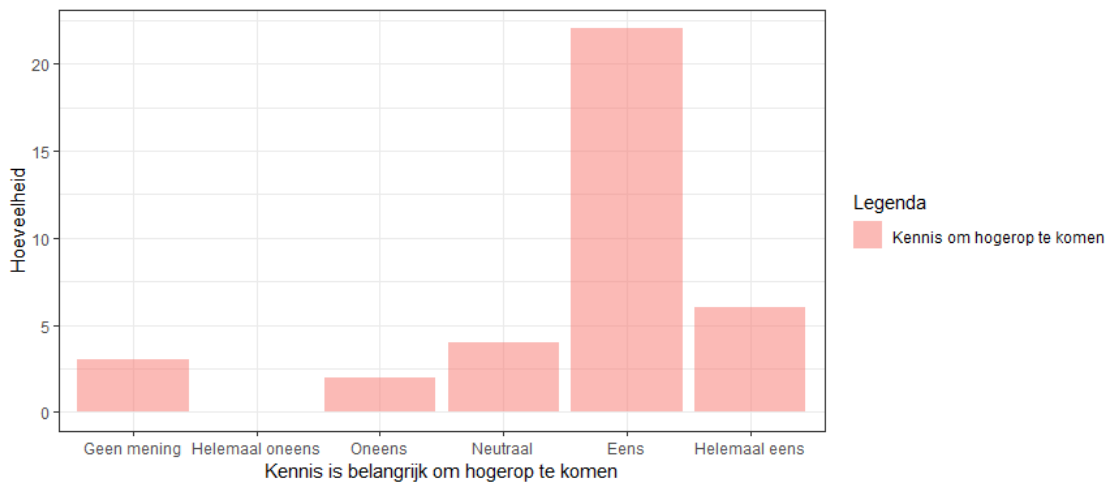


Hierop aansluitend hebben respondenten ook hun mening gegeven over de volgende twee stellingen: “Alles is bespreekbaar” (rode balk in figuur 29) en “ik deel graag informatie met mijn collega’s over de projecten waarmee ik bezig ben” (blauwe balk in figuur 29). In dit figuur is te zien dat de meeste mensen graag praten over de projecten waarmee ze bezig zijn. Niemand is het oneens met het statement; iedereen is het (helemaal) eens of staat er neutraal tegenover. Echter blijkt, wanneer wordt gekeken naar de rode balk, dat de meningen over de bespreekbaarheid van dingen erg uiteen loopt. Een groot deel van de mensen is het oneens met dit statement, maar een net iets groter deels is het wel eens met het statement. Wanneer dit wordt vergeleken met “veel onderwerpen zijn gevoelig” uit figuur 28, komt dit redelijk overeen.

Figuur 28: Mate van bespreekbaarheid



Figuur 29: Competitie in informatie

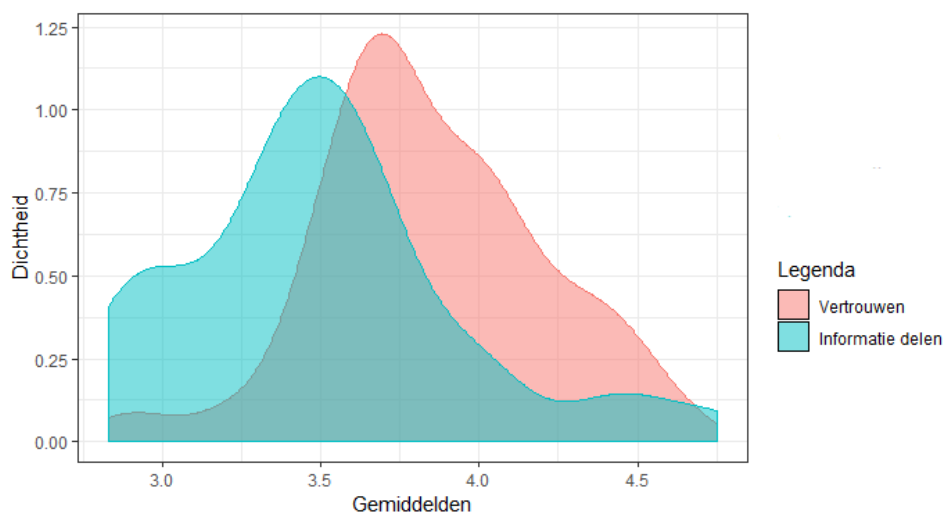


Ten slotte is de respondenten de vraag gesteld of het beschikken over kennis en informatie belangrijk is om hogerop te komen in de organisatie. De verdeling van de antwoorden zijn weergegeven in het bovenstaande figuur 30. Hieruit blijkt dat verreweg de meeste mensen het eens zijn met dit statement. Slechts twee mensen zijn het oneens met het statement en drie hebben er geen mening. De overige respondenten staan ofwel neutraal tegenover het statement, of zijn het (helemaal) eens met het statement.

5.3.3 Vergelijking vertrouwen en informatiedeling

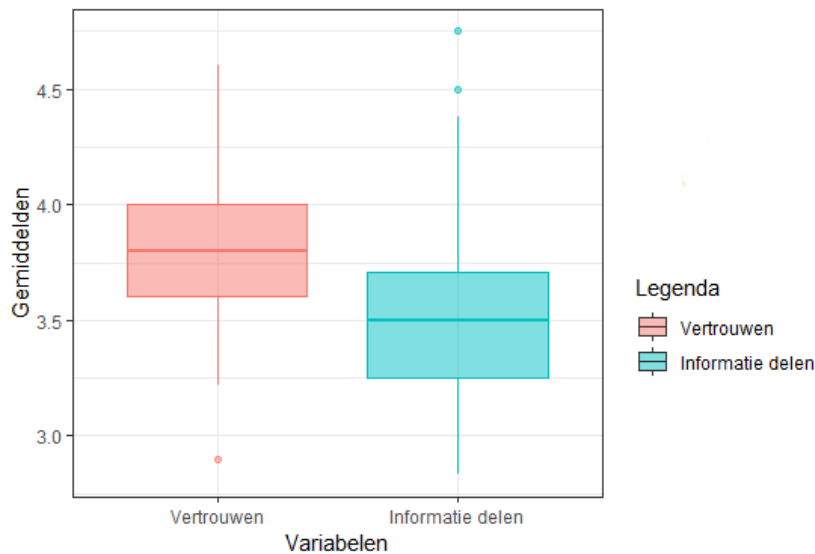
Voor de onderstaande gegevens in figuur 31 en 32 zijn de gemiddelden genomen van alle vragen over respectievelijk vertrouwen en informatiedeling. De statements die in negatieve zin waren geformuleerd, zijn omgedraaid gecodeerd om de antwoorden vergelijkbaar te maken en alle “geen mening” waarden zijn eruit gelaten. Dit alles zorgt voor eenzelfde oplopende Likertschaal bij elk van de vragen. De resultaten hiervan zijn weergegeven in het onderstaande figuur 31. De volgende resultaten zijn gebaseerd op de gemiddelde antwoorden van 40 respondenten over 18 vragen.

Figuur 30: Dichtheid van gemiddelden vertrouwen & informatiedeling over alle respondenten



Zoals is te zien zijn er voor vertrouwen in totaal hogere gemiddelden gehaald dan over informatiedeling. Er zijn maar weinig respondenten die op vertrouwen een gemiddelde score van minder dan 3.5 scoren, terwijl een gemiddelde van 3.5 voor informatiedeling juist de piek is waar een aantal respondenten ook nog onder komen te vallen. De vorm van de verdeling van beiden is wel overeenkomend. In het onderstaande figuur 32 is de verdeling van de gemiddelden over beide onderwerpen op een andere manier weergegeven, waarin duidelijker het verschil tussen beiden te zien is.

Figuur 31: Boxplot van gemiddelden vertrouwen & informatiedeling over alle respondenten



In de onderstaande tabel 3 staan de resultaten weergegeven van de statistische analyse van de gemiddelden van de response over vertrouwen en informatiedeling. Hierin is te zien dat de correlatie tussen vertrouwen en informatiedeling redelijk sterk is. De correlatie betreft namelijk een positieve waarde van 0,671. Dit betekent dat er een positieve relatie aanwezig is tussen vertrouwen en informatiedeling. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld meer vertrouwen leidt tot het meer delen van informatie. Minder vertrouwen leidt tot het minder delen van informatie. Er is geen sprake van multicollineariteit, aangezien de correlatie coëfficiënt onder de 0,9 blijft. Deze relatie blijkt significant, aangezien de p-waarde 0,000005 betreft, wat lager is dan het referentiepunt 0,05. Er kan dus worden gesteld dat er naar waarschijnlijkheid inderdaad samenhang is tussen het vertrouwen van de respondenten en de mate waarin zij informatie delen.

Tabel 3: Correlatie & p-waarde vertrouwen & informatiedeling

Statistiek	Waarde
Correlatie coëfficiënt	0,671
P-waarde	0,000005***

5.4 Resultaten interviews

In deze paragraaf zullen de resultaten van de diepte-interviews worden gepresenteerd. Allereerst zal worden beschreven wat de algemene houding naar het systeem als geheel is. Daarna zal worden ingegaan op hoe de adviesfunctie van het systeem wordt ervaren. Daarna zal worden ingegaan op hoe de formatfunctie van het systeem wordt ervaren en ten slotte zullen overige opmerkingen en bedenkingen over het systeem nog worden besproken. In de volgende paragraaf zal afsluitend een koppeling worden gemaakt tussen de eerdere bevindingen uit de vragenlijst en de bevindingen uit de interviews.

5.4.1 Houding naar systeem

De algemene houding naar het systeem is niet bij iedere respondent geheel positief. Onder de ambtelijke gebruikers heerst een gevoel van acceptatie en begrip, maar ook onwennigheid. Deze houding wordt gekarakteriseerd door opmerkingen als: *“Het is gewoon weer wennen aan een nieuw systeem”* (Mondelinge communicatie: Interview 1, 2019). In de vijf verschillende interviews met gebruikers van e-besluitvorming, in de rol van ambtenaar of manager, die niet direct betrokken zijn geweest met de implementatie van het systeem kwamen dergelijke reacties naar voren. In het interview met de persoon die de implementatie van e-besluitvorming in de Drechtsteden begeleid, kwam naar voren dat deze gedachte ook heerst bij de andere gemeenten die al zijn overgegaan op e-besluitvorming of op dit moment nog in het implementatietraject zitten.

Ook blijkt uit de interviews dat de meeste respondenten de voordelen van het systeem wel zien als het gaat om het gebruik van het systeem voor de bestuurders. Dit wordt gekenmerkt door statements als *“Ik denk dat het makkelijker wordt voor bestuurders om op een gegeven moment overzicht te krijgen van wat er allemaal aan voorstellen is en wat er echt van belang is voor hen om het besluit te nemen”* (Interview 4, 2019). Dergelijke opmerkingen kwamen in vrijwel alle interviews terug wanneer werd gesproken over de voordelen van het systeem e-besluitvorming. Opvallend is dan wel dat wanneer wordt gesproken over de voordelen van e-besluitvorming de voordelen voor het bestuur hetgeen is wat het eerste bij de mensen opkomt als voordeel. Voordelen voor henzelf worden niet vaak (als eerst of helemaal niet) genoemd. Dit kan een teken zijn dat de persoonlijke voordelen die de gebruikers van het systeem ervaren ofwel niet aanwezig zijn, ofwel niet zo prominent aanwezig zijn als de vermoedelijke voordelen voor bestuurders.

5.4.2 Houding naar adviesfunctie

De adviesfunctie is één van de nieuwe aspecten die het systeem e-besluitvorming met zich meebrengt. Het feit dat de gemeente Dordrecht het mogelijk maakt gebruik te maken van de adviesfunctie, maakt dat dit één van de veranderingen in werkwijze is die het systeem met zich meebrengt ten opzichte van de oude situatie. Wanneer wordt gekeken naar de houding van de respondenten tegenover de

adviesfunctie, voortkomend uit de interviews, is het opvallend dat er over het algemeen wel begrip is voor de adviesfunctie en de voordelen die het met zich meebrengt. Opnieuw worden er vooral voordelen voor wethouders en bestuurders genoemd. Zes mensen geven aan de toegenomen transparantie een goed gevolg te vinden. Kenmerkend hiervoor zijn statements als *“Uiteindelijk denk ik dat de transparantie van de voorstellen voor het bestuur zelf wel erg prettig is”* (Interview 1, 2019) en *“Het is denk ik wel goed dat die onderonsjes wat transparanter worden voor de rest van de organisatie”* (Interview 4, 2019). Ook de managers vinden de adviesfunctie fijn. Dat houdt hen op de hoogte van de gedachte van andere mensen over bepaalde voorstellen en zij vinden het goed dat meer mensen aan een voorstel ‘schrijven’, niet slechts degene die het voorstel indient (Interview 5, 2019; Interview 6, 2019).

In drie interviews komt echter ook de andere kant van deze toename in transparantie naar voren. In deze interviews wordt aangegeven dat de besluitvorming binnen het systeem e-besluitvorming naar hun mening niet de juiste plek is om nog inhoudelijke discussie te voeren. Zij zien dit als iets dat vooraf gebeurd moet zijn. Hetgeen wat je in e-besluitvorming indient is dan een product dat al af is, het iteratieve proces is dan al bijna geheel voorbij (Interview 1, 2019; Interview 8, 2019). Ook wordt hierin gewezen op het feit dat veel verschillende reacties van verschillende mensen op een voorstel het voorstel warrig en ingewikkeld kan maken. Dit geldt met name voor voorstellen die politiek erg gevoelig liggen (Interview 8, 2019). Er kunnen hierover meningsverschillen bestaan en op het moment dat al die meningsverschillen worden uitgelicht in de adviesfunctie, ben je als ambtenarij minder één front (Interview 6, 2019). Het volgende statement van één van de managers omvat de gehele gedachte over de adviesfunctie: *“Het is spannend natuurlijk. Het geeft een verandering. In het verleden was ons uitgangspunt echt dat we als ambtelijke organisatie met één advies komen. [...] Dat hoeft niet erg te zijn, maar dat kan wel iets veranderen in onze tent. De transparantie zorgt ervoor dat je meer dingen ziet. Dat levert niet altijd meer plezier op, maar je weet wel meer”* (Interview 6, 2019).

Wat erg opvallend is, is het feit dat zes respondenten aangeven te snappen wat de voordelen van de adviesfunctie zijn en het er zelfs mee eens zijn dat de adviesfunctie de situatie rondom het indienen van voorstellen mogelijk kan verbeteren, terwijl ze tegelijkertijd aangeven zelf liever geen gebruik te maken van de adviesfunctie. Sommigen geven aan e-besluitvorming uiteindelijk liever te gebruiken voor alleen het eindproduct (Interview 1, 2019; Interview 8, 2019). Een andere ambtenaar geeft aan te doen wat op dat moment het makkelijkst uitkomt: Dat kan even bij iemand langslopen zijn, of diegene meenemen in het proces in e-besluitvorming en via het systeem advies vragen. Hij geeft ook aan dat hij bij de meerderheid van zijn directe collega’s ziet dat zij liever informeel buiten het systeem om overleg plegen (Interview 2, 2019). Een medewerker van het Kwaliteitsteam die ook betrokken is geweest bij de implementatie van e-besluitvorming geeft aan te denken dat mensen de nieuwe adviesfunctie graag niet gebruiken (Interview 3, 2019).

Er is dus een discrepantie in de algemene houding naar de adviesfunctie en de omgang met de functie. Het is duidelijk dat het niet gebruiken van de functie niet aansluit op de gedachte dat het goed is dat een dergelijke adviesfunctie wordt gebruikt.

5.4.3 Nieuw format

Met het nieuwe systeem e-besluitvorming wordt ook gebruik gemaakt van een nieuw voorstelformat. De vorige formats konden in Word worden geopend met gelijksoortige kopjes, waarbij iedereen eronder kon schrijven wat hij of zij wilde (Mondelinge communicatie: Interview 3, 2019). Binnen de gemeente Dordrecht waren er tien tot twaalf formats in gebruik, waarbij de ambtenaar de keus had welke gebruikt ging worden voor het voorstel (Mondelinge communicatie: Interview 7, 2019). Met het nieuwe systeem vindt dit hele proces plaats in e-besluitvorming en dient men zich exact te houden aan wat e-besluitvorming hen voorlegt aan kopjes (Mondelinge communicatie: Interview 3, 2019). Er is daarbij minder keuzevrijheid. In het nieuwe systeem zijn er slechts een handvol routes te belopen, waarbij er al dan niet extra kopjes verschijnen, afhankelijk van wat er nodig is voor het voorstel (Mondelinge communicatie: Interview 7, 2019). Een ambtenaar beschreef deze vorm van werken als volgt: *“Het is iedere keer een soort van beslisboom”* (Mondelinge communicatie: Interview 8, 2019). Daarnaast wordt er door het kwaliteitsteam ook meer gelet op of hetgeen dat onder een bepaald kopje staat ook daadwerkelijk klopt en past (Mondelinge communicatie: Interview 3, 2019).

Ook over het format liggen de meningen van de mensen uiteen. Vier mensen geven aan dat er niet heel erg veel is veranderd in het nieuwe format ten opzichte van het oude format. Uiteindelijk is de inhoud redelijk overeenkomend, alleen is de volgorde anders. Doordat het format is omgedraaid, worden redacteurs meer gedwongen om aan het begin als sterker te beargumenteren waarom er iets moet worden gedaan. Dit zorgt naar waarschijnlijkheid ook voor meer duidelijkheid voor het College en de Raad, waarnaast het natuurlijk ook zo is dat er niet zo maar meer wat kan worden ingevuld. Het is een meer standaard manier van opstellen, wat ook tot duidelijkheid voor het College en de Raad moet leiden (Interview 3, 2019). *“Het is minder foutgevoelig. [...] Er zit een vast sjabloon in wat je moet gebruiken. Je kan niet meer zoals in Word alles gaan aanpassen naar je eigen inzichten. Je moet gewoon gebruik maken van de mogelijkheden die het systeem biedt”* (Interview 3, 2019).

Een vijftal mensen geeft aan moeite te hebben met het nieuwe format. Het format werkt namelijk als een beslisboom: Je vult een aantal vakjes in en vinkt een aantal dingen aan, waardoor er weer nieuwe vakjes verschijnen op basis van wat je eerder hebt aangevinkt (Interview 8, 2019). Deze werkwijze verplicht je alle verschenen vakjes in te vullen, wat niet altijd makkelijk is als je de precieze juridische bevoegdheden die benodigd zijn voor een voorstel niet weet (Interview 2, 2019). Daarnaast is het van tevoren soms onduidelijk wat er gaat verschijnen aan vakjes. Het kan dan voorkomen dat je bepaalde aspecten uit het voorstel al hebt ingevuld in een eerder omvattender vakje en dat er vervolgens een specifiekere vakje verschijnt waar die informatie dan onder moet (Interview 8, 2019). Dat maakt dat

degenen die voorstellen schrijven in e-besluitvorming vaak nog erg moeten zoeken naar wat waar precies moet komen te staan (Interview 1, 2019; Interview 2, 2019; Interview 8, 2019). Dit wordt echter niet alleen ervaren door de redacteurs, maar ook door de mensen die in de positie zijn complete voorstellen te moeten doornemen. Een manager geeft aan dat het format de leesbaarheid van de voorstellen niet altijd ten goede komt. Dit wordt gekenmerkt door het volgende statement: *“Ik ervaar het nu nog zo dat ik tegen het format aanhik en ik merk ook dat de mensen die de stukken schrijven ook het format nog niet helemaal beheersen”* (Interview 6, 2019). Mensen hebben het werken met het nieuwe format nog niet helemaal in de vingers, wat zowel de schrijfbaarheid als de leesbaarheid van de voorstellen niet ten goede komt. Er wordt aangegeven dat het zou helpen om bijvoorbeeld een bepaald sjabloon van een voorstel in te kunnen zien, om te zien waar alles precies op welke manier is ingevuld (Interview 8, 2019).

Eén van de managers geeft aan een ander nadeel van het format te zien. Hij geeft aan dat het format erg rigide is en minder mogelijkheden biedt voor eigen invulling. Het format werkt heel erg met hokjes en het invullen van die hokjes, terwijl volgens de manager soms nodig is om bepaalde dingen handig neer te zetten en in te kleden, met name bij politiek gevoelige voorstellen. Het format biedt niet genoeg ruimte om dit op zo’n manier te doen, omdat het al snel voor- en tegenargumenten vraagt terwijl op dat moment de context niet altijd al is gezet. De manager geeft het volgende aan: *“Het is een fantastisch format voor hele simpele besluiten. Maar wordt het politiek gevoelig, dan is het toch ook wel weer handig als je net iets meer tekst kan gebruiken en als je het een beetje kan inkleden, een beetje kan verhullen”* (Interview 6, 2019).

5.4.4 Grip op proces

Uiteindelijk moest er een nieuw systeem komen, omdat het oude systeem was verouderd en niet lang meer ondersteund zou worden. Met behulp van het nieuwe systeem e-besluitvorming is het echter wel de bedoeling dat er op een aantal fronten verbeteringslagen gemaakt gaan worden. Er zou meer grip op het proces moeten zijn dankzij een aantal aspecten van het systeem. De eerste betreft de archiefvorming, die geheel papierloos en sneller zou moeten verlopen dan voorheen, toen het merendeel nog op papier plaatsvond (Interview 3, 2019; Interview 7, 2019).

Een ander bijkomend voordeel dat ervoor zorgt dat er meer grip is op het proces, betreft het feit dat het makkelijker wordt om te sturen op de planning. In het systeem kan al eerder worden gezien dat mensen ergens mee bezig zijn (Interview 3, 2019). Dit vergt echter wel van mensen dat ze beginnen met het opstellen van het voorstel in e-besluitvorming en dat de iteraties ook plaatsvinden binnen het systeem. Wanneer mensen hun voorstel schrijven en aanpassen buiten het systeem om en het pas in e-besluitvorming zetten wanneer het af is, is er geen sprake van dit voordeel.

Een ander voordeel van de adviesfunctie (mits het daadwerkelijk wordt gebruikt) voor het grip hebben op het proces, is dat degene die een voorstel moeten goedkeuren (managers, wethouders en leden van

het Kwaliteitsteam) kunnen zien aan wie advies is gevraagd en wat dat advies was. Voor het goedkeuren van een voorstel is het bijvoorbeeld heel handig wanneer is te zien dat de redacteur al advies heeft gevraagd aan een jurist en/of een controller, die beiden een positief advies hebben gegeven. Zo weten de personen die het voorstel goed moeten keuren dat er advies is gevraagd en dat dit advies positief was, dus dat het voorstel juridisch en/of financieel goed in elkaar steekt (Interview 3, 2019). Er wordt echter aangegeven door een medewerker van het Kwaliteitsteam dat dit vooralsnog niet altijd goed in e-besluitvorming wordt opgenomen door de redacteurs, die toch informeel buiten het systeem om met de controller in overleg gaan. Ten eerste is het niet duidelijk wat de redacteur dan precies heeft gevraagd aan de controller. Ten tweede is het niet duidelijk wat de controller hiervan vindt. Ten derde is het niet voor iedereen zichtbaar dat er overleg is geweest en moet dit vaak nog worden nagevraagd (Interview 3, 2019).

Een vierde manier van het hebben van grip op het proces, is dat het eindstuk vastligt in het systeem. Voorheen was het zo dat iemand een stuk opstelde en er in overleg werd aangegeven dat er iets in het voorstel moest worden aangepast. In Mozaïek was er echter nooit een eindversie, het was simpelweg gewoon een bestand en de eindversie werd om Mozaïek heen uiteindelijk doorgespeeld naar het College. Zo kon het dus zijn dat mensen dingen blijven toevoegen, weghalen of veranderen, dus het was toen niet helemaal duidelijk wat nu echt uiteindelijk het vastgestelde stuk was (Interview 1, 2019). Met het nieuwe systeem is heel duidelijk hoe het hele proces rondom het voorstel is verlopen. Het is duidelijk wat er precies voor aanpassingen zijn gevraagd, het is duidelijk wanneer het stuk op basis van deze opmerkingen is aangepast en het is duidelijk wanneer het stuk dus af is. Op het moment dat het af is kan het worden goedgekeurd door de betrokken manager en de betrokken wethouder, waarop het stuk vervolgens automatisch bij het College terechtkomt. Het is voor het College geen verrassing meer hoe het voorstel dat voor hun neus ligt eruit ziet.

5.4.5 Kwaliteitsverbetering

Met de invoering van het nieuwe systeem is ook het format voor het opstellen van voorstellen veranderd. Er worden in het systeem direct kernpunten van de redacteur gevraagd, om zo de argumentatie scherper te krijgen. Uiteindelijk zou dit moeten leiden tot kwalitatief betere voorstellen die makkelijker door het College en de Raad te lezen zijn. De kwaliteit van de voorstellen blijkt nog niet significant te zijn verbeterd volgens een medewerker van het Kwaliteitsteam. Hij gaf aan wel te hebben gehoopt dat de kwaliteit van de voorstellen sinds e-besluitvorming in de loop van de tijd wel zou verbeteren doordat mensen mogelijk wat handiger met het systeem zouden worden. Echter valt dat naar zijn mening erg tegen (Interview 3, 2019).

Eerder in de resultaten van de drie interviews met ambtenaren die wel eens een voorstel opstellen, kwam al naar voren dat ook zij aangeven moeite te hebben met het nieuwe voorstelformat. Naar hun mening mist er een omvattende cursus, uitleg of voorbeeld. Daarnaast geven zij aan dat de leercurve van het

systeem maar heel langzaam verloopt, omdat ze slechts periodiek gebruik maken van het systeem. Soms betreft dit maar een paar keer per jaar. Op het moment dat een persoon dan een voorstel voor een tweede keer moet opstellen in e-besluitvorming, is hij de eerste keer alweer bijna vergeten (Interview 1, 2019; Interview 2, 2019; Interview 6, 2019; Interview 8, 2019). Daarnaast mist er een algemeen overzicht van wat er ingevuld dient te worden. Soms komen bepaalde invulvakken wel naar boven en soms niet. Soms is het onduidelijk wanneer wat waar moet worden neergezet. Ambtenaren geven aan het lastig te vinden om hier consistentie in aan te brengen, door het veranderende voorstelformat.

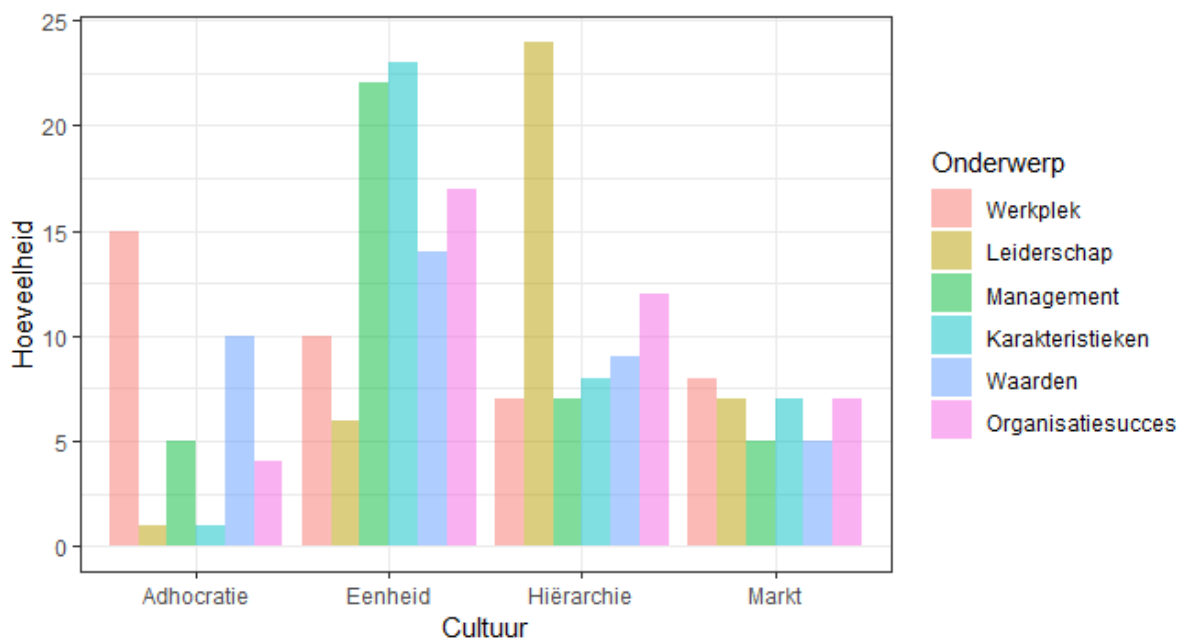
6. Analyse en koppeling survey & interviews

In dit hoofdstuk zullen de verschillende resultaten uit de survey en de resultaten uit de interviews met elkaar worden vergeleken en aan elkaar worden gekoppeld. Allereerst zal worden begonnen met het koppelen van de gevonden organisatiestructuur aan de variabelen die hier een vermoedelijke relatie mee hadden. Daarna zal worden gekeken hoe informatiedeling en vertrouwen zich verhouden tot transparantie. Ten slotte zal worden getracht een alomvattend beeld te creëren.

6.1 Organisatiecultuur

Het algemene organisatiecultuurbeeld van de gemeente Dordrecht scoort het hoogst op eenheid, gevolgd door hiërarchie. Op de adhocratische- en de marktcultuur scoort de gemeente Dordrecht het laagst. In het onderstaande figuur 32 geeft nogmaals de verdeling van de culturen over de verschillende onderwerpen weer.

Figuur 32: Staafdiagram cultuur en verdeling over onderwerpen cultuurmeting



Het figuur dient te worden gelezen op de manier dat hoe meer hogere balken er staan weergegeven voor een bepaalde cultuur, hoe hoger de gemeente Dordrecht op die specifieke cultuur heeft gescoord. Ook is de verdeling per onderwerp te zien. Hierin kan bijvoorbeeld worden gezien dat bij de adhocratische cultuur een paar onderwerpen eruit springen en dat de adhocratische cultuur op een paar onderwerpen ook heel laag scoort.

6.1.1 Cultuur & vertrouwen

Theoretisch wordt geïmpliceerd dat zowel een hoge mate van eenheidscultuur als een hoge mate van hiërarchie beiden leiden tot een hogere mate van vertrouwen binnen de organisatie. Een hogere mate

van marktcultuur en een hogere mate van de adhocistische cultuur zouden beiden leiden tot minder vertrouwen binnen de organisatie. Wanneer wordt gekeken naar de radarplot van de organisatiecultuur in hoofdstuk 5 (figuur 9), is te zien dat de eenheidscultuur verreweg de hoogste score heeft binnen de gemeente Dordrecht, waarna de hiërarchische cultuur de tweede plaats heeft. Theoretisch gezien zou het vertrouwen binnen de gemeente Dordrecht dus hoog moeten zijn.

Het blijkt inderdaad zo te zijn dat het vertrouwen binnen de gemeente Dordrecht redelijk hoog is. Op een schaal van 0-5 ligt het vertrouwen van de gemeente Dordrecht gemiddeld ongeveer op 3,8. Zoals in hoofdstuk 5 is te zien waren de antwoorden op de meeste vertrouwensvragen positief tot zeer positief. Het geldt dus voor de gemeente Dordrecht ook dat een organisatie met een hogere mate van eenheidscultuur en hiërarchie een hoge mate van vertrouwen heeft.

6.1.2 Cultuur & standaardisatie

De volgende theoretische implicatie is dat de organisatiecultuur ook effect heeft op hoe werknemers omgaan met standaardisatie. In het geval van de gemeente Dordrecht betreft het nieuwe voorstel een vorm van standaardisatie in documentatie. De theoretische implicaties betreffen dat zowel de hiërarchische cultuur als de marktcultuur een positieve invloed hebben op de omgang met standaardisatie. Zowel de eenheidscultuur als de adhocistische cultuur zouden een negatieve invloed hebben op de omgang met standaardisatie. Zoals eerder is benoemd scoort de gemeente Dordrecht het hoogst op de eenheidscultuur. Op de tweede plaats scoort hiërarchie het hoogst.

De omgang met het nieuwe voorstel is nog niet erg positief, blijkt uit de interviews. De mensen blijven het liefst op hun eigen manier werken en de voorstellen op hun eigen manier schrijven. Echter is het dan zo dat de voorstellen die op de oude manier zijn geschreven, niet direct te kopiëren zijn naar het nieuwe voorstel. Deze omschakeling vergt nog wat moeite. Er is een aantal mensen dat toch graag hun voorstel in Word op hun eigen manier schrijft, in plaats van in e-besluitvorming. Een reden hiervoor is dat de notities vanuit een overleg vaak ook in Word terecht komen, dus het voorstel in Word schrijven lijkt dan een makkelijke optie. De omschakeling is niet in een paar tellen gemaakt. De gemiddelde waardering van het voorstel in de survey betreft een 5,43 op een schaal van 1-10. Dit cijfer is dus niet heel erg hoog. De resultaten van de survey sluiten op dit vlak dus aan op de resultaten uit de interviews.

Theoretisch gezien zou het dus kloppen dat de gemeente Dordrecht, gezien daar de eenheidscultuur dominant is, niet op de beste manier een standaardisatie oppakt. De theorie over organisatiecultuur lijkt overeen te komen met hoe de situatie bij de gemeente Dordrecht op dit moment is. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de effecten van vertrouwen op informatiedeling en de effecten van informatiedeling op transparantie.

6.2 Motivatie om te delen

Motivatie om te delen wordt in het conceptueel model direct beïnvloed door vertrouwen, en heeft een modererend effect op transparantie. Beide uitkomsten zullen in de onderstaande paragrafen worden beschreven.

6.2.1 Motivatie om te delen en vertrouwen

Verder komt in de theorie naar voren dat vertrouwen en het bereid zijn informatie te delen sterk samenhangen met elkaar. Bij de gemeente Dordrecht is deze samenhang getest door middel van het uitzetten van een vragenlijst onder de medewerkers bij de gemeente Dordrecht. Zoals eerder in paragraaf 6.1.1 is vermeld, is het vertrouwen binnen de gemeentelijke organisatie van Dordrecht redelijk hoog. Theoretisch gezien zou dat moeten betekenen dat de bereidheid tot het delen van informatie ook redelijk groot is. Na de beschrijving en analyse van de resultaten van de vragenlijsten, blijkt dit in zekere mate zo te zijn.

Het gemiddelde vertrouwen ligt hoger dan de gemiddelde bereidheid tot het delen van informatie, wanneer hiernaar wordt gekeken op een Likertschaal. Desalniettemin is de bereidheid tot het delen van informatie nog steeds aanwezig. Na het testen of er al dan niet een significant verband is tussen het vertrouwen en de motivatie om informatie te delen binnen de gemeente Dordrecht, bleek dat beide variabelen heel sterk samenhangen. Er is een positief significant verband gevonden tussen beide variabelen. Dat wil zeggen dat een persoon met een hoog niveau van vertrouwen eerder is geneigd om positiever tegenover het delen van informatie te staan. Het omgekeerde is daarbij ook waar. Er kan dus worden gesteld dat het verband tussen het vertrouwen binnen de gemeente Dordrecht en de motivatie van werknemers om informatie te delen binnen de gemeente Dordrecht wel degelijk bestaat.

6.2.2 Motivatie om te delen en transparantie

De theoretische implicatie is dat motivatie om te delen een positief modererend effect op transparantie zou moeten hebben. Gezien de zekere aanwezigheid van de motivatie om te delen, zou dat moeten betekenen dat de medewerkers van de gemeente Dordrecht over het algemeen geen probleem zouden moeten hebben met de toegenomen transparantie voortkomend uit het gebruik van de adviesfunctie in e-besluitvorming. Uit de vragenlijst blijkt dat de meeste respondenten (ongeveer driekwart) oneens of neutraal staan tegenover het statement “Ik vind de adviesfunctie in e-besluitvorming fijn”. Een kwart is het eens of helemaal eens met dit statement. De algemene houding wordt dus niet gekenmerkt door positiviteit. Wat betreft dit onderwerp bestaat er dus een zekere discrepantie tussen de theorie en de praktijk bij de gemeente Dordrecht.

6.3 Functionaliteiten e-besluitvorming

De twee overkoepelende nieuwe functies van e-besluitvorming zijn de adviesfunctie en het nieuwe voorstelformat. Zoals in het conceptueel model is beschreven, zou de nieuwe adviesfunctie en het gebruik van e-besluitvorming mogelijk leiden tot meer grip op het proces, door middel van de toename in transparantie. Daarnaast zou het nieuwe voorstelformat leiden tot kwaliteitsverbetering van de voorstellen. Beide onderwerpen zullen in deze paragraaf achtereenvolgend worden beschreven.

6.3.1 Grip op proces rondom college- en raadsvoorstellen

In het conceptueel model wordt de theoretische verwachting geschetst dat een toename in transparantie zal leiden tot meer grip op het proces rondom de college- en raadsvoorstellen. Een versterkend effect op de toename in transparantie zou kunnen worden gecreëerd door het eerder beschreven effect van een hoge mate van eenheids- en hiërarchische cultuur op vertrouwen, dat weer een positief effect heeft op het delen van informatie, dat uiteindelijk een positief effect heeft op de transparantie die voortkomt uit het gebruik van e-besluitvorming. Deze relatieketen staat beschreven in het conceptueel in hoofdstuk 2 op bladzijde 27. Zoals in hoofdstuk 5 is benoemd, blijkt dat er inderdaad meer grip op het proces is dankzij de toename in transparantie. Er kan namelijk duidelijker worden gestuurd op de planning, omdat het feit dat een voorstel in de maak is eerder op het netvlies staat van belanghebbende werknemers en het College.

Daarnaast is het al snel duidelijk of er advies is ingeschakeld van een jurist en een controller. Dit hoort er procesmatig bij wanneer een voorstel juridische en/of financiële implicaties heeft, echter was het voor de mensen die de voorstellen goed moeten keuren niet altijd duidelijk of er daadwerkelijk advies is gevraagd aan een jurist en/of een controller. Dankzij de toename in transparantie ook op dit gebied is dit duidelijker en kan men de ambtenaar erop wijzen dat er nog advies dient te worden gevraagd. Ook langs deze weg is dus door de toename in transparantie de grip op het proces vergroot, mits de adviesfunctie op een dergelijke manier wordt gebruikt waardoor de transparantie op dit gebied toeneemt. Uit interviews blijkt namelijk dat dit vooralsnog niet altijd goed wordt gebruikt en mensen er soms voor kiezen om informeel met een controller te spreken, zonder deze in het proces van e-besluitvorming mee te nemen. In die gevallen wordt de grip op het proces niet vergroot ten opzichte van de uitgangssituatie van het oude systeem.

Ten slotte is het in e-besluitvorming zo dat een stuk vaststaat op het moment dat het klaar is. Het is transparant naar alle mensen die zijn betrokken bij de ontwikkeling van een voorstel dat het eindstuk in e-besluitvorming ook daadwerkelijk de eindversie is. In de oude situatie ten tijde van het oude systeem kon een voorstel al zijn goedgekeurd en kon een ambtenaar het stuk na de goedkeuring en voordat het stuk bij het College terecht kwam nog aanpassen. In e-besluitvorming is dat op een dergelijke manier niet meer mogelijk. De transparantie als het gaat om bekendheid van de eindversie van het voorstel zorgt

er ook voor dat er meer grip is op het proces en het voor de betrokkenen duidelijk is welke versie van het voorstel terechtkomt bij het College als geheel.

6.3.2 Kwaliteitsverbetering van college- en raadsvoorstellen

In het conceptueel model wordt de theoretische verwachting geschetst dat een standaardisatie in het voorstelformat zou moeten leiden tot een toename in de kwaliteit van de college- en raadsvoorstellen. Een sterke aanwezigheid van de markt- en hiërarchische cultuur zouden theoretisch moeten leiden tot een toename in standaardisatie. Een sterke aanwezigheid van de eenheids- en adhocratische cultuur zouden theoretisch moeten leiden tot een minder sterke aanwezige standaardisatie. Zoals hierboven meermaals is benoemd zijn bij de gemeente Dordrecht de hiërarchische- en met name de eenheidscultuur leidend. Aangezien de eenheidscultuur de meest aanwezige cultuur is, zou de standaardisatie niet geheel soepel moeten verlopen. Dit lijkt voor de gemeente Dordrecht inderdaad zo te zijn, zoals is beschreven in paragraaf 6.1.2.

Dit lijkt te kloppen met wat er is aangegeven over de toename van kwaliteit van de college- en raadsvoorstellen. Uit een interview blijkt namelijk dat, tegen verwachting in, de kwaliteit van de college- en raadsvoorstellen nog niet is toegenomen. Praktisch is dit mogelijk te wijten aan de trage leercurve van het systeem en het nieuwe voorstelformat, blijkt uit alle interviews met de gebruikers van e-besluitvorming. Theoretisch heeft het te maken met het feit dat voor dergelijke standaardisatie geen plaats is in een organisatie waar de eenheidscultuur leidend is. Uit een ander interview kwam namelijk naar voren dat het format de auteur dwingt kortaf te zijn, maar dat soms de vrijheid van schrijven van de auteur wenselijk is voor het zorgen dat een bepaald voorstel door het College komt.

7. Conclusie & aanbevelingen

De hoofdvraag die in dit onderzoek is aangehouden, luidt als volgt: *“Welke effecten heeft het in gebruik nemen van het systeem e-besluitvorming voor de gemeente Dordrecht en hoe kan de gemeente de functionaliteiten van e-besluitvorming zo goed mogelijk borgen?”*

In dit hoofdstuk zal eerst getracht worden deze centrale vraag te beantwoorden. Vervolgens zal op basis van de getrokken conclusies een reeks aanbevelingen worden gedaan aan de gemeente Dordrecht om de functionaliteiten van e-besluitvorming mogelijk beter te borgen.

7.1 Conclusie

Allereerst zal worden beschreven wat voor verschillen er zijn tussen het oude systeem Mozaïek en het nieuwe systeem e-besluitvorming. Vervolgens zal de gebruikte theorie worden gekoppeld aan de inzichten die zijn opgedaan uit de interviews en de resultaten van de vragenlijst bij de gemeente Dordrecht.

7.1.1 Functies Mozaïek en e-besluitvorming

Januari 2019 is de gemeente Dordrecht in het geheel overgegaan van Mozaïek (Bestuur) op het systeem e-besluitvorming voor het indienen van raads- en collegevoorstellen. Uit verschillende interviews blijkt dat het systeem e-besluitvorming een stuk omvattender is als wordt gekeken naar het indienproces. Mozaïek Bestuur wordt beschreven als een kledingkast waarin collegevoorstellen die nagenoeg af zijn als kledingstukken kunnen worden gehangen. De raads- en collegevoorstellen werden ten tijde van Mozaïek Bestuur in voorstelformats in Word geschreven. Het overleg over deze voorstellen werd in afspraken tussen personen gedaan, waarna de auteur op basis van het overleg vervolgens het voorstel update. Wanneer het voorstel af is en alle feedback is verwerkt, wordt het voorstel uiteindelijk doorgestuurd naar het College.

E-besluitvorming omvat als systeem echter het gehele proces. Waar Mozaïek Bestuur slechts concept- en eindversies van de voorstellen opslaat, kan met e-besluitvorming het voorstel van begin tot eind in het systeem worden geschreven, inclusief alle procedurele goedkeuringen en akkoorden. Personen, waaronder de verantwoordelijke clustermanager en wethouder, die in e-besluitvorming worden meegenomen in het proces kunnen het voorstel in conceptversies zien. Ook kan in het systeem advies worden gevraagd over het voorstel, zoals voorheen altijd buiten het systeem om gebeurde. Wanneer via het systeem advies wordt gevraagd en gegeven, kunnen alle betrokkenen personen deze adviezen ook inzien, waaronder ook de betrokken wethouder. Een andere verandering is het voorstelformat dat is opgenomen in het systeem. Dit format vraagt de auteur verschillende vlakken in te vullen, waardoor het voorstel niet meer in Word kan worden opgesteld en geplakt kan worden in het systeem.

7.1.2 Cultuur

Uit eerder onderzoek en theorie bleek dat organisatiecultuur vaak een onderliggende bepalende factor is voor hoe er binnen een organisatie om wordt gegaan met bepaalde veranderingen. In het geval van dit onderzoek betreft het de in de vorige paragraaf beschreven veranderingen. Voor het achterhalen van de organisatiecultuur van de gemeente Dordrecht is gebruik gemaakt van het organisatiecultuurmodel van Quinn, waarbij een profiel wordt gemaakt op basis van de organisatieculturen eenheidscultuur, adhocratische cultuur, marktcultuur en hiërarchische cultuur. De gemeente Dordrecht scoort op basis van dit model het hoogst op de eenheidscultuur, gevolgd door de hiërarchische cultuur. Op zowel de adhocratische cultuur als de marktcultuur scoort de gemeente Dordrecht laag.

De theoretische veronderstelling is dat de eenheidscultuur wordt gekenmerkt door een familiegevoel binnen de organisatie. Het vertrouwen in collega's is binnen deze cultuur groot. Een grotere mate van vertrouwen in een organisatie werd in eerdere onderzoeken al eens gekoppeld aan een positievere houding tegenover transparantie. Men vertrouwt elkaar hun kennis toe. Als dit wordt aangehouden voor de gemeente Dordrecht, zou dat betekenen dat de werknemers een redelijk positieve houding hebben tegenover de nieuwe adviesfunctie binnen e-besluitvorming. Uit de interviews blijkt dat de meeste gebruikers van e-besluitvorming het een positieve verandering vinden dat het proces rondom collegevoorstellen transparanter wordt. Enkelen geven aan bang te zijn voor de negatieve aspecten van een toename in transparantie, welke mogelijk het voorstelproces bemoeilijken. Opvallend was echter dat de mensen die aangaven meer transparantie een pluspunt te vinden, vaak toch liever alsnog buiten e-besluitvorming om advies te vragen aan mensen, zonder de zichtbaarheid van e-besluitvorming. Dit botst dus in zekere mate met de theoretische veronderstelling. Een reden hiervoor is mogelijk dat binnen een eenheidscultuur mensen gemakkelijk even bij elkaar binnenlopen. Dat maakt dat het langslopen voor advies buiten het systeem om mogelijk gemakkelijker en sneller is dan het procedureel adviesvragen via de weg van e-besluitvorming. Langs die weg is het mogelijk dat de sterke aanwezigheid van de eenheidscultuur het juist maakt dat mensen niet zo snel de adviesfunctie zullen gebruiken tijdens het opstellen van een voorstel, ondanks hun positieve houding naar de functie.

De eenheidscultuur wordt gekenmerkt door flexibiliteit, omdat de wensen en acties van mensen veranderlijk zijn. De hiërarchische cultuur wordt daarentegen gekenmerkt door stabiliteit, waarbij er veel waarde wordt gehecht aan standaard processen en vaste gewoonten. De theoretische veronderstelling voor de standaardisatie van het voorstelformat betreft dat het omgaan met deze verandering een cultuur vergt die gekenmerkt wordt door stabiliteit. Vaste processen passen namelijk bij deze stabiliteit, waar standaardisatie deel van is. De meest dominante cultuur bij de gemeente Dordrecht is de eenheidscultuur, waarvan de theoretische verwachting is dat deze cultuur niet goed bij standaardisatie past. Wanneer er standaardisatie van processen is, verkleint dit de invloed en bewegingsruimte van de werknemers zelf, iets wat bij de eenheidscultuur juist als belangrijk wordt

gezien. Op de hiërarchische cultuur, waarop standaardisatie goed aansluit, scoort de gemeente Dordrecht ook redelijk hoog. Dit is afgezien van de eenheidscultuur de cultuur waarop de gemeente Dordrecht het hoogst scoort. Er kan dus worden gesteld dat er ook wat hiërarchische elementen binnen de cultuur van de gemeente Dordrecht te vinden zijn, wat mogelijk juist een positief effect kan hebben op standaardisatie. Het is daarom lastig om een eenduidige theoretische verwachting te koppelen aan de omgang met het nieuwe gestandaardiseerde voorstelformat. Zowel uit de interviews, als uit de survey bleek dat er niet positief wordt gereageerd op het nieuwe voorstelformat binnen de gemeente Dordrecht. Wanneer hierbij dezelfde redenering wordt gevolgd, zou dit betekenen dat de aspecten van de eenheidscultuur hier mogelijk voor zorgen.

7.1.3 Grip op proces & kwaliteitsverbetering

Zoals eerder genoemd zouden een toename in transparantie en het in gebruik nemen van een standaard voorstelformat moeten leiden tot respectievelijk meer grip op het proces en een verbeterde kwaliteit van de voorstellen.

Uit de interviews blijkt dat de grip op het proces rondom raads- en collegevoorstellen is toegenomen langs verschillende wegen sinds de invoering van e-besluitvorming. Allereerst kan er duidelijker worden gestuurd op de planning, aangezien het voor de betrokken mensen al eerder in het proces duidelijk is wat er gaat komen, en wat de voortgang van het opstellen van het voorstel is. Ten tweede is er, mits er gebruik wordt gemaakt van de adviesfunctie, meer duidelijkheid over of er advies is gevraagd van een jurist of controller. Dit kan in het systeem worden gezien en hoeft niet meer te worden nagevraagd. In de realiteit wordt deze adviesfunctie nog niet door iedereen op een dergelijke wijze gebruikt. Echter is er wel meer duidelijkheid rondom de advisering bij de voorstellen waarbij dit wel netjes is gedaan. Ten slotte is er meer duidelijkheid over wat exact de eindversie is van het voorstel. De eindversie kan niet meer worden aangepast en alle betrokkenen hebben beschikking over dezelfde versie. Dit was in Mozaïek niet het geval. Er kan dus worden gesteld dat de grip op het proces rondom raads- en collegevoorstellen langs verschillende wegen is verbeterd, al zou het nog beter kunnen wanneer bepaalde voordelen worden versterkt.

Verder blijkt uit de interviews dat de kwaliteit van de raads- en collegevoorstellen tot op heden niet is toegenomen sinds de invoering van e-besluitvorming, ondanks de standaardisatie van het voorstelformat. Mensen lijken het format niet snel onder de knie te kunnen krijgen. Commentaar op het format van de gebruikers van e-besluitvorming wordt met name gekenmerkt door de onduidelijkheid van het format. Het gaat dan om dat het niet duidelijk is wat onder welk kopje ingevuld dient te worden. Daarnaast neemt het ook keuzevrijheid weg: Het voorstel is niet meer geheel in te kleden zoals de auteur het graag ziet. De auteur dient zich te schikken naar het format. Twee geïnterviewden geven aan hier last van te hebben tijdens het schrijven van voorstellen in e-besluitvorming. Het slecht kunnen omgaan met deze standaardisatie en het nieuwe format zorgt ervoor dat de kwaliteit niet is verbeterd. Theoretisch

gezien is het mogelijk dat de reden dat het nieuwe voorstelformat nog niet leidt tot hogere kwaliteit van voorstellen, de dominante eenheidscultuur betreft. Deze cultuur sluit niet aan op de nieuwe standaardisatie en bemoeilijkt het proces daardoor mogelijk. Uit de interviews bleek dat sommige auteurs inderdaad liever meer mogelijkheden zouden hebben voor eigen invulling van het voorstel, omdat ze naar hun mening het voorstel dan op een betere manier kunnen brengen. Hieruit blijkt dat de oude manier van werken, passend bij de eenheidscultuur, nog aanwezig is en gewenst wordt door sommige van de auteurs. Zij voelen zich nog niet comfortabel bij het nieuwe format en dat bemoeilijkt mogelijk de beoogde kwaliteitsverbetering.

7.1.4 Conclusie theorie

De cultuurtheorie die is gebruikt voor dit onderzoek is de cultuurtheorie die aansluit op het veelgebruikte CVF model van Quinn. Het grote voordeel van deze theorie is dat waar veel andere organisatiecultuurtheorieën de aanwezigheid van meer dan één cultuurvorm uitsluiten, de theorie van Quinn stelt dat er meerdere cultuurvormen tegelijk in verschillende maten aanwezig kunnen zijn. Het nadeel van deze theorie is echter dat de theorie verder redelijk algemeen blijft en niet specifiek is toegespitst op de publieke sector. Van nature is het logisch dat bijvoorbeeld de marktcultuur sterker aanwezig is bij organisaties die sterker gericht zijn op winst in vergelijking met publieke organisaties die geen winst hoeven te maken. Daarnaast is concurrentie ook iets dat zich meer voordoet in de omgevingen van private organisaties.

Verder sloot de gebruikte transparantietheorie goed aan op de cultuurtheorie. Er is echter weinig theorie bekend over interne transparantie en politiek. De meeste transparantietheorie over overheid en politiek gaan over externe transparantie naar de burgers toe. Voor dit onderzoek had het echter van belang kunnen zijn om een theorie te gebruiken waarbij wordt gesteld op welke manier bepaalde implicaties van interne transparantie richting de politiek mogelijk naar voren komen bij verschillende maten van transparantie. Helaas mist een dergelijke theorie. Het is mogelijk een idee voor toekomstig onderzoek om te kijken wat voor implicaties interne transparantie richting politiek heeft voor de organisatie. In dit onderzoek is getracht om het eerste gedeelte van dit onderwerp te belichten. Ook gesprekstransparantie zou nog kunnen zijn meegenomen in dit onderzoek. Dit betreft een meer psychologische vorm van transparantie waarbij kan worden gekeken hoe een persoon omgaat met bepaalde informatie wanneer hij of zij al informatie bezit over de meningen van mensen voor hem. Dit was toepasbaar geweest op de casus van de gemeente Dordrecht doordat het College inzicht krijgt in de meningen van de betrokkenen, mits volledig via de adviesfunctie wordt gewerkt. Echter is dit gedeelte van transparantietheorie buiten de scope van dit onderzoek gelaten. Verder is voor dit onderzoek vooral de toename van interne transparantie in positieve zin meegenomen. Er bestaan echter ook theorieën die de negatieve aspecten van transparantie belichten. Deze aspecten zijn niet teruggekomen in de transparantietheorieën die zijn gebruikt voor dit onderzoek.

Daarnaast is er ook redelijk weinig bekend over documentstandaardisatie bij overheden. De meeste theorieën gaan om standaardisatie in bedrijfsprocessen van private organisaties. Ook mist er in veel theorieën een eenduidige koppeling met organisatiecultuur, al kan algemene processtandaardisatie natuurlijk wel worden gekoppeld aan hiërarchie- en marktculturen. Echter zou ook hier een overkoepelende theorie over kunnen worden geschreven, welke toegespitst is op publieke organisaties.

Ten slotte zeggen de gebruikte theorieën weinig over de overslag van waarnemingen binnen het theoretische kader naar handelingswijzen. Geen van de gebruikten theorieën zijn praktisch. Dit maakt dat het lastig is om de adviezen binnen het kader van de theorie te houden. In dit onderzoek zijn dan ook vaak de ervaringen en meningen van werknemers van de gemeente Dordrecht uit de interviews gehaald voor het vormen van het advies.

7.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies die getrokken zijn in de voorgaande paragraaf zal nu een aantal aanbevelingen volgen met betrekking op de punten waarop nog verbetering is te behalen. Dit betreft de grip op het proces rondom het systeem en de kwaliteitsverbetering van de raads- en collegevoorstellen.

7.2.1 Grip op proces

In de voorgaande paragraaf is geconcludeerd dat de grip op het proces rondom raads- en collegevoorstellen al wel is verbeterd ten opzichte van de situatie ten tijde van Mozaïek Bestuur. Echter zou er nog meer grip op het proces kunnen zijn als men bij ieder voorstel trouw gebruik zou maken van de adviesfunctie in e-besluitvorming. Theoretisch gezien vergt een positieve houding tegenover het gebruik van de adviesfunctie een groot vertrouwen in de organisatie. De eenheidscultuur heeft een positief effect op vertrouwen. Echter bleek dat uit gewenning en gemak werknemers binnen een eenheidscultuur toch liever langs elkaar lopen om wat te vragen dan dit procedureel binnen e-besluitvorming op officiële wijze te vragen. Daarnaast blijkt ook dat de hiërarchische cultuur een positief effect heeft op vertrouwen, ditmaal voortkomend uit vastigheid en voorspelbaarheid, en de hiërarchische cultuur het ook makkelijker maakt een vaste procedure in te stellen.

De gemeente Dordrecht scoorde echter ook al redelijk hoog op de hiërarchische cultuur. Wanneer wordt gekeken naar figuur 32 op bladzijde 65, kan worden gezien dat hiërarchie met name op leiderschap heel hoog scoort. Op de overige categorieën scoort hiërarchie niet uitzonderlijk hoog. De cultuurcategorieën ‘werkplek’ en ‘karakteristieken’ refereren beiden naar de procedurele aard van de werkzaamheden binnen een organisatie. Werkplek wordt gekenmerkt door het statement “*de organisatie is een sterk gecontroleerde en gestructureerde plek. Formele procedures bepalen over het algemeen wat mensen doen*” en karakteristieken wordt gekenmerkt door “*de lijn die de organisatie bij elkaar houdt is formele regels en beleid. Het behouden van een goed lopende organisatie is erg belangrijk*”. Indien de gemeente Dordrecht in deze twee categorieën wat hoger zou scoren op hiërarchie, zou het theoretisch gezien

makkelijker moeten zijn voor het management of het projectteam om het gebruik van de adviesfunctie als standaard procedure in te brengen.

Uit de interviews is gebleken dat er echter nog niet eenduidig gestuurd wordt op het al dan niet gebruiken van de adviesfunctie. Het is mogelijk dat het feit dat deze sturing van bovenaf op sommige plekken in de organisatie mist ervoor zorgt dat mensen die een voorstel moeten schrijven toch graag hun eigen weg kiezen hierin. Het gebruik van de adviesfunctie is dan niet de eerste keus voor sommige mensen, die het gemakkelijk vinden om even bij iemand langs te lopen. Deze keuzevrijheid en eigen invulling is kenmerkend voor de eenheidscultuur, waarbij sturing op procedures van bovenaf juist kenmerkend zou zijn voor de hiërarchische cultuur. Theoretisch en praktisch gezien is het dus belangrijk, mits de wens is in het geheel gebruik te gaan maken van de adviesfunctie in e-besluitvorming, hier extra op te sturen om zo de eigenzinnigheid en daarmee willekeur van mensen rondom het proces aan te passen.

Verder is het mogelijk dat – aangezien er uit de vragenlijst is gekomen dat de algemene houding naar de adviesfunctie niet per se negatief is – werknemers zich procedureel best willen schikken naar de wensen van bovenaf. Hiervoor moeten deze echter wel op een eenduidige manier worden gecommuniceerd. Het zou waarschijnlijk mogelijk kunnen worden gemaakt in het systeem e-besluitvorming dat een voorstel met financiële en/of juridische implicaties niet door mag naar de goedkeuringen op het moment dat er nog geen goedkeuring van een controller en/of jurist in het systeem staat. Op deze manier zou de procedure echter wel erg systematisch worden.

Er kan namelijk ook worden gekozen voor het laten van de keuze aan de auteurs. Het is procedureel van belang dat er advies wordt gevraagd over voorstellen. Wanneer dit is gebeurd, zou aan de procedure op zich al zijn voldaan. Als de verplichting wordt ingesteld dat auteurs bij hun voorstel invullen aan wie zij advies hebben gevraagd (wanneer dit niet in e-besluitvorming heeft plaatsgevonden), zou dat de transparantie en daarmee de grip op het proces ook verbeteren. Sommige mensen voelen zich namelijk comfortabeler bij het langslopen bij mensen voor advies, in tegenstelling tot het elektronisch vragen van advies. Wanneer er bekend is bij wie de auteur langs is gelopen voor advies, zou dit kunnen worden nagelopen door iemand anders die betrokken is bij het proces om de mening van de adviseur te vragen, waar nodig. Echter zal het College niet in staat zijn om deze stappen na te lopen en zal, wanneer wordt gekozen voor een dergelijke aanpak, de transparantie voor hen naar waarschijnlijkheid niet worden vergroot. Zij kunnen dan namelijk niet in het systeem zien wat er exact gezegd is door degenen die advies hebben gegeven op een bepaald voorstel, slechts dat het is gebeurd. Dit is echter ook hoe het er momenteel voorstaat, aangezien lang niet iedereen al volledig gebruik maakt van de adviesfunctie in e-besluitvorming. Er zou hierdoor niet heel veel veranderen met deze oplossing, alleen het feit dat de controle die door adviesgevers is geweest nu zichtbaar zal zijn. Inhoudelijk zal het op deze manier echter geen discussie voeden.

7.2.2 *Standaardisatie*

Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor het nieuwe voorstelformat. Mensen die het voorheen fijn vonden in grote mate eigen invulling van het format te kunnen bepalen, zullen het extra moeilijk hebben met het nieuwe voorstelformat, dat minder ruimte biedt voor deze eigen invulling. Die wens tot eigen invulling is kenmerkend voor de eenheidscultuur die overheersend is bij de gemeente Dordrecht, waar bij de hiërarchische cultuur de omgang met standaardisatie en het procesmatig invullen van zo'n format gemakkelijker zou moeten zijn. Opnieuw gaat het hierbij vooral om de cultuurcategorieën 'werkplek' en 'karakteristieken'.

Uit de interviews blijkt dat de auteurs tot op dit moment nog zonder instructies aan het werk worden gezet, als het gaat om de omgang met het nieuwe format. Het gebrek aan sturing hierop duidt opnieuw op een flexibele cultuurvorm. De flexibele cultuurvormen betreffen eenheidscultuur en adhocratische cultuur, waar in het geval van de gemeente Dordrecht de eenheidscultuur sterk dominant is ten opzichte van de adhocratische cultuur. Standaardisatie sluit echter beter aan op de culturen die gekenmerkt worden door stabiele processen, zoals het geval is bij de hiërarchische- en marktcultuur. De eenheidscultuur is leidend bij de gemeente Dordrecht, waarnaast auteurs vanuit de oude manier van het opstellen van voorstellen gewend zijn meer eigen invulling te kunnen geven. Dit terwijl er eigenlijk een procesverandering wordt ingevoerd die beter aansluit op de culturen die langs de stabiliteits-as liggen in het cultuurmodel van Quinn.

Zoals eerder is benoemd, is het feit dat de kwaliteit van de voorstellen nog niet vooruit is gegaan sinds het nieuwe systeem mogelijk te wijten aan de soort verandering die niet aansluit op de dominante cultuur. Verschillende medewerkers hebben aangegeven het voorstelformat niet alleen niet goed te snappen, maar het ook vervelend vinden dat de invulmogelijkheden voor het inkaderen van hun voorstel gedeeltelijk zijn vervallen met het gebruik van het nieuwe format. Zoals in één van de interviews is gezegd: Het format werkt goed voor simpele voorstellen, maar voor politiek ingewikkeldere voorstellen is het format niet altijd handig. Wanneer over de volgende feiten na wordt gedacht, is in de huidige situatie de kwaliteit niet verbeterd, de auteurs kunnen hun voorstellen lastiger inkaderen en deze manier van standaardisatie is nog niet toegespitst op de huidige heersende cultuur in de gemeente Dordrecht. De theorie stelt dat wanneer de onderliggende organisatiecultuur wordt aangepast naar een stabiele cultuur die aansluit op ontwikkelingen als standaardisatie, de omgang met het nieuwe gestandaardiseerde proces zou moet verbeteren. Echter zou er ook andersom kunnen worden geredeneerd, waarbij kan worden gekeken naar hoe de nieuwe functie beter aangesloten kan worden op de huidige cultuurstaat en het de huidige manier van werken van ambtelijk apparaat van de gemeente Dordrecht.

De gevolgen van het feit dat de dominante cultuur binnen de gemeente Dordrecht niet aansluit op de nieuwe veranderingen omtrent de documentstandaardisatie, maken dat er mogelijk weerstand optreed

onder de medewerkers van de gemeente Dordrecht. Uit de interviews bleek dat zij het voorstel als beperkend ervaren en hun voorstel niet altijd meer kunnen inkleden zoals zij dat zelf het meest passend zien om het voorstel door het College heen te krijgen. Door de standaardisatie gaat er daardoor mogelijk een deel van de creativiteit van de werknemers verloren omtrent het opstellen van voorstellen. Vooral voor de mensen die vaker voorstellen moeten schrijven kan dit als beperkend worden ervaren. Zeker gezien het format niet aansluit op de dominante eenheidscultuur, waarbij eigen invulling juist als belangrijk wordt gezien. Ontevredenheid en weerstand zijn beiden zaken die niet ten goede komen aan de kwaliteit van geschreven voorstellen.

De dominante eenheidscultuur vraagt aandacht voor mensen en de mensen de ruimte geven voor hun werkzaamheden en groei. In het kader van de standaardisatie van documentatie zou dat betekenen dat de ruimte die sommige ambtenaren aangegeven hebben te missen in het nieuwe voorstelformat, daarom juist gedeeltelijk terug zou moeten worden gebracht. Sommige voorstellen vergen meer uitleg en inkadering van de auteur. Deze ruimte zou hiervoor dienen. Idealiter werkt deze ruimte hetzelfde als het hele voorstelformat: Het vakje verschijnt alleen wanneer dit nodig is. Op deze manier blijven simpele voorstellen simpel en gestandaardiseerd, wat makkelijker leesbaar zou moeten zijn voor het College en voor andere betrokkenen. Wanneer er echter behoefte is aan meer inkadering van het voorstel, zou het mooi zijn als de auteur zelf iets kan aanklikken waardoor er een vakje verschijnt waarin de auteur vrij is om te typen wat hij of zij wenst. Hier kan de auteur dan uitleg kwijt, waar dat eerder in het voorstelformat niet paste. De optie om hiervan gebruik te maken ligt dan volledig bij de auteur. Dit sluit aan op de eenheidscultuur, doordat de auteur in ieder geval voor een klein deel zelf kan kiezen hoe hij of zij het voorstel inricht. Hierdoor heeft de auteur het gevoel het op een eigen manier te kunnen doen binnen een vast voorstelformat. Als het goed is zou de optie voor simpele voorstellen helemaal niet nodig zijn, waardoor daarin de standaardisatie niet verloren gaat. Ook zou kunnen worden overwogen om het format iets meer te differentiëren naar projecten of onderwerpen. Zo is er standaardisatie per onderwerp, maar wel flexibiliteit tussen de verschillende onderwerpen om de auteurs passende mogelijkheden te geven om per project hun voorstel op de juiste manier in te kleden. Simpele voorstellen kunnen op die manier nog steeds erg simplistisch blijven.

Verder wordt momenteel een procesverandering (namelijk de standaardisatie van de voorstellen) die hiërarchisch is, geplakt op een cultuur die grotendeels wordt gekenmerkt als eenheid, op een manier die ook onder eenheid zou kunnen vallen. Hiermee wordt bedoeld dat de ambtenaren aan hun lot over worden gelaten als het gaat om het onder de knie krijgen van het nieuwe format. Ze zouden hulp kunnen vragen aan hun collega's, waarvan veel het echter ook nog niet onder de knie hebben. Dit zou één van de redenen kunnen zijn waarom het de ambtenaren niet lukt om het nieuwe voorstelformat op een juiste manier te gebruiken. Er wordt namelijk van ambtenaren verwacht dat ze volgens een boekje gaan opstellen, terwijl het boekje zelf mist. Het zou mogelijk helpen om de implementatie zelf op een hiërarchische manier te laten verlopen. Hierbij is het bijvoorbeeld belangrijk dat er een soort

overkoepelend, uitgebreid voorbeeldvoorstel ter beschikking wordt gesteld dat veel verschillende beleidselementen raakt en daarmee een relatief compleet beeld geeft van wat er van auteurs per vakje ongeveer wordt verwacht.

8. Discussie & limitaties

In dit hoofdstuk zullen allereerst de mogelijke vervolgstappen voor de gemeente Dordrecht worden bediscussieerd. Vervolgens zullen de limitaties die verbonden zijn met dit onderzoek worden beschreven.

8.1 Discussie

Allereerst zullen de mogelijke vervolgstappen omtrent de adviesfunctie worden beschreven. Vervolgens zal hetzelfde worden gedaan voor het nieuwe voorstelformat. Ten slotte zal de gebruikte theorie worden geëvalueerd.

8.1.1 Adviesfunctie

De gemeente Dordrecht staat voor een aantal keuzes. Allereerst is het van belang om te bedenken op welke manier de gemeente Dordrecht gebruik wil gaan maken van de adviesfunctie in het systeem e-besluitvorming. Wanneer wordt gekozen om het gebruik van de functie achterwege te laten, kan de optie het best direct uit het systeem worden gehaald om één lijn van werken te creëren. Wanneer wordt besloten om met de adviesfunctie te blijven werken, is het van belang dat er begrip voor het gebruik van de functie wordt gecreëerd. Zeker omdat uit de interviews is gebleken dat mensen voor hun eigen gemak toch eerder langs hun collega's lopen voor advies dan dat via het systeem te doen, dient er een gedragsverandering onder de werknemers te worden bewerkstelligd. Hierin ligt een rol voor de clustermanagers. Zij kunnen namelijk als leidinggevende bewustzijn creëren en de positieve kanten van het gebruik van de adviesfunctie belichten. Het grootste voordeel dat ambtenaren mogelijk uit het gebruik van de adviesfunctie zullen halen, betreft de verkorting van de doorlooptijd van een voorstel. Wanneer er in het systeem advies is gegeven over een functie, hoeft er niet meer te worden gecontroleerd of er daadwerkelijk advies is gevraagd en gegeven. Daarnaast kan het adviesvragen zelf eventueel ook online plaatsvinden, waardoor men niet meer is gebonden aan het aanwezig zijn van beide partijen. De voorwaarde hiervoor is echter wel dat personen die vaak bij voorstellen worden betrokken, zoals controllers of juristen, regelmatig in e-besluitvorming kijken.

Verder kan met name op afdelingen waar veel voorstellen worden geschreven ook reclame worden gemaakt voor het belang van transparantie. Een poster of informatiebericht op het platform SID, een poster in de binnenkomsthal bij het trappenhuis van de desbetreffende afdelingen of een dia in de PowerPoint op de tv in de binnenkomst hal kan hiervoor voldoende zijn. Men ziet het dan in ieder geval meerdere keren terugkomen, zeker als een soortgelijk bericht ook vanuit het management naar de ambtenaren wordt gecommuniceerd.

8.1.2 Voorstelformat

Uit de interviews is naar voren gekomen dat vrijwel alle gebruikers van e-besluitvorming en daarmee het bijbehorende nieuwe voorstelformat het format nog niet in de vingers hebben. Het is niet altijd duidelijk waar welke informatie dient te staan, wat ervoor zorgt dat er nog steeds inconsistentie is tussen de verschillende voorstellen die worden geschreven. De verwachtingen van de gemeente Dordrecht omtrent de opbouw van de voorstellen uitspreken zou een goede stap kunnen zijn om de onwetendheid enigszins te verminderen. Een manier om dit te bewerkstelligen zou zijn om een compleet uitgebreid voorbeeldvoorstel te publiceren in e-besluitvorming. Dit voorbeeldvoorstel dient als voorbeeld voor het invullen van de voorstellen, zodat bij onzekerheid over waar informatie geplaatst dient te worden een houvast voor de auteurs beschikbaar is.

Daarnaast is het advies om alsnog een vak dat bestemd is voor eigen invulling in het voorstelformat te implementeren. Hier kunnen ambtenaren dan de extra informatie kwijt wanneer zij dit nodig achten voor de goedkeuring van hun collegevoorstel. Dit maakt namelijk ook direct dat het intuïtiever wordt waar de contextinformatie kan worden geplaatst, wanneer dit nodig is. De afweging is echter dat dit natuurlijk wel ten koste gaat van de standaardisatie van voorstellen, aangezien iedereen zelf kan invullen wat er precies met het vak gebeurt.

8.1.3 Gebruikte theorieën

De twee nieuwe functies die meekomen met ingang van het gebruiken van e-besluitvorming zijn in dit onderzoek binnen het kader van de organisatiecultuurtheorie van Quinn geplaatst. Deze inkadering maakt dat volgens het conceptuele model de organisatiecultuur ten grondslag ligt aan de manier waarop wordt omgegaan met de nieuwe functies. Organiseatiecultuur is een begrip dat invloed heeft op hoe men zich gedraagt op de werkvloer, waardoor het naar waarschijnlijkheid invloed heeft op dergelijke zaken. Echter kan er een tal van andere zaken ten grondslag liggen aan de omgang met de nieuwe functies. Dit onderzoek had zich bijvoorbeeld kunnen focussen op de weerstand tegen bepaalde veranderingen, zoals beschreven in verschillende organisatie-theorieën, anders dan organisatiecultuur. Het onderzoek had zich bijvoorbeeld ook op de rol van leiderschap kunnen focussen bij het implementeren van veranderingen, of op de meer persoonsgebonden redenen voor weerstand.

Verder worden er in de in dit onderzoek gebruikte organisatiecultuurvragenlijst van Quinn per categorie telkens vier stellingen gepresenteerd aan de respondent, waarvan de respondent de meest passende dient te kiezen. De vier stellingen representeren elk een andere organisatiecultuur op een erg stellige wijze. Wanneer een respondent twijfelt en geen van de vier stellingen echt passend vindt en er toch maar één kiest, is de organisatiecultuur op die categorie voor die respondent echter wel bepaald door twijfel. Daarnaast is het mogelijk dat er duidelijk één cultuur dominant is die vrijwel altijd op de eerste plaats als passend wordt gekozen door de respondenten, terwijl een tweede cultuurvorm telkens net niet wordt gekozen omdat men kiest voor de eerste. Zo blijft er informatie onder de oppervlakte die mogelijk wel

van belang zou kunnen zijn. Als aanvulling op dit model van Quinn zouden bijvoorbeeld een aantal algemene vragen kunnen worden gesteld die de cultuurvorm die ze representeren iets meer verhullen, waaruit ook kan worden afgeleid welke cultuur per categorie dominant is. Verder zou kunnen worden overwogen om een ranking systeem te incorporeren in de bestaande stellingkeuzes. Op die manier komt er meer informatie bloot te liggen die mogelijk van belang zou kunnen zijn. In andere woorden zou het model naar mijn mening baat kunnen hebben bij een meer uitgebreide manier van testen, omdat deze momenteel minimaal is.

Daarnaast is het gebruik van de organisatiecultuurtheorie van Quinn lastig wanneer een organisatie op twee verschillende cultuurvormen in totaal ongeveer gelijk scoort. Deze cultuurvormen kunnen mogelijk heel tegengesteld zijn: Het kan zijn dat de ene cultuur op de stabiliteits-as ligt aan de interngerichte kant en de andere cultuur op de flexibiliteitsas ligt aan de extern gerichte kant. Het is dan voor de onderzoeker lastig om eenduidige conclusies te trekken uit de tegenstrijdige resultaten. De onderzoeker kan op zo'n moment overwogen om te kijken per categorie wat de dominante cultuur is. Het kan zijn dat de organisatie zelfs per categorie ongeveer gelijk scoort op de twee culturen. Het is dan nog moeilijker om conclusies te trekken uit de resultaten. Het kan ook zo zijn dat de organisatie bij drie categorieën sterk scoort op de ene cultuur en bij drie categorieën sterk scoort op de andere cultuur. In deze situatie zal het al iets makkelijker zijn om conclusies uit de resultaten te trekken. Echter is het volgende probleem dat het erg lastig is om te bepalen welke categorieën belangrijker zijn. In de theorie van Quinn komt dit aspect namelijk niet terug. Het zou zo kunnen zijn dat bijvoorbeeld categorie twee een belangrijkere indicator is voor het achterhalen van de organisatiecultuur dan categorie zes en om deze reden in de resultaten eigenlijk anders gewogen zou moeten worden. In de theorie van Quinn worden alle categorieën echter gelijk aan elkaar gesteld. In dit onderzoek is wel gekeken of het op een bepaalde manier wegen van de resultaten zou leiden tot andere dominante culturen. Het blijkt echter dat de eenheidscultuur bij de gemeente Dordrecht in alle categorieën redelijk sterk terugkomt, al zij het niet altijd als hoogste. Als bepaalde categorieën heel sterk worden gewogen, zou de eenheidscultuur mogelijk niet meer als dominante cultuur naar voren komen bij de gemeente Dordrecht. Er is echter geen reden om de gewichten op een dergelijke drastische manier aan te passen.

8.2 Limitaties

In deze paragraaf zal voornamelijk de methodiek worden besproken en de limitaties die verbonden zijn met de uiteindelijke uitvoering van de methodiek.

8.2.1 Validiteit

Voor dit onderzoek hebben acht interviews plaatsgevonden met personen die op een bepaalde manier betrokken zijn bij e-besluitvorming. Daarnaast is er een vragenlijst uitgezet onder de medewerkers van de gemeente Dordrecht, waarbij vragen zijn gesteld over organisatiecultuur, het delen van informatie binnen de organisatie, vertrouwen en het systeem e-besluitvorming. De vragen betreffende

organisatiecultuur zijn de standaard vragen geweest die horen bij de organisatiecultuurtheorie van Quinn en zijn dus vaker gebruikt in andere onderzoeken. De vragen over informatiedeling en vertrouwen zijn ook gebaseerd op andere onderzoeken, al zijn deze iets minder bekend. De vragen over e-besluitvorming zijn meningsafhankelijk en niet gebaseerd op eerder onderzoek. Theoretisch gezien is dit onderzoek wat betreft de vragen valide. De semi-open interviews zijn minder sterk gebaseerd op theorie en zijn aan de hand van het conceptueel model meer intuïtief opgesteld. Het feit dat de interviewtechniek semi-open betreft, maakt het lastiger om te beoordelen of er gemeten wordt wat er gemeten moet worden. De vragenlijst, welke wel sterk op basis van theorie is opgesteld, dient als aanvulling op de interviews.

Echter is de steekproef uit de medewerkers van de gemeente Dordrecht niet geheel representatief: De steekproef geeft niet de verdeling van de medewerkers van de gemeente Dordrecht over de verschillende clusters weer. Dit maakt het onderzoek minder valide, aangezien voornamelijk werknemers van drie grote clusters de vragenlijst hebben ingevuld. Dit zijn echter wel de clusters die het meest gebruik maken van e-besluitvorming. Verder is de gemeente Dordrecht als organisatie overgegaan naar zelfsturing, wat betekent dat er minder wordt vastgehouden aan de oude teams. De lijntjes in de organisatie lopen meer door elkaar en veel verschillende mensen werken samen, wat mogelijk betekent dat de representativiteit van de steekproef in een dergelijke organisatie iets minder belangrijk is dan bij een organisatie die heel vast en hiërarchisch in elkaar zit. Desalniettemin blijft het feit dat de resultaten van de steekproef niet per cluster niet representatief zijn voor de organisatie. Daarnaast is de generaliseerbaarheid van het onderzoek vrijwel afwezig. De casus is erg specifiek voor de gemeente Dordrecht en slecht toepasbaar op andere gemeenten. Voor andere gemeenten binnen de Drechtsteden valt dit onderzoek mogelijk te generaliseren, echter blijft het organisatiecultuurprofiel uiteraard wel toegespitst op de gemeente Dordrecht.

8.2.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is deels aanwezig. Uiteindelijk hebben 55 respondenten de vragenlijst ingevuld, wat kan worden gezien als een kleine steekproef. De kans bestaat dat wanneer dit onderzoek wordt herhaald, er iets anders uitkomt door de grootte van de steekproef. Er wordt slechts één statistische analyse gedaan, waarbij de rest van de verkregen data voornamelijk indicatief wordt gebruikt als versterking naast de interviews. Alle methodiek is verder vastgelegd en geplaatst in de bijlage, waardoor het onderzoek wel herhaalbaar zou moeten zijn. Echter geeft dat geen garantie dat er tijdens de looptijd van dit onderzoek geen dingen zijn veranderd binnen de gemeente Dordrecht, die ervoor zouden zorgen dat de resultaten er bij een soortgelijk onderzoek op een andere moment het anders uitkomen.

Referenties

- Adler, J. & Parmryd, I. (2010). *Quantifying Colocalization by Correlation: The Pearson Correlation Coefficient is Superior to Mander's Overlap Coefficient*. International Society for Advancement of Cytometry.
- AIDO. (2016). *Archiefinnovatie Decentrale Overheden – Waar we staan en wat er moet gebeuren*. [https://vng.nl/files/vng/publicaties/2016/20161025_archiefinnovatie_decentrale_overheden.pdf] 31 januari 2019.
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y. & Mohammed, Y.F. (2007). *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors*. Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2: p.22-42.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly. Vol. 25, No. 1: p.107-136.
- Albu, O.B. & Flyverbom, M. (2019). *Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions and Consequences*. Business & Society. Vol. 58(2), p.268-297.
- Allen, T.J. & Cohen, S.L. (1969). *Information flow in research and development laboratories*. Administrative Science Quarterly, Vol. 14, No. 1: p.12-19.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. Routledge: London & New York.
- Andrews, K.M. & Delahaye, B.L. (2000). *Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter*. Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 6: p.2322-2380.
- Ang, C., Davies, M. & Finlay, P.N. (2000). *Measures to assess the impact of information technology on quality management*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 17, Issue 1: p.42-66.
- Bagijn, O. (2005). *Sox IT Testing process compliancy for Shell People*, p.1-26.
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). *Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 1: p.64-77.
- Berg, L.B. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New Jersey: Pearson Education.
- Biondi, L. & Lapsley, I. (2014). *Accounting, Transparency and Governance: The Heritage Assets Problem*. Journal of Qualitative Research in Accounting & Management. Vol. 11, No. 20: p.146-164.
- Boersma, K. & Kingma, S. (2005). *Developing a cultural perspective on ERP*. Business Process Management Journal. Vol. 11, No. 2: p.123-136.
- Bozeman, B. (1979). *Public Management and Policy*. St Martin's Press, New York, NY.
- Buckman, R.H. (2004). *Building a Knowledge-Driven Organization*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Capgemini. (2013). *Uitvoeringsorganisaties 2.0*. [<https://www.capgemini.com/nl-nl/wp-content/uploads/sites/7/2017/07/uitvoeringsorganisaties-2.0-capgemini-july-10.pdf>] 4 februari 2019.
- Ciborra, C.U. (2009). *Bricolage, Care and Information. Technology, Work and Globalization*. Palgrave Macmillan: London.
- Computable. (2015a). *Drechtsteden laat zaaksysteem eerste uur vallen*. [<https://www.computable.nl/artikel/nieuws/overheid/5671312/250449/drechtsteden-laat-zaaksysteem-eerste-uur-vallen.html>] 4 februari 2019.

- Cooper, R.B. & Quinn, R.E. (1993). *Implications of the Competing Values Framework for Management Information Systems*. Human Resource Management, Spring 1993, Vol.32, Number 1, p.175-201. John Wiley & Sons, Inc.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G.M. (1991). *Organisational culture and organisational development*. Research in Organizational Change and Development, Vol. 5: p.1-21.
- Dieën, Van, E. (2013). *De Opdrachtgever: nieuw leiderschap binnen de overheid*. Rotterdam: 010 projecten.
- Drechtsteden. (2018). *Over de Drechtsteden*. [<https://www.drechtsteden.nl/drechtsteden/over-de-drechtsteden>] 30 januari 2019.
- Ellis, C.A. (1979). *Information Control Nets: A mathematical model of office information flow*. Proceedings of the Conference on Simulation, Measurement and Modeling of Computer Systems (special issue). ACM SIGMETRICS: Performance Evaluation Review, Vol. 8, No. 3: p.225-238.
- Empson, L. (2001). *Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms*. Human Relations, Vol. 54, No. 7: p.839-862.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. London: Sage Publishing.
- Finkelstein, N. D. (2000). *Transparency in Public Policy: Great Britain and the United States*. London: Palgrave Macmillan.
- Frissen, P. (2016). *Het geheim van de laatste staat*. Amsterdam: Boom Uitgevers. Derde druk.
- Garsten, C. & Montoya, De, M.L. (2008). *Transparency in a new global order: Unveiling organizational visions*. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gemeente Dordrecht. (2015). *Verslag van de gemeentearchivaris 2015 (definitief)*. [https://www.dordrecht.nl/pls/idad/mozEgemDocument?F_DOCNR=5488433] 31 januari 2019.
- Gemeente Dordrecht. (2018) *Aanbiedingsformulier Stand van zaken Raadsinformatiesysteem RIS*. [https://www.dordrecht.nl/pls/idad/mozEgemDocument?F_DOCNR=6636165] 19 maart 2019.
- Gemeente Dordrecht. (2019). *Aanbiedingsformulier: Stand van zaken E-besluitvorming*. [https://www.dordrecht.nl/pls/idad!/mozegemmb_risportaal.toonpagina] 15 mei 2019.
- GEMMA Online. (2018). *Informatie- en applicatiearchitectuur*. [https://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA_2_Applicatiearchitectuur] 4 maart 2019.
- Glazer, R. (1996). Measuring the knower: towards a theory of knowledge equity. California Management Review, Vol. 40, No. 3: p.175-194.
- Goshal, S. & Barlett, C.A. (1994). *Linking organizational context and managerial action: The dimension of quality management*. Strategic Management Journal, Vol. 15: p.91-112.
- Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of a firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter special: p.109-122.
- Green Valley. (2018). *Digitaal besluiten en vergaderen*. [<https://www.greenvalley.nl/producten/Besluitstraat>] 27 februari 2018.
- Grimmelikhuijsen, S.G. & Welch, E.W. (2012). *Developing and Testing a Theoretical Framework for Computer-Mediated Transparency of Local Governments*. Public Administration Review. Vol. 71, No. 4: p.562-571.
- Groot, De, G. (2012). *Digitalisering raakt in het hart van de macht: Veranderkunde bij schurende logica's*. M&O, No. 3, p.22-40.
- Groot, De, G. (2012). *Digitalisering raakt in het hart van de macht: Veranderkunde bij schurende logica's*. M&O, No. 3, p.22-40.
- Hanseth, O., Monteiro, E. & Hatling, M. (1996). *Developing Information Infrastructure: The Tension Between Standardization and Flexibility*. Science, Technology & Human Values, Vol. 21, No. 4. Sage Publications Inc.: p.407-426.

- Ipe, M. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*. Human Resource Development Review, Vol. 2, No. 4: p.337-359.
- Jonsson, A. & Kalling, T. (2007). *Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: Case studies of IKEA and SCA packaging*. Knowledge Management Research & Practice, Vol. 5: p.161-172.
- Klous, S. & Wielaard, N. (2014). *Wij zijn Big Data – De toekomst van de informatiesamenleving*. Business Contact.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. Organization Science, Vol. 3, No. 3: p.383-397.
- Kramer, R.M. (1999). *Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt*. In: Thompson, L.L., Levine, J.M. & Messick, D.M. (1999). *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*: p.163-194.
- Lapsley, I. & Rios, A.M. (2015). *Making sense of government budgeting: an internal transparency perspective*. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 12, Issue 4: p.377-394.
- Long, De, D.W. & Fahey, L. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. The Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4; P.113-127.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*. Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1: p.76-85.
- Milne, P. (2007). *Motivation, incentives and organisational culture*. Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 6: p.104-113.
- Mohamed, N., Kaur, J. & Singh, G. (2012). *A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations*. Information Management & Computer Security, Vol. 20, Issue 2, p.88-106.
- Mooradian, N. (2005). *Tacit knowledge: Philosophical roots and the role in KM*. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 6: p.104-113.
- Münstermann, B. & Weitzel, T. (2008). *What Is Process Standardization?* International Conference on Information Resources Management. No. 64.
- Ngwenyama, O. & Nielsen, P.A. (2003). *Competing Values in Software Process Improvement: An Assumption Analysis of CMM From an Organizational Culture Perspective*. IEEE Transactions of Engineering Management, Vol. 50, No. 1.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York, NY.
- Norman, S.M., Avolio, B.J. & Luthans, F. (2010). *The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness*. The Leadership Quarterly. Vol. 21, p.350-364.
- NOS. (2017). *De doofpot in de bonnetjesaffaire*. [<https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2154525-de-doofpot-in-de-bonnetjesaffaire.html>] 4 maart 2019.
- Odongo, I. (2016). *The Influence of Culture on Judgement and Decision Making*. International Journal of Advanced Legal Studies and Governance, Vol. 6, No. 1.
- Orr, J.E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Pan, S.L. & Scarbrough, H. (1999). *Knowledge management in practice: An exploratory case study*. Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 11, No. 3: p.359-374.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). *Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations*. International Journal of Public Sector Management. Vol. 12, No. 2: p.125-141.
- Piotrowski, S.J. & Ryzin, Van, G.G. (2007). *Citizen Attitudes Toward Transparency in Local Government*. The American Review of Public Administration. Vol. 37, No. 3: p.306-323.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge Kegan Paul.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). *Leveraging intellect*. Academy of Management Executive, Vol. 10: p.7-27.

- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. *Management Science*, Vol. 29, No. 3, p.363-377. INFORMS.
- Rawlins, B. (2009). *Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency*. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 21, Issue 1: p.71-99.
- Rawlins, B. (2009). *Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency*. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 21, Issue 1: p.71-99.
- Relly, J.E. & Sabharwal, M. (2009). *Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study*. *Government Information Quarterly*. Vol. 26: p.148-157.
- Reychav, I. & Weisberg, J. (2010). *Bridging intention and behaviour of knowledge sharing*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 2: p.285-300.
- Rodríguez, D.O., Galera, A.N. & Hernández, A.M.L. (2007). *Consensus Among Managers as Strategy of Standardization of Performance Indicators*. *International Public Management Journal*, Vol. 9, No. 4: p.371-398.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). *On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect*. *Sociometry*, Vol. 33, No. 3: p.253-263.
- Rulke, D.L. & Zaheer, S. (2000). *Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: An exploratory study*. In: Shapira, Z & Landt, T. (2000). *Organizational cognition: Computation and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salminen, A., Lehtovaara, M. & Kauppinen, K. (1996). *Standardization of Digital Legislative Documents*. *Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. p.72-81.
- Salminen, A., Lyytikäinen, V. & Tiitinen, P. (2000). *Putting documents into their work context in document analysis*. *Pergamon: Information Processing & Management*, Vol. 36: p.623-641.
- Schnackenberg, A.K. & Tomlinson, E.C. (2016). *Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships*. *Journal of Management*.
- Schulz, M. (2001). *The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows*. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4: p.661-681.
- Smith, E.A. (2001). *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1: p.311-321.
- Street, C.T. & Meister, D.B. (2004). *Small Business Growth and Internal Transparency: The Role of Information Systems*. *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 3: p.473-506.
- Suppiah, V. & Sandhu, M.S. (2011). *Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 3: p.462-477.
- Swanborn, P.G. (2013). *Case studies: Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Tharp, B.M. (2009). *Four Organizational Culture Types*. Haworth, p.1-6.
- Trouw. (2014). *Uitgerekend: zoveel data produceert een mens*.
[<https://www.trouw.nl/home/uitgerekend-zoveel-data-produceert-de-mens~a70b2812/>] 29 januari 2019.
- Tummers, L., Bekkers, V. & Steijn, B. (2009). *Policy Alienation of Public Professionals*. *Public Management Review*, 11:5, p.685-706.
- Vaccaro, A. (2006). *Privacy, Security and Transparency: ICT-Related Ethical Perspectives and Contrasts in Contemporary Firms*. Boston: Springer: p.245-258.
- Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P. & Bromiley, P. (2008). *Assessment of Organizational Trust: Italian Adaption and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory*. *Social Indicators Research*. Vol. 88, No. 3: p.563-575.
- Walker, S.J. (2014). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. *International Journal of Advertising*: 33:1. 181-183. Routledge: New York.

- Walumbwa, F.O., Wu, C. & Orwa, B. (2008). *Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behaviour: The role of procedural justice climate perceptions and strength*. The Leadership Quarterly, Vol. 19, p.251-265.
- Wang, J., Ashleigh, M. & Meyer, E. (2006). *Knowledge sharing and team trustworthiness: it's all about social ties*. Knowledge Management Research & Practice, Vol. 4: p.175-186.
- Wangpipatwong, S., Chutimaskul, W. & Papasratorn, B. (2008). *Understanding Citizen's Continuance Intention to Use e-Government Website: a Composite View of Technology Acceptance Model and Computer Self-Efficacy*. The Electronic Journal of e-Government: Volume 6 Issue 1, p.55-64.
- WRR: Broeders, D., Cuijpers, C. & Prins, C. (2011). *De staat van informatie*. Den Haag: Studio Daniëls.
- Yi, J. (2009). *A measure of knowledge sharing behaviour: Scale development and validation*. Knowledge Management Research & Practice, Vol. 7: p.65-81.
- Zammuto, R.F. & Krakower, J.Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organisational culture*. Research in Organisational Change and Development, Vol. 5: p.83-114.
- Zammuto, R.F., Gifford, G. & Goodman, E.A. (1999). *Managerial ideologies, organisation culture and the outcomes of innovation: a competing values perspective*. In Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. *The handbook of Organisational Culture and Climate*. Sage, Thousand Oaks: CA.
- Zhang, Y. (2017). *Management Information System*. Advances in Engineering Research, Vol. 138. Atlantis Press.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Journal of Business Research, Vol. 63, p.763-771. Elsevier.
- Zuboff, S. (1998). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

Bijlage 1: R code visualisaties en analyse vragenlijst

```
#####  
## E-besluitvorming vragenlijst analyse ##  
#####  
  
## Inladen surveybestand  
ebesluitvorming <- read.csv("Vragenlijst_ebesluitvorming.csv", header = TRUE, sep =  
",")  
  
## Maken dataframe organisatiecultuur juiste volgorde  
  
## 1 = Eenheid  
## 2 = Adhocratie  
## 3 = Markt  
## 4 = Hiërarchie  
  
## Laden libraries  
library("car")  
library("plyr")  
library("dplyr")  
library("reshape2")  
library("ggplot2")  
install.packages("naniar")  
library("naniar")  
  
## Cultuurvragen selecteren  
ebesluit <- ebesluitvorming[13:44]  
ebesluit <- ebesluit[13:18]  
an_cultuur <- ebesluit[1:6]  
  
## Cultuurvragen hercoderen zodat culturen in zelfde volgorde staan  
an_cultuur$Q3 <- car::recode(an_cultuur$Q3, "1=2; 2=1; 3=4; 4=3")  
an_cultuur$Q4 <- car::recode(an_cultuur$Q4, "1=3; 2=1; 3=2; 4=4")  
an_cultuur$Q5 <- car::recode(an_cultuur$Q5, "1=1; 2=4; 3=3; 4=2")  
an_cultuur$Q6 <- car::recode(an_cultuur$Q6, "1=4; 2=1; 3=3; 4=2")  
names(an_cultuur)[1] <- paste("Q1")  
names(an_cultuur)[2] <- paste("Q2")  
an_cultuur$Q2 <- as.integer(ebesluit$Q2)  
  
## NA's eruit halen  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(1:3),]  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(11:12),]  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(26:28),]  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(35),]  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(37:38),]  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(38),]  
an_cultuur <- an_cultuur [-c(41:44),]  
row.names(an_cultuur) = 1:40  
an_cultuur[is.na(an_cultuur)] <- 0  
  
## Optellen score organisatiecultuur  
cultuur <- matrix(0, ncol = 4, nrow = 1)  
cultuur <- data.frame(cultuur)  
names(cultuur)[1] <- paste("Eenheid")  
names(cultuur)[2] <- paste("Adhocratie")  
names(cultuur)[3] <- paste("Markt")  
names(cultuur)[4] <- paste("Hiërarchie")  
cultuur$Eenheid <- sum(1 == an_cultuur)  
cultuur$Adhocratie <- sum(2 == an_cultuur)  
cultuur$Markt <- sum(3 == an_cultuur)  
cultuur$Hiërarchie <- sum(4 == an_cultuur)  
cultuur <- cultuur[,-c(4)]
```

```
#####
## Spiderplot maken ##
#####

## Installeren van packages voor de radarplot
install.packages("fmsb")
library("fmsb")
install.packages("Chart.js")
library("radarchart")
install.packages("radarchart")
library("radarchart")

## Dataframe in de juiste vorm krijgen
cult <- as.data.frame(t(cultuur))
cult <- cbind(rownames(cult), data.frame(cult, row.names = NULL))
names(cult)[1] <- paste("cultuur")

## Spiderplot
chartJSRadar(scores = cult, showLegend = FALSE, backgroundColor = "#808080")
library("ggplot2")
library("dplyr")
cult <- cult [-c(4),]
radarchart(cultuur, maxmin = FALSE, axistype = 4, pfc0l = "grey")

#####
## Cultuurplots ##
#####

## Data voorbereiding algemeen
ebesluit <- ebesluitvorming[8:44]
ebesluit <- ebesluit[, -c(2:5)]
f_cultuur <- ebesluit[1:7]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(1:3),]
rownames(f_cultuur) = 1:53
f_cultuur$Q3 <- car::recode(f_cultuur$Q3, "1=2; 2=1; 3=4; 4=3")
f_cultuur$Q4 <- car::recode(f_cultuur$Q4, "1=3; 2=1; 3=2; 4=4")
f_cultuur$Q5 <- car::recode(f_cultuur$Q5, "1=1; 2=4; 3=3; 4=2")
f_cultuur$Q6 <- car::recode(f_cultuur$Q6, "1=4; 2=1; 3=3; 4=2")
names(f_cultuur)[2] <- paste("Q1")
names(f_cultuur)[3] <- paste("Q2")
f_cultuur$Q2 <- as.integer(f_cultuur$Q2)
f_cultuur <- f_cultuur [-c(1:3),]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(11:12),]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(26:28),]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(35),]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(37:38),]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(38),]
f_cultuur <- f_cultuur [-c(41:44),]
rownames(f_cultuur) = 1:40
f_cultuur[is.na(f_cultuur)] <- 0

## Data format aanpassen algemeen
cultuur_long <- melt(f_cultuur, id="ResponseId")
cultuur_long

cultuur_long$value <- (dplyr::recode(cultuur_long$value,
                                   "1" = "Eenheid",
                                   "2" = "Adhocratie",
                                   "3" = "Markt",
                                   "4" = "Hiërarchie"))
cultuur_long$variable <- (dplyr::recode(cultuur_long$variable,
                                       "Q1" = "Werkplek",
                                       "Q2" = "Leiderschap",
                                       "Q3" = "Management",
                                       "Q4" = "Karakteristieken",
                                       "Q5" = "Waarden",
                                       "Q6" = "Organisatiesucces"))
```

```

cultuur_long[is.na(cultuur_long)] <- 0
cultuur_long <- cultuur_long[!grepl("0", cultuur_long$value),]

## Plot algemeen
ggplot(data = cultuur_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position = position_dodge()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Onderwerp")

##-----

## Data voorbereiding werkplek
f_cultuur
werkplek <- f_cultuur[1:2]
werkplek$Q1 <- (dplyr::recode(werkplek$Q1,
                             "1" = "Eenheid",
                             "2" = "Adhocratie",
                             "3" = "Markt",
                             "4" = "Hiërarchie"))

werkplek[is.na(werkplek)] <- 0
werkplek <- werkplek[!grepl("0", werkplek$Q1),]

## Boxplot werkplek
ggplot(data = werkplek, aes(x=Q1, fill=Q1)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Cultuur")

##-----

## Data leiderschap
leiderschap <- f_cultuur[2:3]
leiderschap$Q2 <- (dplyr::recode(leiderschap$Q2,
                                 "1" = "Eenheid",
                                 "2" = "Adhocratie",
                                 "3" = "Markt",
                                 "4" = "Hiërarchie"))

leiderschap[is.na(leiderschap)] <- 0
leiderschap <- leiderschap[!grepl("0", leiderschap$Q2),]

## Boxplot leiderschap
ggplot(data = leiderschap, aes(x=Q2, fill=Q2)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Cultuur")

##-----

## Data management
management <- f_cultuur[3:4]
management$Q3 <- (dplyr::recode(management$Q3,
                                 "1" = "Eenheid",
                                 "2" = "Adhocratie",
                                 "3" = "Markt",
                                 "4" = "Hiërarchie"))

management[is.na(management)] <- 0
management <- management[!grepl("0", management$Q3),]

## Boxplot management
ggplot(data = management, aes(x=Q3, fill=Q3)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Cultuur")

##-----

## Data karakteristieken
kar <- f_cultuur[4:5]

```

```

kar$Q4 <- (dplyr::recode(kar$Q4,
                        "1" = "Eenheid",
                        "2" = "Adhocratie",
                        "3" = "Markt",
                        "4" = "Hiërarchie"))

kar[is.na(kar)] <- 0
kar <- kar[!grepl("0", kar$Q4),]

## Boxplot karakterstieken
ggplot(data = kar, aes(x=Q4, fill=Q4)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Cultuur")

##-----

## Data waarden
war <- f_cultuur[5:6]
war$Q5 <- (dplyr::recode(war$Q5,
                        "1" = "Eenheid",
                        "2" = "Adhocratie",
                        "3" = "Markt",
                        "4" = "Hiërarchie"))

war[is.na(war)] <- 0
war <- war[!grepl("0", war$Q5),]

## Boxplot waarden
ggplot(data = war, aes(x=Q5, fill=Q5)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Cultuur")

##-----

## Data succes
suc <- f_cultuur[6:7]
suc$Q6 <- (dplyr::recode(suc$Q6,
                        "1" = "Eenheid",
                        "2" = "Adhocratie",
                        "3" = "Markt",
                        "4" = "Hiërarchie"))

suc[is.na(suc)] <- 0
suc <- suc[!grepl("0", suc$Q6),]

## Boxplot succes
ggplot(data = suc, aes(x=Q6, fill=Q6)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  labs(x = "Cultuur", y = "Hoeveelheid", fill = "Cultuur")

#####
## Analyse vragen e-besluitvorming ##
#####

## Inladen dataset
eb <- ebesluit[, -c(2:7)]
eb <- eb[, -c(10:27)]

## GEBRUIKSGEMAK

## Gebruiksgemak
gebr <- eb[, -c(2:3)]
gebr <- gebr[, -c(3:4)]
gebr <- gebr[, -c(4:5)]
names(gebr)[2] <- paste("E-besluitvorming")
names(gebr)[3] <- paste("Mozaïek")

```

```

gebr <- gebr [-c(1:2),]

## Long format
gebr_long <- melt(gebr, id="ResponseId")
gebr_long[is.na(gebr_long)] <- 0
gebr_long <- gebr_long[!grepl("0", gebr_long$value),]
gebr_long

## Density plot gebruiksgemak
ggplot(data = gebr_long, aes(x=value, fill=variable, color = variable)) +
  theme_bw() +
  geom_density(alpha=.5) +
  labs(x = "Rapportcijfer", y = "Dichtheid", fill = "Systeem")

## ALGEMENE WAARDERING

## Algemene waardering
waard <- eb[, -c(2:4)]
waard <- waard[, -c(3:4)]
waard <- waard[, -c(4)]
names(waard)[2] <- paste("E-besluitvorming")
names(waard)[3] <- paste("Mozaïek")
waard <- waard[-c(1:2),]

## Long format
waard_long <- melt(waard, id="ResponseId")
waard_long[is.na(waard_long)] <- 0
waard_long <- waard_long[!grepl("0", waard_long$value),]
waard_long

## Density plot algemene waardering
ggplot(data = waard_long, aes(x=value, fill=variable, color = variable)) +
  theme_bw() +
  geom_density(alpha=.5) +
  labs(x = "Rapportcijfer", y = "Dichtheid", fill = "Systeem")

## VOORSTELFORMAT & ADVIESFUNCTIE

## Voorstelformat & adviesfunctie
func <- eb[, -c(2:5)]
func <- func[, -c(3:4)]
names(func)[2] <- paste("Format")
names(func)[3] <- paste("Adviesfunctie")
func <- func[-c(1:2),]

## Long format
func_long <- melt(func, id = "ResponseId")
func_long[is.na(func_long)] <- 0
func_long <- func_long[!grepl("0", func_long$value),]
func_long
func_long <- func_long[!grepl("Format", func_long$variable),]

## Density plot voorstel
ggplot(data = func_long, aes(x=value, fill=variable, color=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_density(alpha=.5) +
  labs(x = "Waardering", y = "Dichtheid", fill = "Functionaliteit")

## Bar plot adviesfunctie
func_long$value <- (dplyr::recode(func_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))

```



```

positions <- c("Geen mening", "Helemaal oneens", "Oneens", "Neutraal", "Eens",
"Helemaal eens")

ggplot(data = func_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, aes()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Ik vind de adviesfunctie in e-besluitvorming fijn", y = "Hoeveelheid",
fill = "Onderwerp")

#####
## Eerlijkheid ##
#####

## Data
ebesluit
fouten <- ebesluit[,-c(2:15)]
fouten <- fouten[,-c(3:5)]
fouten <- fouten[,-c(4:16)]
fouten[is.na(fouten)] <- 0
fout_long <- melt(fouten, id="ResponseId")
fout_long <- fout_long[!grepl("0", fout_long$value),]

## Recode
fout_long$value <- (dplyr::recode(fout_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
fout_long$variable <- (dplyr::recode(fout_long$variable,
                                    "Q1.3" = "Met collega's",
                                    "Q5.2" = "Met manager"))

## Visualisatie
ggplot(data = fout_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Ik durf fouten te delen", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

##-----

## Eerlijk zijn tegen collega's
eerlijk <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q3.1, Q7)
eerlijk[is.na(eerlijk)] <- 0
eerlijk_long <- melt(eerlijk, id="ResponseId")
eerlijk_long <- eerlijk_long[!grepl("0", eerlijk_long$value),]

## Recode
eerlijk_long$value <- (dplyr::recode(eerlijk_long$value,
                                    "1" = "Helemaal oneens",
                                    "2" = "Oneens",
                                    "3" = "Neutraal",
                                    "4" = "Eens",
                                    "5" = "Helemaal eens",
                                    "6" = "Geen mening"))
eerlijk_long$variable <- (dplyr::recode(eerlijk_long$variable,
                                        "Q3.1" = "Collega's zijn eerlijk",
                                        "Q7" = "Ik kan eerlijk zijn"))

## Visualisatie
ggplot(data = eerlijk_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +

```

```

scale_x_discrete(limits = positions) +
labs(x = "Eerlijkheid", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

##-----

## Controleren
controleren <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q4.1, Q10)
controleren[is.na(controleren)] <- 0
con_long <- melt(controleren, id="ResponseId")
con_long <- con_long[!grepl("0", con_long$value),]

## Recode
con_long$value <- (dplyr::recode(con_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
con_long$variable <- (dplyr::recode(con_long$variable,
                                    "Q4.1" = "Ik controleer collega's",
                                    "Q10" = "Collega's controleren mij"))

## Visualisatie
ggplot(data = con_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Controleren", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

##-----

## Vertrouwen
vertrouwen <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q2.3, Q6.1)
vertrouwen[is.na(vertrouwen)] <- 0
ver_long <- melt(vertrouwen, id="ResponseId")
ver_long <- ver_long[!grepl("0", ver_long$value),]

## Recode
ver_long$value <- (dplyr::recode(ver_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
ver_long$variable <- (dplyr::recode(ver_long$variable,
                                    "Q2.3" = "Verwachting beloftes houden",
                                    "Q6.1" = "Ik kan bouwen op collega's"))

## Visualisatie
ggplot(data = ver_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Vertrouwen in collega's", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

##-----

## Vertrouwen
successen <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q9)
successen[is.na(successen)] <- 0
suc_long <- melt(successen, id="ResponseId")
suc_long <- suc_long[!grepl("0", suc_long$value),]

```

```

## Recode
suc_long$value <- (dplyr::recode(suc_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
suc_long$variable <- (dplyr::recode(suc_long$variable,
                                    "Q9" = "Collega's delen alleen successen"))

## Visualisatie
ggplot(data = suc_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Collega's delen successen, geen fouten", y = "Hoeveelheid", fill =
"Legenda")

#####
## Informatiedeling ##
#####

## Collega's kunnen terecht
terecht <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q2.4, Q3.2, Q4.2)
terecht[is.na(terecht)] <- 0
ter_long <- melt(terecht, id="ResponseId")
ter_long <- ter_long[!grepl("0", ter_long$value),]

## Recode
ter_long$value <- (dplyr::recode(ter_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
ter_long$variable <- (dplyr::recode(ter_long$variable,
                                    "Q2.4" = "Ik kan bij collega's terecht",
                                    "Q3.2" = "Klaarstaan is belangrijk",
                                    "Q4.2" = "Collega's kunnen bij mij terecht"))

## Visualisatie
ggplot(data = ter_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Terecht kunnen", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

##-----

## Collega's kunnen terecht
gevoelig <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q7.1, Q8.1)
gevoelig[is.na(gevoelig)] <- 0
gev_long <- melt(gevoelig, id="ResponseId")
gev_long <- gev_long[!grepl("0", gev_long$value),]

## Recode
gev_long$value <- (dplyr::recode(gev_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))

```

```

gev_long$variable <- (dplyr::recode(gev_long$variable,
                                "Q7.1" = "Delen alleen als nodig is",
                                "Q8.1" = "Veel onderwerpen zijn gevoelig"))

```

Visualisatie

```

ggplot(data = gev_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Gevoelige informatie", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

```

##-----

Bespreken

```

bespreek <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q1.4, Q5.3)
bespreek[is.na(bespreek)] <- 0
bes_long <- melt(bespreek, id="ResponseId")
bes_long <- bes_long[!grepl("0", bes_long$value),]

```

Recode

```

bes_long$value <- (dplyr::recode(bes_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
bes_long$variable <- (dplyr::recode(bes_long$variable,
                                "Q1.4" = "Alles is bespreekbaar",
                                "Q5.3" = "Ik deel graag informatie"))

```

Visualisatie

```

ggplot(data = bes_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Bespreken", y = "Hoeveelheid", fill = "Legenda")

```

##-----

Collega's kunnen terecht

```

comp <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q6.2)
comp[is.na(comp)] <- 0
comp_long <- melt(comp, id="ResponseId")
comp_long <- comp_long[!grepl("0", comp_long$value),]

```

Recode

```

comp_long$value <- (dplyr::recode(comp_long$value,
                                "1" = "Helemaal oneens",
                                "2" = "Oneens",
                                "3" = "Neutraal",
                                "4" = "Eens",
                                "5" = "Helemaal eens",
                                "6" = "Geen mening"))
comp_long$variable <- (dplyr::recode(comp_long$variable,
                                "Q6.2" = "Kennis om hogerop te komen"))

```

Visualisatie

```

ggplot(data = comp_long, aes(x=value, fill=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5, position=position_dodge()) +
  scale_x_discrete(limits = positions) +
  labs(x = "Kennis is belangrijk om hogerop te komen", y = "Hoeveelheid", fill =
"Legenda")

```

```

##-----
## Cluster
##-----

cluster <- ebesluitvorming[11]
cluster[is.na(cluster)] <- 0
cluster <- cluster[!grepl("0", cluster$Q1),]
names(cluster)[1] <- paste("Cluster")
cluster <- as.data.frame(cluster)
cluster$Q1 <- (dplyr::recode(cluster$Q1,
                            "1" = "Wijken",
                            "2" = "Stad",
                            "3" = "Ruimtelijke Kwaliteit",
                            "4" = "Versterking Bestuur & Organisatie",
                            "5" = "Management & Ondersteuning",
                            "6" = "Dienstverlening",
                            "7" = "Publieksaccomodaties",
                            "8" = "Musea",
                            "9" = "Geen"))

ggplot(data = cluster, aes(x=Cluster, fill=Cluster)) +
  theme_bw() +
  geom_bar(alpha=.5) +
  labs(x = "Cluster", y = "Hoeveelheid")

##-----
## Gemiddelde analyse
##-----

## Rows met veel NA's weghalen
verting <- ebesluitvorming %>%
  select(ResponseId, Q1.3, Q2.3, Q3.1, Q4.1, Q5.2, Q6.1, Q7, Q8, Q9, Q10,
         Q1.4, Q2.4, Q3.2, Q4.2, Q5.3, Q6.2, Q7.1, Q8.1)
verting[is.na(verting)] <- 0
verting <- verting[!grepl("0", verting$Q1.3),]
verting <- verting[!grepl("0", verting$Q1.4),]

## Rows met 6en (geen mening) omzetten naar 0's en negatieve vraag omdraaien
verting$Q4.1 <- (dplyr::recode(verting$Q4.1,
                              "1" = "5", "2" = "4", "3" = "3",
                              "4" = "2", "5" = "1", "0" = "0"))
verting$Q5.2 <- (dplyr::recode(verting$Q5.2,
                              "6" = "0", "1" = "1", "2" = "2", "3" = "3",
                              "4" = "4", "5" = "5", "0" = "0"))
verting$Q8 <- (dplyr::recode(verting$Q8,
                              "6" = "0", "1" = "1", "2" = "2", "3" = "3",
                              "4" = "4", "5" = "5", "0" = "0"))
verting$Q9 <- (dplyr::recode(verting$Q9,
                              "6" = "0", "1" = "5", "2" = "4", "3" = "3",
                              "4" = "2", "5" = "1", "0" = "0"))
verting$Q10 <- (dplyr::recode(verting$Q10,
                              "6" = "0", "1" = "5", "2" = "4", "3" = "3",
                              "4" = "2", "5" = "1", "0" = "0"))
verting$Q1.4 <- (dplyr::recode(verting$Q1.4,
                              "6" = "0", "1" = "1", "2" = "2", "3" = "3",
                              "4" = "4", "5" = "5", "0" = "0"))
verting$Q6.2 <- (dplyr::recode(verting$Q6.2,
                              "6" = "0", "1" = "5", "2" = "4", "3" = "3",
                              "4" = "2", "5" = "1", "0" = "0"))
verting$Q7.1 <- (dplyr::recode(verting$Q7.1,
                              "6" = "0", "1" = "5", "2" = "4", "3" = "3",
                              "4" = "2", "5" = "1", "0" = "0"))
verting$Q8.1 <- (dplyr::recode(verting$Q8.1,
                              "6" = "0", "1" = "5", "2" = "4", "3" = "3",
                              "4" = "2", "5" = "1", "0" = "0"))

## De dataset splitsen in vertrouwen en informatie delen
vertrouwen <- verting %>%

```

```

  select(ResponseId, Q1.3, Q2.3, Q3.1, Q4.1, Q5.2, Q6.1, Q7, Q8, Q9, Q10)
infodelen <- verting %>%
  select(ResponseId, Q1.4, Q2.4, Q3.2, Q4.2, Q5.3, Q6.2, Q7.1, Q8.1)

## In goede format
vertrouwen[, c(2:11)] <- sapply(vertrouwen[, c(2:11)], as.numeric)
infodelen[, c(2:9)] <- sapply(infodelen[, c(2:9)], as.numeric)
vertrouwen <- as.data.frame(vertrouwen)
infodelen <- as.data.frame(infodelen)

## NA values maken van alle 0's
vertrouwen <- vertrouwen %>%
  replace_with_na(replace = list(Q4.1 = "0",
                                Q5.2 = "0",
                                Q6.1 = "0",
                                Q7 = "0",
                                Q8 = "0",
                                Q9 = "0",
                                Q10 = "0"))

infodelen <- infodelen %>%
  replace_with_na(replace = list(Q1.4 = "0",
                                Q3.2 = "0",
                                Q4.2 = "0",
                                Q6.2 = "0",
                                Q7.1 = "0",
                                Q8.1 = "0"))

## Gemiddeldes
vertmean <- data.frame(ID = vertrouwen[,1], gem.vert = rowMeans(vertrouwen[,-1],
na.rm = T))
infomean <- data.frame(ID = infodelen[,1], gem.info = rowMeans(infodelen[,-1],
na.rm = T))
gemiddelde <- merge(vertmean, infomean, by = "ID")

## Juiste format krijgen voor visualisatie
gemiddelde$gem.vert <- round(gemiddelde$gem.vert, 2)
gemiddelde$gem.info <- round(gemiddelde$gem.info, 2)
gem_long <- melt(gemiddelde, id="ID")
gem_long$variable <- (dplyr::recode(gem_long$variable,
                                "gem.vert" = "Vertrouwen",
                                "gem.info" = "Informatie delen"))

## Density plots
ggplot(data = gem_long, aes(x=value, fill=variable, color=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_density(alpha=.5) +
  labs(x = "Gemiddelden", y = "Dichtheid", fill = "Legenda")

## Boxplot
ggplot(data = gem_long, aes(x=variable, y=value, fill=variable, color=variable)) +
  theme_bw() +
  geom_boxplot(alpha=.5) +
  labs(x = "Variabelen", y = "Gemiddelden", fill = "Legenda")

## Correlaties
library("Hmisc")
analysis <- gemiddelde %>%
  select(gem.vert, gem.info)
correlate(analysis)
correl <- rcorr(as.matrix(analysis), type = "pearson")
P <- data.frame(correl$P)
R <- data.frame(correl$r)

```

Bijlage 2: Survey

Deze vragenlijst betreft de basis van een kleinschalig organisatiecultuuronderzoek. Uit de uitkomsten van het cultuuronderzoek kan worden afgeleid welke cultuur dominant is binnen een afdeling of organisatie. De uitkomsten zullen volledig anoniem zijn: Er zal nergens een referentie worden gemaakt naar namen of functies van de medewerkers die deze vragenlijst hebben ingevuld.

Kruis alstublieft per categorie telkens één statement aan die u het best bij uw werksfeer vindt passen.

1 Werkplek

- De organisatie is een erg persoonlijke plek. Het voelt als een extra familie. Mensen lijken veel van zichzelf te delen met anderen.
- De organisatie is een erg dynamische en ondernemende plek. Mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
- De organisatie is erg resultaatgericht. Een grote bezigheid is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en prestatiegericht.
- De organisatie is een sterk gecontroleerde en gestructureerde plek. Formele procedures bepalen over het algemeen wat mensen doen.

2 Leiderschap

- Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen worden gezien als zorgend / verzorgend, waarbij de manager vaak de rol van mentor aanneemt.
- Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen gezien worden als ondernemend, innovatief en risico-nemend.
- Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen gezien worden als no-nonsens, agressief en resultaatgericht.
- Het leiderschap in de organisatie kan over het algemeen worden gezien als coördinerend en organiserend. Over het algemeen lopen zaken soepel.

3 Managementstijl

- De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd als risico-nemend, innovatief, uniekheid en vrij.

- O De managementstijl in de organisatie kan worden gekarakteriseerd als teamwork, consensus en participatie.
- O De managementstijl in de organisatie wordt gekarakteriseerd door conformiteit, voorspelbaarheid en stabiliteit in relaties.
- O De managementstijl in de organisatie wordt gekarakteriseerd door harde competitie, hoge verwachtingen en prestaties.

4 Organisatiekarakteristieken

- O De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is de nadruk op prestaties en het behalen van doelen.
- O De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is loyaliteit en wederzijds vertrouwen. Mensen hebben over het algemeen veel toewijding voor de organisatie.
- O De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is toewijding voor innovatie en ontwikkeling. Er ligt nadruk op het meest innovatief zijn.
- O De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is formele regels en beleid. Het behouden van een goed lopende organisatie is erg belangrijk.

5 Belangrijke waarden

- O Binnen de organisatie ligt de nadruk op (persoonlijke) ontwikkeling van werknemers. Veel vertrouwen, openheid en participatie zijn kenmerkend.
- O Binnen de organisatie ligt de nadruk op permanentie en stabiliteit. Efficiëntie en controle zijn belangrijk. De organisatie dient te lopen als een goed geoliede machine.
- O Binnen de organisatie ligt de nadruk op competitieve acties en prestaties. Het behalen van doelen en winnen zijn belangrijk.
- O Binnen de organisatie ligt de nadruk op het creëren van nieuwe kansen en uitdagingen. Er wordt waarde gehecht aan het proberen van nieuwe dingen en het uitkijken naar nieuwe mogelijkheden.

6 Organisatiesucces

- O De organisatie definieert succes op basis van efficiëntie. Betrouwbare levering van werkzaamheden, soepele planning en stabiliteit zijn belangrijk.
- O De organisatie definieert succes op basis van de (persoonlijke) ontwikkeling van werknemers, teamwork, toewijding van werknemers en het geven om mensen.
- O De organisatie definieert succes op basis van het beter presteren dan andere gemeenten. Goede prestaties zijn erg belangrijk.
- O De organisatie definieert succes als de meest vernieuwende gemeente zijn, met de meest vernieuwende invalshoeken. De organisatie heeft succes als het innovatief is.

De volgende vragen gaan over het nieuwe systeem e-besluitvorming. De eerste vraag betreft de vraag of u wel eens met e-besluitvorming heeft gewerkt. Wanneer u hier 'nee' invult, zal dit deel van de vragenlijst beëindigd worden.

1 Heeft u wel eens met e-besluitvorming gewerkt?

Ja Nee

2 Het is mij duidelijk waarom we als gemeente over zijn gegaan naar e-besluitvorming.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

3 Hoe fijn werkt e-besluitvorming als systeem, op een schaal van 1-10?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4 Wat voor rapportcijfer zou u e-besluitvorming als systeem geven?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 Wat voor rapportcijfer zou u Mozaïek Bestuur als systeem geven?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6 Wat vindt u van het nieuwe format voor college- en raadsvoorstellen?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7 Ik vind de adviesfunctie in e-besluitvorming fijn.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

8 Ik heb het gevoel dat wethouders in e-besluitvorming de reacties en adviezen op voorstellen lezen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

Het derde onderdeel van de survey zal gaan over de werksfeer op kantoor en de omgang met collega's. Het zijn telkens vragen op een vijfpuntsschaal, lopend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Vult u alstublieft in welk antwoord het meest passend is voor u.

1 Ik durf fouten met mijn collega's te delen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

2 Ik werk graag samen met collega's aan projecten.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

3 Ik kan van mijn collega's verwachten dat zij zich aan hun beloftes houden.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

4 Mijn collega's zijn eerlijk tegen me.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

5 Ik controleer het werk van mijn collega's, ook als ze er niet om hebben gevraagd.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

6 Ik durf fouten met mijn manager/leidinggevende te delen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

7 Ik kan op mijn collega's bouwen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

8 Ik kan in mijn werkomgeving eerlijk zijn tegen anderen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

9 Mijn manager/leidinggevende is betrouwbaar.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

10 Collega's delen alleen successen met anderen en met mij, niet hun fouten.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

11 Collega's controleren mijn werk vaak, ook als dat niet nodig is.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

12 In deze organisatie wordt je niet zwaar afgerekend voor het maken van fouten.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

Het vierde (en tevens laatste) onderdeel van de survey betreft vragen over het delen van informatie. Het gaat om 8 vragen die allemaal op een vijfpuntsschaal worden gemeten, lopend van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’.

1 Alles is bespreekbaar.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

2 Ik kan bij mijn collega's terecht als ik ergens niet uitkom.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

3 In de organisatie is het belangrijk dat mensen voor elkaar klaar staan.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

4 Collega's kunnen bij mij terecht als ze ergens niet uitkomen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

5 Ik deel graag informatie over de projecten waar ik mee bezig ben met mijn collega's.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

6 Het beschikken over informatie en kennis is belangrijk om hogerop te komen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

7 Wij delen vertrouwelijke informatie alleen als dat nodig is.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

8 Veel onderwerpen worden binnen deze organisatie gezien als gevoelig.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

Bijlage 3: Interviewvragenlijsten

Standaard vragenlijst gebruikers e-besluitvorming – korte interviews

1. Wat is uw functie binnen de gemeente Dordrecht?
2. Hoe vaak krijgt u iets te maken met e-besluitvorming? Op wat voor manier meestal?
3. Wat vindt u van de komst van het systeem e-besluitvorming? (Waarom?)
4. Vindt u het systeem e-besluitvorming fijn werken? (Waarom?)
5. Als u e-besluitvorming vergelijkt met Mozaïek Bestuur, wat is het grootste verschil? Wat werkt er beter? Wat werkt er slechter?
6. Wat vindt u van het feit dat bestuurders, managers en ambtenaren mee kunnen kijken naar welke adviezen zijn gegeven op uw voorstel? (Waarom?)
7. Denkt u dat wethouders de adviezen die worden gegeven in e-besluitvorming grondig lezen?
8. Als u de periode van e-besluitvorming vergelijkt met de periode daarvoor, merkt u verschil in het aantal overleg dat voorafgaat aan een collegevoorstel? Zo ja, op wat voor manier?
9. Wat vindt u van het nieuwe format voor voorstellen dat wordt aangehouden in e-besluitvorming? (Waarom?)
10. Hoe maakt u uw collegevoorstellen? (Schrijft u ze in e-besluitvorming of in Word?)
11. Wat mist er bij een systeem als e-besluitvorming? Welke dingen zouden verbeterd kunnen worden aan het systeem?
12. Zou het systeem e-besluitvorming naar uw mening op een andere manier moeten worden gebruikt? Zo ja, wat voor manier?

Vragenlijst belangrijke personen e-besluitvorming – lange geplande interviews

1. Wat is uw functie?
2. Hoe bent u betrokken geraakt bij het systeem e-besluitvorming?
3. (Waarom is er toentertijd gekozen voor de implementatie van het systeem e-besluitvorming?)
4. Kunt u de werking van Mozaïek Bestuur kort beschrijven?
5. Welke voordelen brengt e-besluitvorming als systeem met zich mee ten opzichte van Mozaïek?
6. Welke veranderingen voor de organisatie brengt e-besluitvorming met zich mee?
7. Het systeem is nog maar kort in gebruik bij de gemeente Dordrecht. Ziet u al verbetering in de processen door het in gebruik nemen van e-besluitvorming?
8. Hoeveel gebruik wordt er over het algemeen gemaakt van de adviesfunctie in e-besluitvorming? Zou dit naar uw mening meer moeten worden gebruikt? Zou er meer op moeten worden gestuurd?
9. Hoeveel baat heeft het bestuur van de gemeente Dordrecht bij het gebruiken van dit systeem, ten opzichte van het vorige?
10. Hoe vindt u de implementatie van e-besluitvorming tot dusver verlopen?
11. Hoe kijkt u aan tegen het nieuwe format dat wordt aangehouden in e-besluitvorming voor het schrijven van College- en Raadsvoorstellen?
12. Welke gevolgen ziet u na de implementatie van het systeem?
 - a. Welke gevolgen had u van tevoren verwacht?
13. Is naar uw inzien de algemene mening over het systeem al bijgesteld sinds het systeem is geïmplementeerd?

Bijlage 4: Verslagen korte interviews & bijeenkomsten

Deze bijlage bevat verslagen van de verschillende interviews die zijn gehouden met medewerkers. De interviews hebben plaatsgevonden op informele basis en zijn niet opgenomen. De formele interviews met volledig uitgewerkte transcripties zijn opgenomen in een apart document dat als bijlage verbonden is aan dit document.

Kort interview 1

“Hoe vindt u het om met e-besluitvorming te werken?”

E-besluitvorming is het zoveelste systeem dat de gemeente implementeert dat de werknemers moeten gaan gebruiken, met het oog op betere processen en makkelijker werkend systeem. Voor werknemers voelt dat echter maar als een van de zoveel waarbij het nut ervan niet altijd wordt ingezien.

Daarnaast zijn er nog wel hobbels op de weg: De opbouw van het format voor het schrijven van voorstellen is bijvoorbeeld veranderd. Als je jaren een voorstel op een bepaalde manier hebt geschreven, is het in ieder geval aan het begin wel lastig om het ineens op een hele andere manier te schrijven. Verder was voorheen in Mozaiek heel duidelijk wat de status van het voorstel was op een bepaald moment in de tijd en dat konden de redacteurs dan ook zelf volgen. Het proces zit nu echter achter de schermen en het is mij niet duidelijk wat de status is van mijn voorstel. Dit zou ik dan na moeten vragen bij de manager, aangezien ik het zelf niet meer kan zien. Daarnaast kan ik ook niet zien of het een positief of negatief advies is. Verder krijg ik ook geen digitaal getekend exemplaar meer van mijn voorstel. Dit zou ergens opgeslagen moeten zijn maar ik kan het niet vinden of het is er niet. Waarschijnlijk moet dit in KZA gebeuren, maar KZA is natuurlijk nog niet in de lucht. Ook zaaknummers missen nog, die eigenlijk in KZA zouden moeten staan.

“Is er misschien meer uitleg nodig over hoe het systeem werkt en waarom het systeem er is?”

Het is zeker noodzakelijk om bij het eerste voorstel hulp of uitleg te krijgen over de basis van het systeem, door iemand die het systeem al kent. Het kost erg veel tijd om het systeem te gebruiken zonder uitleg, omdat de manier waarop het systeem gebruikt moet worden niet per se voor de hand ligt.

“Is er al een soort cursus gegeven aan de mensen die met e-besluitvorming moeten werken?”

Er zijn wel bepaalde plekken waarop informatie wordt verspreid over e-besluitvorming, bijvoorbeeld op SID [soort social media voor medewerkers van de gemeente Dordrecht], maar mensen zullen er niet veel aandacht aan schenken op het moment dat ze het systeem nog niet hebben gebruikt. Dat komt pas als ze het echt moeten gaan gebruiken, en op dat moment zullen ze dan al veel informatie hebben gemist.

Verder zijn er per Cluster een paar mensen benoemd tot ambassadeurs van het systeem, waaronder ik voor Cluster Wijken. We hebben toen een cursus gekregen en het plan was dat wij zouden helpen als andere mensen van het Cluster met e-besluitvorming bezig zijn. Ik probeer wel als ik zie dat iemand ermee bezig is, te vragen of het lukt. Ik weet zelf alleen ook niet alles precies. Je krijgt tijdens zo'n cursus erg veel informatie en je vergeet ook weer veel. Zeker als je het nog niet vaak hebt gebruikt. Je leert het pas echt tijdens het gebruiken, eigenlijk pas na een paar keer gebruiken.

“Wat vindt u ervan dat wethouders nu al vroeg in het proces van het indienen van het voorstel kunnen zien hoe het voorstel eruit ziet en wat anderen ervan vinden?”

Dat is voor mij op zich geen probleem. Vroeger kon je een voorstel op het laatste moment nog aanpassen en zag de wethouder niet meer wat er precies was aangepast. Er wordt dan wel afgesproken wat er nog aangepast moet worden, maar als een ambtenaar andere bedoelingen heeft zou het voorstel in de praktijk niet volgens de afspraak kunnen worden aangepast. E-besluitvorming voorkomt dit, omdat het voorstel nu bij de indiener weg is op het moment dat het is ingediend. Alleen de leidinggevende kan er dan nog bij. Het zorgt er dus voor dat er meer grip is op goede besluitvorming met het nieuwe systeem.

In een vroeg stadium kan je collega's al betrekken bij je voorstel. Je moet letten op wie je betreft bij je voorstel. Het kan namelijk zo zijn dat je collega's betreft bij je voorstel die het proces uiteindelijk gaan vertragen, omdat je dan nog moet wachten op hun goedkeuring of conform. Het is van tevoren niet duidelijk dat dit het geval is. Opletten dus dat je niet moet wachten op het advies van de mensen die je zelf meevraagt.

“Wat zijn de voor- en nadelen van e-besluitvorming ten opzichte van het oude systeem Mozaïek?”

Het goede van het nieuwe format in het systeem is dat je wordt gedwongen om je beslispunten in een vroeg stadium van het schrijven van het voorstel al helder hebt. Het wordt er dus wel duidelijk van.

Voorheen bij het oude systeem was alles in principe een collegevoorstel en daaruit werd dan een raadsinformatiebrief opgesteld dat naar de Raad ging, als het voorstel alleen bedoeld was voor het College om een besluit over te nemen. Dan was het nog geen raadsvoorstel: Dat moest toen dubbel worden ingediend: Een collegevoorstel en een raadsvoorstel. Op dit moment is het zo dat als je in e-besluitvorming een raadsvoorstel indient, er automatisch ook een collegevoorstel van wordt gemaakt. Dat hoeft dus niet meer dubbel. Veel mensen weten dat alleen niet, en dienen dus een dubbel voorstel in dat twee keer bij het College terecht komt.

Medewerker kwaliteitsteam

“Wat is het verschil tussen e-besluitvorming en het oude systeem?”

In Mozaïek was het zo dat een product dat klaar is in het systeem wordt gehangen, vervolgens geparafeerd wordt en daarna op de agenda komt. Bij e-besluitvorming is het zo dat de essentiële documenten in e-besluitvorming worden getypt, aangepast en becommentarieerd.

“Waarom is er een overstap gemaakt van Mozaïek Bestuur naar e-besluitvorming?”

Het oude systeem [Mozaïek Bestuur] was niet gebruiksvriendelijk. Het werkte eigenlijk feitelijk hetzelfde als e-mail. Verder kon Mozaïek Bestuur als systeem niet echt meer worden aangepast, want de originele makers zijn weg [niet meer in dienst] en het inhuren van deze mensen kost veel geld. E-besluitvorming is een internetapplicatie; Mozaïek was intranet.

“Is e-besluitvorming op dit moment al helemaal uitgerold bij de gemeente Dordrecht?”

Momenteel is de griffie nog niet mee, dus het proces in e-besluitvorming stopt na de collegevergaderingen. De griffie heeft nog niet alle benodigde faciliteiten, zoals dossiervorming, om e-besluitvorming te gaan gebruiken. Raad en griffie zijn over het algemeen wat voorzichtiger met het overgaan naar nieuwe systemen. In KZA zit een koppeling met e-besluitvorming, dus het is wachten op de uitrol van KZA tot de griffie echt over gaat op e-besluitvorming.

“Waarom wordt ibabs niet gebruikt voor de zaken waarvoor e-besluitvorming is aanbesteed?”

In principe had het in ibabs gekund, alleen is ibabs ook niet AVG-proof. Ibabs is ook een portal waarin bestanden kunnen worden geüpload, net als Mozaïek Bestuur. E-besluitvorming is een systeem dat ook archief bijhoudt en daaraan wordt de voorkeur gegeven.

“Wat gaat er veranderen door de overgang naar e-besluitvorming?”

Allereerst gaat het traject om bij het College te komen veranderen. Er hoeft geen papier meer te worden gebruikt en in het systeem kunnen parafen worden gegeven. De auteur van het voorstel zelf geeft aan welke manager het voorstel moet tekenen. De manager moet ervoor zorgen dat de betrokken wethouders ook een paraaf onder het voorstel zetten. Dit leidt ertoe dat de manager zich bewuster wordt van het feit dat hij de politiek erbij moet betrekken. Het geheel wordt dus een politieke spel. Inhoudelijke controle moet hierdoor sterker worden en managers moeten meer worden betrokken bij de processen die voorafgaan aan het opstellen van het uiteindelijke voorstel. Verder kan iedereen die rechten heeft tot een zaak alles zien en iedereen kan rechten tot adviezen vragen. De wethouder kan ook alle reacties op het voorstel zien. Managers moeten dus veel beter letten op kwaliteit en moeten daarom ook sturen op kwaliteit.

“Op welke manier gaat de kwaliteit van voorstellen vooruit?”

Op dit moment is de kwaliteit van de voorstellen nog niet heel veel beter dan dat het voorheen was. Het nieuwe systeem [e-besluitvorming] en alles wat daarbij komt kijken is voor veel mensen nog wennen. Het voorstel was voorheen anders opgebouwd in de zin van dat mensen eerst een verhaaltje vertelden over het voorstel en dan daarna de opbouw tot het soort besluit dat er moet worden genomen. In het nieuwe format moet er eerst een besluit worden getypt, dat besluit dient vervolgens puntsgewijs onderbouwd te worden en te worden beargumenteerd waarom deze besluiten zijn gekozen. Impliciet zit er daardoor meer verantwoording in.

Verslag KZA stuurgroep van 6 maart

De toegevoegde waarde van het systeem e-besluitvorming is dat adviezen vroegtijdig in het proces kunnen worden ingezien en dat ook het advies van andere werknemers [ambtenaren, managers, wethouder, controller, jurist] kan worden ingezien.

Er zit ook een automatische paraferingsfunctie in e-besluitvorming: Niet alle stukken uit een Cluster moeten namelijk ook geparafeerd worden door de manager van dat Cluster. Automatische parafering gebeurt alleen wanneer er niet een goedkeurend persoon is aangewezen door degene die het voorstel indient.

Wat moet je doen wanneer er een negatieve toetsing is, terwijl je het voorstel wel naar het College wilt hebben? Geven ambtenaren ook reactie op de negatieve toetsing? Dit verschilt per geval en er is dan ook geen eenduidig antwoord op deze vragen te geven.

Is het zo dat wethouders kijken naar alle adviezen die digitaal via e-besluitvorming op voorstel worden gegeven? Feitelijk is dit niet zo, vaak lezen wethouders de adviezen die op voorstellen zijn gegeven niet goed. Het gevoel heerst echter wel bij werknemers dat hun inclusief alle adviezen en opmerkingen erg gedetailleerd wordt gelezen, omdat de mogelijkheid voor de wethouders daartoe ook is.

Waarom maken mensen geen gebruik van de functies die het systeem aanbiedt, met het oog op de adviesfuncties van het systeem? Er is naar waarschijnlijkheid aarzeling bij mensen om andere personen mee te vragen in e-besluitvorming, omdat ze het niet op die manier zijn gewend. Ze vragen liever voor het indienen van een voorstel in e-besluitvorming advies aan andere mensen. Besluiten worden op dit moment vaak nog steeds geschreven in Word, in plaats van al gelijk in e-besluitvorming.

Control moet wel altijd betrokken zijn geweest in de voorbereiding. Zijn de controllers altijd betrokken geweest bij de besluitvorming sinds e-besluitvorming? Het is sinds nieuwe systeem geen vereiste meer maar het moet eigenlijk wel.

Bijeenkomst KZA 19-06-19

Moet koppeling komen in e-besluitvorming voor de archivering en vergaderingen in e-besluitvorming, omdat ibabs op termijn wegvalt.

Er wordt teveel gebouwd op degene die over het systeem gaan en te weinig op de ambassadeurs.

Hoe moet er met de adviesfunctie worden omgegaan?

- Gaat het om complete stukken indienen, zodat er eigenlijk al niet meer advies op hoeft te worden gegeven?

- Moeten er juist adviezen in het systeem komen?

Er moet afstemming over komen.

Het komt wel eens voor dat mensen dan vragen of de opmerkingen gemaild kunnen worden en dan wordt het achterlangs gedaan, maar het feit is dan dat er niet kan worden gezien of die opmerkingen ook daadwerkelijk verwerkt worden. Dan wordt het op het woord van werknemers goedgekeurd. Daarna moet het weer uit het systeem worden gehaald.

Kwaliteitsteam kijkt momenteel naar alles in de stukken: Grammatica, opbouw, argumentatie, compleetheid etc. Volgens manager wordt er wel door ambtenaren heel goed afgestemd met juristen, controllers etc. en voor hen voelt het niet alsof er nog veel naar het stuk moet worden gekeken.

Business controllers moeten meestal vooraf worden betrokken bij de stukken. Nadeel is dat dat dus niet zichtbaar is: Is er gecheckt bij de andere mensen? Dan moet er nu worden nagevraagd of dat is gebeurd.

Bij het indienen moet het stuk eigenlijk al goed zijn. Moet de adviesfunctie dan voor het indienen?

Momenteel is de afstemming aan de voorkant er bijna niet, of is niet goed zichtbaar. Is moeilijk voor het goedkeuren van stukken.

De helft van de stukken komt anders uit een PO: De wethouder heeft veel invloed op de vorming van het stuk.

Wanneer je het omdraait: Als er eerst een PO is en daarna kijken de jurist en controller pas voor het eerst, verandert het stuk opnieuw weer. Vervolgens wordt het stuk ingediend en dan herkent de wethouder het soms niet meer terug, omdat er dus dingen zijn aangepast op advies van de jurist en de controller. Dit maakt dat de wethouder niet meer blind kan goedkeuren.

In de regel moet de jurist en controller mee worden genomen voordat het PO plaatsvindt, maar de wijzigingen die daarbij worden aangebracht, vergen soms opnieuw een check door de jurist en een controller.

Moeten de managers nu stimuleren dat de adviesfunctie meer wordt gebruikt?