



MIJNOVERHEID: TUSSEN IDEE EN UITVOERING

Beïnvloedende factoren in gemeente Apeldoorn bij de aansluiting MijnOverheid

Eline Haarman s594185

Master Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider Radboud Universiteit: N. Dörrenbächer, LL.M., M.Sc.

Begeleiders gemeente Apeldoorn: F. Heinz en J. Hissink

Datum: 19-07-2017



VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie, 'MijnOverheid: Tussen idee en uitvoering', waarmee ik mijn master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit van Nijmegen afsluit. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van de gemeente Apeldoorn. Ik weet nog goed dat ik na het eerste gesprek met mijn begeleiders vanuit de gemeente Apeldoorn dacht: 'dit concept is me wel helder, laten we aan de slag gaan!'. Gaandeweg kwam ik er echter achter dat het probleem veel complexer in elkaar zat dan ik me in het begin had kunnen voorstellen. De opdracht vormde daardoor een erg leuke uitdaging. Echter had ik soms het gevoel bedolven te worden onder nieuwe en ingewikkelde informatie. Ik wil dit voorwoord dan ook gebruiken om iedereen te bedanken die mij heeft ondersteund bij deze opdracht. Hun hulp was zeer gewenst en gewaardeerd.

Allereerst dank aan mijn begeleiders. Vanuit de Radboud Universiteit heb ik begeleiding mogen ontvangen van mevrouw Dörrenbächer. Haar gestructureerdheid en enthousiasme hebben mij enorm geholpen. Vanuit de gemeente Apeldoorn hebben Fleur Heinz en Jan Hissink mij begeleid. Door hun grote kennis en bevologenheid die zij voor hun vak hebben konden zij mij altijd verder op weg helpen. Verder zijn zij erg prettige personen om mee samen te werken. Ook Hein de Graaf, die mij heeft begeleid bij de praktische zaken bij de stage, wil ik graag bedanken. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik me snel thuis voelde bij de gemeente.

Verder wil ik de gemeente Apeldoorn, met name de eenheid Informatie, bedanken voor haar gastvrijheid. Ik werd erg hartelijk ontvangen. Daardoor heb ik erg leuke ervaringen opgedaan en interessante gesprekken met medewerkers gevoerd. Uiteraard dank ik in het bijzonder de respondenten in dit onderzoek. Zij hebben tijd vrijgemaakt en mij geduldig uitleg gegeven op al mijn vragen. Ook dank aan de andere stagiaires bij de eenheid Informatie. Zij hebben gezorgd voor advies, morele steun en gezelligheid.

Ik wens de lezer van deze scriptie een prettige leeservaring toe. Met deze scriptie bied ik een overzicht aan in de complexiteit van het vraagstuk. Daarmee hoop ik dat de gemeente Apeldoorn, andere gemeenten en de andere betrokken partijen meer inzicht krijgen in de vervolgstappen die gezet kunnen worden voor de aansluiting.

Met vriendelijke groet,

Eline Haarman

Apeldoorn, 08-08-2017

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
INHOUDSOPGAVE.....	2
BEGRIPPENLIJST.....	4
1. INLEIDING	5
1.1 PROBLEEMSTELLING	6
1.2 VRAAGSTELLING EN DOELSTELLING	7
1.2.1 <i>Hoofdvraag</i>	7
1.2.2 <i>Doel</i>	7
1.3 RELEVANTIE	7
1.3.1 <i>Wetenschappelijk</i>	7
1.3.2 <i>Maatschappelijk</i>	8
1.4 LEESWIJZER	9
2. THEORETISCH KADER	10
2.1 INNOVATIE	10
2.2 HOE WORDT INNOVATIE VERKLAARD?	10
2.2.1 <i>Motivatie</i>	11
2.2.2 <i>Obstakels en Bronnen</i>	13
2.3 SAMENVATTING THEORETISCHE KADER	17
3. METHODOLOGISCH KADER	18
3.1 ONDERZOEKSDESIGN	18
3.2 DATAVERZAMELING.....	19
3.2.1 <i>Interviews</i>	19
3.2.2 <i>Documentanalyse</i>	20
3.2.3 <i>Memo's Veldonderzoek</i>	20
3.3 DATA-ANALYSE.....	20
3.4 OPERATIONALISATIE VARIABELEN	20
3.4.1 <i>Innovatie</i>	20
3.4.2 <i>Motivatie</i>	21
3.4.3 <i>Obstakels en bronnen</i>	22
3.4.4 <i>overzicht operationalisatie factoren</i>	24
3.5 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	28
4. RESULTATEN	30
4.1 ALGEMENE INFORMATIE AANSLUITING	30

4.2 MATE VAN INNOVATIE	31
4.3 MOTIVATIE.....	32
4.4 BRONNEN EN OBSTAKELS	37
4.4.1 Macht	37
4.4.2 Omgeving	42
4.4.3 Communicatie.....	47
4.4.4 Capaciteit.....	50
5. CONCLUSIE EN REFLECTIE	53
5.1 ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG	53
5.2 REFLECTIE	54
5.3 AANBEVELINGEN VOOR DE GEMEENTE APELDOORN	55
REFERENTIES.....	57
BIJLAGEN	62
1. VRAGENLIJST.....	62
2. RESPONDENTEN	64

BEGRIPPENLIJST

Businesscase	Haalbaarheidsstudie waarin de zakelijke afweging om een project of taak te beginnen beschreven wordt.
CIO Board	Stuurgroep binnen gemeente Apeldoorn voor de uitvoering van de i-visie.
CIO Office	Verantwoordelijk voor kadervorming binnen de gemeente Apeldoorn rondom informatievoorziening.
GDI	Generieke Digitale Infrastructuur.
KING	Kwaliteitsinstituut Nederlandse gemeenten.
Logius	Dienst digitale overheid. Onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
MijnApeldoorn	Persoonlijk loket voor burgers van de gemeente Apeldoorn waar zij hun lopende zaken kunnen inzien.
MijnOverheid	Persoonlijk loket waar de burger al zijn/haar zaken met de overheid kan doen.
I-NUP	Overheidsbrede implementatieagenda. Is nu Programma implementatieagenda Digitale dienstverlening 2017.
i-visie	Visiedocument omtrent digitale dienstverlening binnen gemeente Apeldoorn.

1. INLEIDING

Binnen de Nederlandse overheid is er een trend naar digitaliseren (Panteia, 2015). Zo wordt onder andere de dienstverlening van de overheid naar haar burgers steeds vaker digitaal aangeboden. Waar de burger voorheen fysiek naar een gemeenteloket moest om bijvoorbeeld een aanvraag te doen voor een dakkapel of parkeervergunning, kan deze nu steeds vaker terecht op een digitaal loket.

Naast het aanvragen van een dakkapel of parkeervergunning zijn er tal van zaken die de burger kan of moet doen met de overheid. Voor al deze zaken ontstaan steeds meer digitale loketten (Panteia, 2015). Omdat deze zaken onder verschillende overheidsinstanties vallen, of onder verschillende afdelingen binnen een organisatie, ontstaan de loketten veelal zonder onderlinge samenhang. Daardoor komen er verschillende online dienstverlenende loketten die niet aan elkaar gelinkt zijn.

Een voorbeeld van een verscheidenheid aan online loketten is te vinden in de gemeente Apeldoorn. Wanneer een burger uit Apeldoorn naar informatie zoekt wat betreft de inzameling van afval is deze aangewezen op drie verschillende loketten. Voor inzicht in de belastingtarieven voor afval moet de burger bij het loket van de gemeente Apeldoorn zijn. De heffingen voor het afval worden echter niet zelf geheven door de gemeente. Hiervoor is Tribuut belastingcentrum verantwoordelijk. Dit is een centraal belastingcentrum dat namens meerdere gemeenten de belastingen van de burgers int. Tribuut heeft een eigen website waar de burger zijn/haar belastingzaken voor de afvalheffing kan regelen. Tenslotte is het bedrijf Circulus-Berkel namens de gemeente verantwoordelijk gesteld voor de verwerking van het huishoudelijk afval. Ook Circulus-Berkel heeft een eigen digitaal loket. Op dit loket is de burger onder andere aangewezen om containers te bestellen.

Voor burgers is het daarom soms zoeken naar het juiste loket om de benodigde informatie te vinden en om zaken te doen met de overheid (Plasterk, 2013). Ook worden door de opgeknipte dienstverlening de klachten van burgers steeds complexer (De Nationale ombudsman, 2007). Zo hebben burgers moeite om hun gegevens te corrigeren wanneer deze verkeerd in een systeem staan (De Nationale ombudsman, 2013). Dit komt omdat deze instanties individueel de gegevens niet kunnen aanpassen in het systeem. Om de toegankelijkheid en responsiviteit naar de burgers te verhogen is het volgens de Rijksoverheid daarom belangrijk dat de overheid haar diensten samenhangend aan gaat bieden (Bijleveld-Schouten, 2008). Daarom werd een plan opgesteld om vanuit het Rijk een Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) te bouwen (Sprado, 2005). De GDI bestaat uit standaarden, producten en voorzieningen die gezamenlijk gebruikt worden door overheden, publieke organisaties en in een aantal gevallen ook private partijen (Digitaleoverheid.nl, z.d.). Bij het plan voor de GDI werd de visie geformuleerd dat verschillende overheden zodanig samenwerken bij hun dienstverlening dat zij door burger en bedrijf als één overheid worden waargenomen (Ministerie van BZK, 2011).

Onderdeel van de GDI is MijnOverheid. MijnOverheid is bedoeld als een persoonlijke website voor burgers waar burgers al hun overheidszaken kunnen regelen (Logius, z.d.). Burgers kunnen op deze website zien welke gegevens er over hen bekend zijn bij de overheid, kunnen post van overheidsinstanties ontvangen en kijken welke aanvragen zij bij deze instanties hebben lopen (ibid). MijnOverheid moet daarmee een vervanging worden voor alle afzonderlijke digitale loketten.

1.1 Probleemstelling

Om invulling aan MijnOverheid te geven is het Rijk afhankelijk van de medewerking van alle instanties die gegevens over de burger bewaren. Dit zijn alle bestuursorganen van de Rijksoverheid, gemeenten, provincies en de waterschappen, maar ook andere overheidsorganisaties zoals de Belastingdienst (Logius, z.d.). Deze instanties moeten aansluiten op MijnOverheid, zodat zij hun producten aan kunnen bieden via de pagina van MijnOverheid in plaats van via hun eigen loketten. Pas als alle instanties een technische aansluiting maken met MijnOverheid en vervolgens al hun producten aanbieden via dat loket, maakt dat het gebruik van de huidige verschillende loketten overbodig.

Om dit te bewerkstelligen moeten de overheidsinstellingen MijnOverheid als nieuw informatiesysteem implementeren. Wanneer gekeken wordt naar de implementatie van nieuwe informatiesystemen binnen de overheid blijkt dat slechts een derde van de systemen er in slaagt om op tijd, binnen het budget en volgens de gebruikerswensen te worden geïmplementeerd (Stanforth, 2006). Ondanks het feit dat er veel verwachte voordelen kleven aan het aansluiten op MijnOverheid, zoals efficiëntie, transparantie, toegankelijkheid en verhoogde responsiviteit naar de burger, blijkt dat ook MijnOverheid niet snel geïmplementeerd wordt (Plasterk, 2013). Veel organisaties blijken nog vast te houden aan eigen voorzieningen omtrent digitale dienstverlening en zijn nog niet ver met het aansluiten op MijnOverheid.

De gemeente Apeldoorn is net als veel andere gemeenten nog niet ver met de aansluiting op MijnOverheid. In het visiedocument omtrent digitale dienstverlening (i-visie) van de gemeente wordt het doel gesteld om in de toekomst MijnOverheid te gebruiken om met de burger te communiceren. Daarvoor moet nog veel gebeuren, terwijl zij merken dat het proces moeizaam verloopt. Daarom wil de gemeente Apeldoorn meer inzicht in welke factoren van invloed zijn op het proces van aansluiten op MijnOverheid. Dit inzicht moet helpen om eventuele belemmerende factoren tegen te gaan en zo vervolgstappen te maken in het proces van aansluiten.

In dit onderzoek is een theoretisch kader opgesteld dat als zoeklicht fungeert voor de belemmerende factoren. De hypothese die nog steeds gebruikt wordt om innovatie te verklaren is die van Mohr (1969) (zie Jans et al., 2016 en Černe et al., 2016). De hypothese luidt als volgt: "Innovatie kan verklaard worden door de interactie tussen de motivatie om te innoveren, de grootte van obstakels tegen innovatie en de beschikbaarheid van bronnen om deze

obstakels te overkomen”.¹ Mohr concludeert dat deze hypothese zeer waarschijnlijk is voor organisaties in het algemeen, waardoor de hypothese breed toegepast kan worden. In dit geval wordt de hypothese gebruikt om te verklaren waarom innovatie juist niet tot stand komt. Ook is in dit onderzoek gekeken naar andere studies uit de innovatie literatuur. In deze studies wordt vaak voor losse factoren onderzocht of deze een causaal verband hebben met innovatie. Zo wordt de invloed van entrepreneurs op innovatie of de invloed van omgeving op innovatie onderzocht (zie Kamal, 2006; van Loon en Toshkov, 2015, Damanpour, 1991). Deze studies worden in dit onderzoek gebruikt ter aanvulling en verdieping van de theorie van Mohr.

1.2 Vraagstelling en doelstelling

Uit voorgaande informatie is de hoofdvraag en de doelstelling van dit onderzoek geformuleerd.

1.2.1 HOOFDVRAAG

Hoe heeft motivatie van medewerkers, in relatie tot bronnen en obstakels, invloed op de aansluiting op MijnOverheid?

1.2.2 DOEL

Dit onderzoek heeft als doel om uit te zoeken hoe verschillende factoren invloed hebben op het aansluiten op MijnOverheid. Het onderzoek is daarmee verklarend van aard. Dit leidt tot inzicht en een advies voor vervolgstappen die genomen kunnen worden door de gemeente Apeldoorn in het proces van aansluiten.

1.3 Relevantie

1.3.1 WETENSCHAPPELIJK

Onderzoek naar innovatie binnen (overheids-)organisaties niet nieuw. Er is veel literatuur over te vinden (zie o.a. Kamal, 2006; Borins, 2000; Damanpour, 1991; van Loon en Toshkov, 2015). Deze studies onderzoeken of er een causaal verband bestaat tussen verschillende factoren en innovatie. Echter leggen deze studies niet uit hoe deze factoren invloed hebben op innovatie. Er wordt niet duidelijk hoe de verschillende factoren verband houden met elkaar en zo van invloed zijn op innovatie. Van Loon en Toshkov (2015) vinden bijvoorbeeld een positieve invloed van entrepreneurs op innovatie. Het onderzoek maakt duidelijk dat er een causaal verband bestaat, maar niet waarom dat zo is en hoe de causale relatie werkt. Heeft een entrepreneur bijvoorbeeld invloed op kennis over innovatie of invloed op motivatie om te innoveren, zodat een organisatie de stap naar innovatie eerder zet? Of is er een andere verklaring voor?

Dit onderzoek wil nader ingaan op de werking van de causale mechanismes die in de grote N-studies verondersteld worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de veronderstelling die Mohr (1969) doet ten aanzien van

¹ “Innovation is the function of an interaction among the motivation to innovate, the strength of obstacles against innovation, and the availability of resources for overcoming such obstacles”.

verschillende factoren die invloed hebben op innovatie. Hij veronderstelt dat er een relatie tussen motivatie, obstakels en bronnen binnen een organisatie verklaart of een organisatie al dan niet innoveert. Echter gaat hij zelf niet gedetailleerd in op hoe deze relatie werkt. Daarom worden de causale mechanismes in de innovatieliteratuur in dit onderzoek nader bestudeerd met behulp van process tracing. Process tracing is een kwalitatieve methode waarin achterhaald wordt welke stappen uiteindelijk al dan niet hebben geleid tot een bepaalde uitkomst (Beach en Pedersen, 2011). In dit onderzoek wordt een single casestudie uitgevoerd in Apeldoorn. Er wordt gekeken naar welke stappen hebben geleid tot onvolledige innovatie binnen een organisatie. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is daarmee dat er meer inzicht komt in de causale relaties tussen de verschillende factoren die in de literatuur genoemd worden die invloed hebben op innovatie. Ook wordt beter duidelijk waarom deze factoren het proces van innovatie beïnvloeden.

1.3.2 MAATSCHAPPELIJK

Naast de wetenschappelijke relevantie, is het onderzoek ook relevant op maatschappelijk vlak. De uitkomsten van het onderzoek moeten er namelijk voor zorgen dat er in de praktijk stappen gezet kunnen worden in het aansluiten op MijnOverheid. Het aansluiten op MijnOverheid wordt in dit onderzoek beschouwd als innovatie. Innovatie wordt in de huidige maatschappij als erg belangrijk gezien. Het is een manier om in te spelen op constante verandering. Zo deed Peters (2013, p. 1) de uitspraak: "Innovate or die", waarmee hij aangeeft dat organisaties die niet innoveren zich niet aan kunnen passen op de vraag vanuit de maatschappij en hierdoor failliet gaan. Bij gemeenten zal het niet doorvoeren van innovatie niet leiden tot faillissement. Toch heeft de overheid wel redenen om te innoveren. Zo kampt de overheid met reputatieproblemen tegenover haar burgers (Sonnenschein, z.d.). De overheid wordt namelijk dikwijls in verband gebracht met het hebben van te weinig slagkracht (ibid). Met MijnOverheid wil het Rijk het gemakkelijker maken voor de burger om zaken te doen met de overheid (Plasterk, 2013).

Inzicht in het causale mechanisme tussen factoren maakt het sturen op het proces mogelijk. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat gebrek aan motivatie een belangrijke factor is om niet aan te sluiten op MijnOverheid kan er gestuurd worden op het motiveren van medewerkers. Wanneer er zich obstakels voordoen in de organisatie kan er gekeken worden naar een aanpak om deze obstakels te overkomen. Zonder inzicht in de belemmerende factoren kan er niet gericht op oplossingen gestuurd worden.

Zoals gezegd zal dit onderzoek afsluiten met een advies. Daarin zal gereflecteerd worden op de mogelijkheden die de onderzoeksresultaten opleveren. Dit is relevant voor de gemeente Apeldoorn, omdat zij zo beter inzicht krijgen in hoe zij vervolgstappen kunnen zetten bij het aansluiten op MijnOverheid. Zo wordt een stap gezet om de dienstverlening voor burgers te vereenvoudigen.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksverslag is als volgt opgebouwd: Allereerst zal in hoofdstuk 2 een theoretisch kader worden gepresenteerd waarin de theorie over innovatie verder is uitgewerkt. Aansluitend volgt het methodologische kader in hoofdstuk 3 waarin uitgelegd wordt hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens zijn de resultaten in hoofdstuk 4 gepresenteerd. Dit verslag wordt afgesloten in hoofdstuk 5 waarin de conclusie, reflectie en aanbevelingen gegeven worden.

2. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader zal op basis van bestaande literatuur uiteengezet worden welke factoren invloed hebben op innovatie. Eerst zal het begrip innovatie toegelicht worden (paragraaf 2.1). Daarna wordt een overzicht gegeven van de factoren die innovatie beïnvloeden (paragraaf 2.2). Afsluitend wordt een samenvatting gegeven van de verschillende factoren die zijn meegenomen in dit onderzoek (paragraaf 2.3).

2.1 Innovatie

Volgens Frankenberger et al. (2013) is het heersende idee over innovatie dat er een compleet nieuw idee of technologie toegepast moet worden. Hij zegt zelf echter dat innovatie gaat over het gebruiken van bestaande theorieën om daarmee zaken anders te doen dan voorheen, ten einde een verbetering in de organisatie aan te brengen. Daarbij past de definitie die Mohr (1969) aan innovatie geeft: “innovatie is een programma dat nieuw is voor de politieke actor dat het implementeert”. Dit programma kan een verandering van organisatie, management of arbeid zijn en heeft ten doel dat kennis sneller wordt herkend, verspreid en aangewend voor nieuwe producten en diensten (Heldeweg, 2010). Om tot innovatie te komen beschrijven Frankenberger et al. (2013) vier stappen van het innovatieproces binnen organisaties:



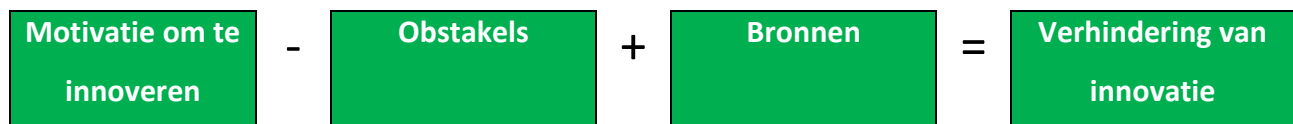
Figuur 1 Innovatieproces in organisaties gebaseerd op de studie van Frankenberger et al. (2013)

In de initiatiefase komt er een probleem naar voren waar een oplossing voor gevonden moet worden (ibid). In de fase van ideevorming worden nieuwe ideeën gegenereerd die kunnen leiden tot innovatie binnen de organisatie (ibid). Bij de fase van integratie moeten nieuwe werkwijzen gevonden worden om de ideeën toe te gaan passen in de werkelijkheid (ibid). Bij de fase van implementatie wordt het idee uiteindelijk doorgevoerd binnen de organisatie (ibid).

2.2 Hoe wordt innovatie verklaard?

Zoals in de inleiding naar voren kwam heeft Mohr (1969) een verklaring gezocht voor innovatie. Hij onderzocht de volgende hypothese: “Innovatie kan verklaard worden door de interactie tussen de motivatie om te innoveren, de

grootte van obstakels tegen innovatie en de beschikbaarheid van bronnen om deze obstakels te overkomen”.² Hij onderzocht in 93 lokale publieke zorginstellingen of de motivatie van de doctoren om te innoveren invloed had op innovatie. Hierbij werd er gekeken naar activisme en ideologie. Bij obstakels werd er gekeken of de weerstand tegen de innovatie vanuit de gemeenschap of de weerstand vanuit de eigen organisatie invloed hadden op innovatie. Bij bronnen werd er gekeken naar de hoeveelheid geld die er binnen organisaties beschikbaar was en de invloed daarvan op innovatie. Hoewel de relaties niet altijd even sterk te zien waren in het onderzoek werd de hypothese niet ontkracht. Er werd aangenomen dat de hypothese waarschijnlijk is. Uit verder onderzoek (zie Jans et al., 2016) blijkt deze hypothese een goede basis te vormen voor de verklaring van innovatie. Daarom is in dit onderzoek de verklaring van Mohr als basis genomen om juist de vermindering van innovatie te verklaren. In een formule kan dit als volgt weer worden gegeven:



Figuur 2 Verklaring van Mohr (1969) weergegeven in formule

Uit nader onderzoek is meer bekend geworden over verschillende factoren die van invloed zijn op innovatie. Uit het onderzoek van Mohr en de onderzoeken naar losse factoren in de innovatiestudies is in dit theoretisch kader een samenhangend model gevormd waarin, voor zover bekend, de onderzochte causale relaties beschreven worden. Er is voor gekozen om motivatie als aparte paragraaf te behandelen en de obstakels en bronnen samen te nemen. In de gevonden literatuur valt namelijk op te merken dat dezelfde factoren als obstakel worden aangemerkt wanneer negatief geformuleerd en als een bron wanneer positief geformuleerd. Hieronder zal per factor besproken worden welke invloed deze heeft op innovatie. Voor elke factor wordt afsluitend een hypothese geformuleerd.

2.2.1 MOTIVATIE

In de verklaring van Mohr (1969) wordt allereerst het belang van motivatie om te innoveren genoemd. Met motivatie wordt de wil van medewerkers binnen de organisatie om te innoveren bedoeld (ibid). Het getuigt van motivatie wanneer de organisatie een houding aan neemt waarin medewerkers hun best doen om te werken naar de implementatie van innovatie (Kamal, 2008). Deze houding wordt aangenomen in de initiatiefase (ibid). De invloed van motivatie op innovatie is volgens Kotter (1995) groot. Hij stelt dat ten minste 75% van de medewerkers in een organisatie ervan overtuigd moet zijn dat de normale gang van zaken niet meer acceptabel is voordat een verandering binnen een organisatie doorgevoerd wordt.

² “Innovation is the function of an interaction among the motivation to innovate, the strength of obstacles against innovation, and the availability of resources for overcoming such obstacles”.

In de marktsector ontstaat de motivatie ten aanzien van innovatie als vanzelf door de marktwerking (Peters, 1997). Innovatie is hierin een manier om meer winst te maken en beter te kunnen concurreren. Wie in de marktsector niet innoveert zal de concurrentiestrijd niet overleven (ibid). Dat is een externe impuls die marktpartijen motiveert om te innoveren. Binnen de overheid bestaat deze vorm van concurrentie niet. Gemeenten maken namelijk geen winst uit de verkoop van producten. Het grootste deel van hun inkomsten wordt verkregen door financiële middelen vanuit het Rijk (DeGemeente, z.d.). Efficiënter werken binnen de gemeente leidt daardoor niet tot hogere winst, maar in de regel tot een lager budget dat de gemeente van het Rijk ontvangt in het volgende jaar (Sonnenschein, z.d.). De motivatie van overheidsinstanties om te innoveren moet dus op een andere manier verklaard en getriggerd worden.

Er worden verschillende redenen genoemd waarom de overheid motivatie zou hebben om te innoveren. Een van de redenen die in de literatuur aangedragen wordt is dat de overheid zijn imago wil verbeteren (Sonnenschein, z.d.). Ook wordt als aanleiding genoemd dat gemeenten minder financiële middelen ter beschikking hebben en dat de mogelijkheden om te innoveren groter worden met de komst van nieuwe technologie (Gill'ard en Sonnenschein, 2011). Verder kan het dienstverlenende karakter van de overheid kan een reden zijn om te innoveren (Osborne en Gaebler, 1992). De overheid wil innoveren zodat het aansluit op de wensen van de burger.

Deze gevonden redenen zijn redenen die voor de organisatie als geheel gelden. Mohr (1969) betoogt dat, om tot organisatie brede motivatie te komen, individuele medewerkers allereerst gemotiveerd moeten zijn. Individuen kunnen twee soorten motivatie hebben, namelijk intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie (Casebourne, 2014). Intrinsieke motivatie komt vanuit een persoon zelf. Wanneer een persoon intrinsiek bewogen is, is de motivatie vaak sterk (Shirky, 2011). Binnen de overheid wordt hier vaak naar het begrip 'public service motivation' verwezen (Perry, 1996). De theorie over public service motivation stelt dat medewerkers uit de publieke sector door de aard van het werk meer intrinsiek gemotiveerd zijn. De klassieke bestuurskunde leunde erg op de theorie dat ambtenaren vanuit deze motivatie hun ambtelijke plicht zouden vervullen (Koppenjan, 2012). Kritiek op deze theorie stelde echter dat ambtenaren niet zo intern gemotiveerd zouden zijn als aanvankelijk werd gedacht. Deze critici veronderstelden dat ambtenaren voornamelijk handelden in het eigen belang (Ten Heuvelhof et al., 2009). Daarom ontstond het idee dat ambtenaren meer extrinsiek gemotiveerd moesten worden. Bij extrinsieke motivatie is de bron van het handelen gelegen in factoren die buiten de persoon liggen. Extrinsieke motivatie ontstaat bij medewerkers door een gevoel van beloning (Shirky, 2011). Dit kan het loon zijn dat een persoon ontvangt, een berisping, maar het kan ook het vieren van het behalen van een organisatiedoel zijn (Kotter, 1995). Extrinsieke motivatie kan dus een sturingsmechanisme zijn om de motivatie van medewerkers te verhogen. Echter kunnen sturingsmechanismen ook als belemmering voor motivatie gezien worden. Medewerkers kunnen weinig bewegingsvrijheid voelen. Dat kan hen belemmeren om zich in te zetten voor de innovatie (Shirky, 2011).

Samenvattend voor de factor motivatie kunnen we stellen dat het belang ervan wordt onderschreven in de literatuur. Omdat de overheid geen winst kan maken moet gezocht worden naar andere redenen voor innovatie.

De redenen kunnen extrinsiek of intrinsiek bewogen zijn en verschillen in sterkte. Uit de voorgaande informatie volgt de volgende hypothese voor de blokkering van innovatie:

Hypothese 1: Innovatie wordt verhinderd door een tekort aan intrinsieke en extrinsieke motivatie bij medewerkers.

2.2.2 OBSTAKELS EN BRONNEN

Na het bespreken van motivatie wordt er gekeken naar de verschillende obstakels en bronnen in het innovatieproces. Wanneer obstakels zich voordoen en niet geëlimineerd worden kan het proces van innovatie stopgezet worden (Kotter, 1995). Het is dus essentieel dat obstakels opgeheven worden om te kunnen innoveren. Om obstakels te kunnen elimineren heeft een organisatie bronnen nodig (Mohr, 1969). In het onderstaande wordt per kopje een factor besproken die in de literatuur genoemd is als obstakel of bron voor innovatie. Het betreft de factoren macht, omgeving, communicatie en capaciteit.

1. Macht

In paragraaf 2.2.1 is besproken dat motivatie onder medewerkers belangrijk is voor innovatie. Echter maakt het voor innovatie wel verschil wie in de organisatie gemotiveerd is. Uiteindelijk moet de persoon of het orgaan die het besluit kan nemen over de verandering overtuigd worden. Anders wordt het besluit voor verandering niet doorgevoerd (Kotter, 1995). Dat wil zeggen dat het idee voor innovatie gedragen moet worden door het management wanneer het idee vanaf de werkvloer komt (Van Loon en Toshkov, 2015). Andersom is het management ook afhankelijk van de werkvloer. Het is van belang dat de medewerkers het idee voor innovatie dragen (Kotter, 1995). Wanneer het management een innovatie van bovenaf oplegt zal innovatie uitblijven wanneer medewerkers het niet uitvoeren. Het is dus relevant hoe de macht uitgevoerd wordt.

In de literatuur is onderzocht hoe managers invloed uit kunnen oefenen op hun medewerkers. Een bekende theorie is de theorie van de wortel of de stok (Amabile, 1998). Deze theorie stelt dat medewerkers gemotiveerd worden door hen te belonen of te straffen. Door deze maatregelen zouden de medewerkers het gewenste gedrag gaan vertonen. Daarmee zouden de maatregelen een extrinsieke motivatie zijn. Echter werd in de paragraaf onder motivatie al duidelijk dat deze maatregelen niet altijd het gewenste effect hebben. Door deze methode toe te passen zou de intrinsieke motivatie van medewerkers juist kunnen worden verminderd (ibid). Daardoor ontstaat de kans dat de innovatie niet wordt uitgevoerd door de medewerkers. Innovatie zal dan een halt geroepen worden. Osborne en Gaebler (1992) vinden zelfs dat een verminderde hiërarchie van positieve invloed is op innovatie. Wanneer medewerkers meer vrijheid krijgen werken zij meer vanuit hun intrinsieke motivatie. Zoals bij motivatie al naar voren kwam is dit vaak een sterke drijfveer om verandering door te voeren.

Er is in de literatuur daarmee een discussie over wie de macht zou moeten hebben om innovatie te bevorderen. Relevant blijkt om te onderzoeken waar de macht ligt binnen een organisatie en welke invloed deze heeft op innovatie. Daarbij hoort de volgende hypothese:

Hypothese 2: Innovatie wordt verhinderd wanneer de motivatie om te innoveren niet bij degene ligt die de macht heeft om beslissingen ten aanzien van de innovatie te maken.

2. *Omgeving*

Ook de omgeving wordt in de literatuur genoemd als invloed op innovatie. De omgeving kan namelijk druk uitvoeren op de organisatie om te innoveren. Verder kan een organisatie in min of meerdere mate afhankelijk zijn van haar omgeving. Ook dit heeft invloed op het proces van innovatie. Hieronder worden de druk en afhankelijkheid van de omgeving in relatie met innovatie besproken.

a. *Druk*

De omgeving kan ervoor zorgen dat een organisatie vrijwel genoodzaakt is om een verandering door te voeren (Jun en Weare, 2010). Een voorbeeld is het ontstaan van een crisis (Kotter, 1995). Er ontstaat een situatie waarin de oude oplossing niet meer toereikend is. Dit verhoogt de druk op de organisatie en op managers om een verandering aan te brengen. Zo kan een economische crisis er bijvoorbeeld voor zorgen dat de capaciteit voor bestuursorganen drastisch verkleind wordt. Daardoor moeten er nieuwe manieren gevonden worden om de politieke taken uit te voeren (Grindel, 1996).

Ook druk vanuit de nationale overheid kan ervoor zorgen dat er een urgente situatie ontstaat. Het Rijk maakt beleid dat invloed heeft op gemeenten. Een voorbeeld hiervan is dat in 2015 de Nederlandse gemeenten verantwoordelijk werden voor de jeugdhulp (Rijksoverheid, 2015). Dit hadden zij voorheen niet in hun takenpakket. Een andere manier waarop het Rijk invloed heeft is door het beschikbaar stellen van financiële middelen. Nederlandse gemeenten krijgen de afgelopen jaren minder financiële middelen om hun taken uit te voeren, terwijl zij meer taken krijgen (Binnenlands Bestuur, 2016). Gemeenten moeten daardoor innovatief zijn, zodat zij meer kunnen doen met minder middelen (Barlett en Dibben, 2002).

Verder kan er druk vanuit de gemeenschap ontstaan om te innoveren (Kamal, 2006). Vanwege het democratische karakter van Nederland moet de overheid zich verantwoorden tegenover haar burgers. Wanneer de burger het niet eens is met de huidige gang van zaken binnen de overheid, zijn er binnen het democratische stelsel gelegenheden om de onvrede uit te spreken (van Wessel, 2009). Ontevredenheid bij burgers kan leiden tot motivatie onder gemeenten om te innoveren (Sonnenschein, 2011). Hierbij is tevens een causaal verband gevonden tussen de grootte van de gemeenschap en de druk om te innoveren (Kamal, 2006). Hoe groter de gemeenschap, hoe hoger de druk, hoe meer extrinsieke motivatie om te innoveren.

b. *Afhankelijkheid*

Verder kan een organisatie voor een innovatie erg afhankelijk zijn van haar omgeving (Kamal, 2006). De innovatie hangt dan af van de mate waarin die oplossingen door de omgeving geboden worden. Wanneer de oplossing niet geboden wordt vormt dat automatisch een obstakel voor innovatie. Zo kan een organisatie afhankelijk zijn van een leverancier van een ICT-oplossing (ibid). Maar ook moeten gemeenten soms samenwerken met andere gemeenten of bedrijven om hun doelen te behalen (Castenmiller, 2009). De gemeenten zijn dan afhankelijk van de medewerking van de andere partijen. Wanneer deze partijen niet meewerken zal dit innovatie tegen gaan.

Uit voorgaande informatie over de invloed van omgeving op innovatie is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 3: Motivatie voor innovatie wordt verhinderd wanneer er geen druk vanuit de omgeving is en er een hoge mate van negatieve afhankelijkheid is van de omgeving.

3. Communicatie

Een derde factor van invloed op innovatie is communicatie. Een idee kan erg goed zijn, maar wanneer het niet goed gecommuniceerd wordt zal het niet worden doorgevoerd (Kotter, 1995). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen externe en interne communicatie. Externe communicatie is de communicatie van de organisatie met haar omgeving. Interne communicatie betreft de communicatie binnen de verschillende organisatieonderdelen. Beide vormen worden met betrekking tot de invloed op innovatie hieronder nader toegelicht.

a. Externe communicatie

Externe communicatie is van belang om aan de benodigde kennis te komen om de innovatie door te voeren (Hekkert et al., 2007). Veel organisaties bevinden zich in een netwerk van organisaties waarmee ze ervaring, kennis en ideeën uitwisselen. Wanneer de organisatie meer toegang heeft tot netwerken kan deze gemakkelijker aan informatie komen. Hierdoor hebben netwerken een positieve invloed op innovatie. Echter hebben netwerken ook nadelen. Ze zijn vaak inefficiënt en moeilijk stuurbaar (Aagaard, 2011). Hierbij speelt het aantal actoren dat deel uit maakt van het netwerk een belangrijke rol. Hoe groter het netwerk wordt, hoe groter de complexiteit van het netwerk (Provan & Kennis, 2008). Dat maakt de coördinatie moeilijk waardoor de efficiëntie afneemt.

b. Interne communicatie

Ook interne communicatie is van belang. Het is van belang zodat iedere werknemer weet wat zijn/haar taak is bij het proces van innovatie (Kotter, 1995). Wanneer er geen duidelijkheid is over taken of de manier waarop de nieuwe werkwijze uitgevoerd moet worden zal dat een blokkade vormen voor innovatie. Vandaar het van belang dat er, wanneer er door een managementlaag een besluit genomen is, een heldere visie naar medewerkers wordt gecommuniceerd (ibid). Medewerkers moeten begrijpen dat er een verandering van werkwijze nodig is. Managers maken vaak de fout dat zij zelf hun visie voor innovatie wel voldoende ontwikkelen, maar niet voldoende communiceren naar de lagere lagen (ibid).

Naast het management kunnen er ook andere personen in de organisatie zijn die de organisatie intern voorzien van informatie en motivatie. In de literatuur wordt ook wel gesproken over entrepreneurs of boundary spanners (Loon en Toshkov, 2015). Deze personen kunnen uit alle lagen van de organisatie komen (Borins, 2000). Het zijn individuen die zien hoe dingen binnen een organisatie efficiënter kunnen en hoe een huidige onbevredigde behoefte vervuld kan worden (ibid). Daarmee kunnen de entrepreneurs en boundary spanners als initiators van innovatie gezien worden maar ook als 'kartrekkers' in het innovatieproces. Volgens Sundbo (1997) is de aanwezigheid van mensen die pleiten voor verandering een belangrijke factor voor het verklaren van innovatie.

Zowel de kwaliteit van externe als interne communicatie zijn dus van invloed op innovatie. Hierbij is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 4: Motivatie voor innovatie wordt verhinderd door het gebrek aan goede en effectieve interne en externe communicatie.

4. Capaciteit

Ten slotte wordt er nog een vierde factor in de literatuur genoemd welke van invloed is op innovatie. Deze factor betreft de capaciteit in een organisatie. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen financiële capaciteit, personele capaciteit en kennis. Deze drie vormen van capaciteit worden hieronder nader uitgewerkt.

a. Financiële capaciteit

Financiële capaciteit is een voorwaarde voor het doorvoeren van innovatie. Een veelvoorkomende reden om te innoveren is om kosten te besparen (Braga, 2003). Echter vergt een innovatie in aanvang vaak een financiële investering. Dit zorgt ervoor dat een nieuw systeem niet altijd direct financieel voordeel heeft ten opzichte van het oude (Hekkert et al., 2007). Iets moet op een nieuwe manier aangepakt worden en daarvoor zijn vaak nieuwe middelen nodig. Denk hierbij aan nieuwe hardware, nieuwe software, extra personeelskosten etc. Om de innovatie door te voeren moeten daarom voldoende financiële middelen worden geïnvesteerd (Jans et al., 2016).

Als de organisatie financiële middelen heeft wil dat echter niet zeggen dat deze middelen aan innovatie worden besteed. De financiële bron is altijd gelimiteerd, dus er moet een keuze gemaakt worden of het geld al dan niet voor de investering beschikbaar wordt gesteld (Hekkert et al., 2007). In dit geval hangt de financiële capaciteit samen met de motivatie om te innoveren. Een hogere motivatie zorgt er dan voor dat er budget vrijgemaakt wordt.

b. Personele capaciteit

Verder maakt het uit hoeveel medewerkers er beschikbaar zijn om zich bezig te houden met innoveren (Jans et al., 2016). Innovatie vergt aandacht van personeel. Soms worden er bij een innovatie geen medewerkers aangewezen die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van de innovatie in de organisatie. Ook kan het zijn dat de organisatie überhaupt niet genoeg medewerkers heeft om de innovatie door te voeren. Aangezien innovatie wordt altijd gedreven door personen is het relevant dat deze personen beschikbaar zijn (Mohr, 1969).

c. Kennis

De laatstgenoemde factor voor capaciteit is kennis (Lundvall, 1992). Zonder kennis over de inhoud en de manier waarop innovatie tot stand komt zal er geen innovatie komen (ibid). Kennis kan onder andere ontstaan door onderzoek. Onderzoek maakt nieuwe technologische ontwikkelingen mogelijk. Echter geeft Casebourne (2014) aan dat de mogelijkheden die ontstaan uit onderzoek niet altijd toegepast worden in de praktijk. Er bestaat een discrepantie tussen wetenschap en praktijk. Ook Schuyt (2006) onderschrijft dat wetenschap en praktijk elkaar in werkelijkheid vaak nauwelijks ontmoeten. Daarom betoogt de WRR (z.d.) dat er meer aandacht besteed moet worden aan de toepassing van kennis binnen beleid.

Kennis is op verschillende manieren van belang (Lundvall, 1992). Zo moeten managers kennis hebben van de mogelijkheden voor innovatie. Wanneer managers niet weten dat een verandering een voordeel op kan leveren voor de organisatie, dan zal er geen verandering komen (Kamal, 2006). Verder is er bij medewerkers kennis nodig

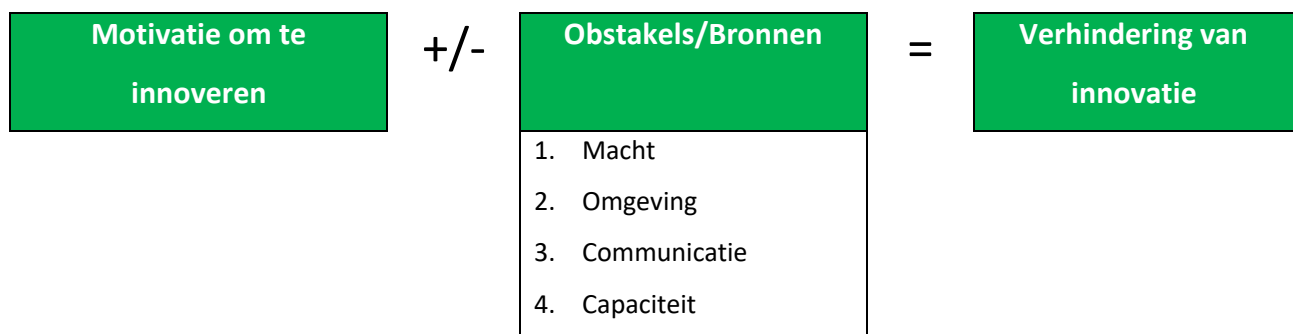
over hoe een innovatie uitgevoerd moet worden. Wanneer medewerkers niet weten hoe zij op een nieuwe manier moeten werken, zal de innovatie mislukken.

Uit voorgaande informatie blijkt dat capaciteit een voorwaarde is voor gemotiveerde medewerkers die innovatie door willen voeren. Hieruit is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 5: Motivatie voor innovatie wordt verhinderd door een gebrek aan capaciteit binnen een organisatie.

2.3 Samenvatting theoretische kader

In het theoretische kader is uiteengezet wat de literatuur zegt over de factoren die invloed hebben op innovatie. Zoals Mohr beschrijft hangen de factoren motivatie, obstakels en bronnen met elkaar samen. In dit onderzoek zijn verschillende onderzochte factoren aan deze verklaring. In onderstaand figuur wordt de informatie uit dit hoofdstuk in schematische vorm weergegeven. Het onderzoek zal verder uit moeten wijzen hoe de factoren met elkaar samenhangen en zo van invloed zijn op het blokkeren van innovatie.



Figuur 3 Theoretische model gebruikt voor toetsing

3. METHODOLOGISCH KADER

Ter verantwoording van de methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt, wordt in dit hoofdstuk het methodologisch kader uiteengezet. Allereerst wordt het onderzoeksdesign geïntroduceerd en uitgelegd (paragraaf 3.1). Vervolgens zal worden toegelicht welke vorm van dataverzameling is gebruikt (paragraaf 3.2). Dan zal worden vermeld hoe de data is geanalyseerd (paragraaf 3.3). Daarna worden de gebruikte factoren in dit onderzoek geoperationaliseerd (paragraaf 3.4). Tot slot zal er een toelichting worden gegeven op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (paragraaf 3.5).

3.1 Onderzoeksdesign

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign. Kwalitatief onderzoek betreft alle vormen van onderzoek die zijn gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid (Bleijenbergh, 2013). Het kwalitatieve onderzoek stelt de onderzoeker in staat om te onderzoeken welke grondslag een bepaald besluit, gedrag, houding of ander fenomeen heeft (Ritchie et al., 2013, p. 28). Bij de hoofdvraag in dit onderzoek is een kwalitatieve aanpak geschikt, omdat er gezocht wordt naar verklaringen voor een fenomeen. Het stelt de onderzoeker in staat om een antwoord te formuleren op de vraag “hoe” en “waarom?” (Saunders et al., 2011).

In dit onderzoek is gekozen voor een single casestudy. Een casestudy is een vorm van kwalitatief onderzoek. Het is een goede manier om complexe problemen te kunnen begrijpen, omdat het een gedetailleerde bestudering van een kleinschalige sociale situatie in zijn context is (Yin, 2003). De casus in dit onderzoek is de gemeente Apeldoorn. Apeldoorn is in dit onderzoek tevens de opdrachtgever en stageverlener. De gemeente heeft niet voor dit onderzoek betaald, zodat de onderzoeker onafhankelijk onderzoek uit kon voeren. De keuze voor een single casestudy zorgt ervoor dat de casus in de diepte bestudeerd kan worden.

Een manier om een single case in de diepte te bestuderen is door middel van process tracing (Beach en Pedersen, 2011). Process tracing kan onder andere gebruikt worden wanneer een uitkomst bekend is, maar niet bekend is waarom deze uitkomst is ontstaan en hoe het mechanisme erachter werkt (ibid). In process tracing worden de causale mechanismen die tot de uitkomst hebben geleid bestudeerd. De black-box tussen het invoeren van MijnOverheid en de uitkomst van het niet volledig aansluiten wordt geopend. In dit geval is gekeken naar hoe het ‘niet aansluiten op MijnOverheid’ verklaard kan worden. De basis voor deze verklaring is het theoretische kader. In dit kader is uiteengezet welke factoren invloed hebben op het proces van innovatie. In het onderzoek is gekeken naar hoe het mechanisme tussen de verschillende factoren bij de gemeente Apeldoorn heeft gewerkt. In de operationalisatie is aandacht besteed hoe de causale relaties in dit onderzoek bestudeerd zijn.

3.2 Dataverzameling

Zoals in paragraaf 3.1 beschreven wordt er in kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt van talig materiaal. In deze paragraaf wordt toegelicht welk materiaal er in dit onderzoek is gebruikt en hoe deze is verkregen.

3.2.1 INTERVIEWS

Het talige materiaal dat benodigd is voor kwalitatief onderzoek kan onder andere uit interviews gehaald worden (Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek hebben interviews een belangrijke rol gespeeld. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dat betekent dat de vragen voorafgaand aan het interview zijn opgesteld, maar dat de onderzoeker hier, als het interview daar aanleiding toe gaf, van af kon wijken (ibid). In bijlage 1 is de volledige vragenlijst te lezen.

Semigestructureerde interviews geven respondenten de mogelijkheid in hun eigen bewoording antwoord te geven op vragen. Hierdoor is de kans dat het onderzoek gericht wordt door de bewoording van de onderzoeker kleiner (ibid). Ook is het door deze manier van interviewen mogelijk dat respondenten factoren noemen die niet in het theoretische model opgenomen worden. Deze mogelijkheid biedt een survey niet. Semigestructureerde interviews leveren veel kennis op over de wijze waarop iemand een situatie beleeft en over de context van het probleem dat centraal staat (ibid). Ten slotte biedt deze manier van interviewen kans aan de onderzoeker om nader door te vragen op onderwerpen die relevant lijken voor het onderzoek. Zo is er meer ruimte om door te vragen waarom en hoe bepaalde zaken in het proces lopen. Dit is bij process tracing een essentieel onderdeel van het onderzoek. Zo kan een goed beeld ontstaan over hoe de verschillende factoren uit de theorie invloed hebben op elkaar. Het nadeel aan deze manier van onderzoeken is dat alleen de perceptie van de respondenten ten aanzien van het onderwerp gemeten kan worden. Dat is in dit onderzoek echter geen probleem, omdat motivatie voor innovatie in dit onderzoek een belangrijke factor is. Deze factor wordt juist gemeten door het perspectief van de respondenten.

De interviews zijn afgenomen bij medewerkers binnen de gemeente Apeldoorn die bezig zijn met het aansluiten op MijnOverheid. Voor de keuze van respondenten is gebruik gemaakt van snowball sampling (Goodman, 1961). Hierbij is aanvankelijk begonnen met het interviewen van drie personen. Bij deze interviews werd steeds gekeken welke informatie nog miste en bij welke persoon deze informatie gehaald kon worden. Zo zijn er uiteindelijk 13 interviews gehouden. In bijlage 2 staat een overzicht van de geïnterviewden. De geïnterviewden komen veelal uit de top van de organisatie en bestaan uit een directeur, eenheidsmanagers, programmamanagers en projectmanagers van verschillende eenheden. Ook komen er geïnterviewden uit de eenheid informatie. Deze eenheid houdt zich bezig met de informatievoorziening binnen de gemeente. Deze medewerkers bleken op de een of andere manier betrokken te zijn (of zijn geweest) bij de aansluiting op MijnOverheid. Het proces van aansluiten bleek nog niet zo ver dat veel andere medewerkers ook met MijnOverheid te maken hadden. Dat betekent dat het onderzoek onder een select groepje is uitgevoerd. Dat andere medewerkers niet onderdeel van het proces van aansluiten zijn is deels een uitkomst van het onderzoek. Hier wordt nader op in gegaan bij de resultaten van dit onderzoek. De interviews duurden 40 tot 70 minuten.

3.2.2 DOCUMENTANALYSE

Sommige factoren zijn ook gedeeltelijk onderzocht in documenten. Hierbij valt te denken aan visiedocumenten, informatie van internet en statistieken. Er bleken niet veel interne documenten zijn opgesteld vanuit de gemeente waarin MijnOverheid expliciet aan de orde kwam. Daarom is de documentenanalyse louter gebruikt ter aanvulling en controle van de informatie die uit de interviews naar voren kwam. In de resultaten zal duidelijk vermeld worden uit welke documenten de informatie verkregen is. De documenten zijn terug te vinden in de literatuurlijst.

3.2.3 MEMO'S VELDONDERZOEK

Aangezien de onderzoeker gedurende het onderzoek aanwezig was binnen de organisatie, zijn er ook verschillende persoonlijke gesprekken gevoerd. Ook is de onderzoeker aanwezig geweest bij vergaderingen binnen de gemeente die MijnOverheid als onderwerp bespraken. Wanneer er uit deze persoonlijke communicatie bruikbare informatie is gekomen, is dit gebruikt voor het onderzoek (DeWalt en DeWalt, 2011). Om de informatie nauwkeurig vast te leggen zijn er memo's opgesteld. In memo's maakt de onderzoeker een notitie van de bruikbare informatie met daarbij de datum wanneer de informatie is verkregen.

3.3 Data-analyse

De interviews zijn in dit onderzoek opgenomen en schriftelijk uitgewerkt. De onderzochte documenten en uitgewerkte interviews zijn daarna in Atlas.ti geanalyseerd. Daar zijn er verschillende coderingen, zoals hieronder bij de operationalisatie, gegeven aan verschillende stukken tekst. Hierdoor werd het mogelijk om stukken tekst bij elkaar te zetten en te bestuderen. Zo werd van elke factor gekeken wat respondenten over deze factor gezegd hebben. Hieruit volgde de analyse van de factoren en de terugkoppeling naar de theorie. Soms lijken de antwoorden van respondenten op elkaar en vullen te elkaar aan. Wanneer dit niet zo is wordt dit in de analyse expliciet vermeld. De onderzoeker heeft in dit geval geïnterpreteerd waarom de antwoorden van respondenten van elkaar verschillen. Hierbij wordt vermeld waarop deze interpretatie gebaseerd is. Ook is geïnterpreteerd welke invloed de gegeven antwoorden hebben op de innovatie. Wederom zal duidelijk omschreven worden in de analyse waar deze interpretatie vandaan komt.

3.4 Operationalisatie variabelen

In de operationalisatie wordt beschreven hoe innovatie in dit onderzoek is gemeten. Daarna zal hetzelfde gedaan worden voor de andere factoren die in het theoretische kader beschreven zijn.

3.4.1 INNOVATIE

Zoals in het theoretische kader al naar voren kwam is innovatie in dit onderzoek beschouwd als een nieuw systeem dat geïmplementeerd wordt door een actor. Dit is een lopend proces van verschillende interventies. In dit onderzoek is gekeken naar hoe dat proces verloopt. Om een proces te beoordelen is er gekeken naar of de programma-activiteiten zijn geïmplementeerd zoals bedoeld en of de resultaten zo zijn als bedoeld (CDC, z.d.).

Om dit te onderzoeken zijn vragen gesteld aan de respondenten over het proces van aansluiten. ‘In welke fase van de aansluiting bevinden ze zich?’ ‘Is dat volgens de planning?’ ‘Hoe staat dat in relatie met hoe ver andere gemeenten zijn?’.

Over het algemeen is als antwoord op deze vragen feitelijke informatie gegeven die gecontroleerd kon worden. Zo kon deze informatie direct overgenomen worden in het onderzoek. Wanneer respondenten een subjectief oordeel gaven vroeg de onderzoeker door op dit antwoord om te controleren waar het standpunt vandaan kwam. Zo controleerde de onderzoeker of het antwoord te maken heeft met andere factoren uit het onderzoek. Door het doorvragen kon het antwoord bij de coderingen aan de juiste factor toegeschreven worden.

3.4.2 MOTIVATIE

De beoordeling van de mate motivatie is aan de hand van twee indicatoren gemeten. Zo is gekeken naar hoe de respondenten het proces van aansluiten evalueren. Is het een leuk proces, is het waardevol, brengt het stress met zich mee? De antwoorden werden in drie categorieën gecodeerd: positief, neutraal of negatief. Ook is hierbij gelet op de intonatie en uitstraling van de respondenten. Wanneer een respondent zei dat het proces leuk was, maar wanneer deze dat niet uitstraalde, werd doorgevraagd door de onderzoeker. Ook is aan de respondenten gevraagd hoe gemotiveerd zij denken dat anderen in de organisatie zijn om aan te sluiten op MijnOverheid. Hierbij is dezelfde beoordeling van de antwoorden gebruikt.

Naast de beoordeling van het proces is gekeken naar de redenen die medewerkers aandragen voor het aansluiten op MijnOverheid. De aangedragen redenen werden in dit onderzoek gecodeerd op intrinsieke redenen en extrinsieke. Komt de motivatie meer vanuit het intrinsiek willen doorvoeren van de verandering of juist meer omdat het hen opgelegd wordt? Wanneer een respondent zei: “ik wil/ ik heb de visie/ ik heb de motivatie” dan werd dat in dit onderzoek gezien als intrinsieke motivatie. Als respondenten het hadden over maatregelen van bovenaf werd dat vaak geïntroduceerd met: “zij willen/ het moet van.../ dan worden er maatregelen genomen door...”. De onderzoeker vroeg door naar hoe belangrijk de redenen waren voor de respondenten. En of deze redenen wel alleen te maken hadden met het aansluiten op MijnOverheid of dat de redenen meer over hun algemene werkzaamheden gingen. Wanneer er een tegenstelling genoemd werd, werd de codering “doet af aan reden...” toegewezen. Daardoor ontstaat er een overzicht van alle redenen en tegenbeweringen die voor de redenen gemaakt zijn.

Als controle op het antwoord op de beoordeling van het proces werd naar de prioriteit van het proces gevraagd. Respondenten kunnen heel enthousiast zijn over het proces, maar wellicht niet zo enthousiast als over andere zaken die binnen de gemeente spelen. De prioriteit zet de mate van motivatie daarom in het perspectief tussen de andere werkzaamheden in de gemeente. Wanneer respondenten als antwoord gaven dat zij andere zaken in de gemeente voor lieten gaan dan werd dit in dit onderzoek beschouwd als een lagere mate van motivatie. Wanneer respondenten andere werkzaamheden lieten vallen om de aansluiting om MijnOverheid te realiseren werd het juist als een hoge mate van motivatie beschouwd.

3.4.3 OBSTAKELS EN BRONNEN

Nu de factor motivatie is geoperationaliseerd wordt hieronder hetzelfde gedaan voor de factoren die in het theoretische kader zijn aangemerkt als obstakels of bronnen.

1. *Macht*

Allereerst wordt hier besproken hoe het obstakel of de bron 'macht' gemeten is. Macht is van invloed op innovatie, omdat de motivatie om te innoveren bij de personen moet liggen die de verandering kunnen doorvoeren. Om deze factor te onderzoeken is allereerst gekeken naar het organogram van de gemeente Apeldoorn. Hierdoor werd de officiële manier van besluitvorming duidelijk. Aan de respondenten werd gevraagd of de besluitvorming over MijnOverheid ook daadwerkelijk via deze weg verloopt. Respondenten gaven een open antwoord op deze vraag. Het antwoord werd gelinkt aan de vraag of de genoemde personen ook gemotiveerd zijn om aan te sluiten op MijnOverheid. Bij de codering is daarom onderscheid gemaakt tussen de categorieën: "macht, niet gemotiveerd"; "macht, neutrale motivatie" en "macht, gemotiveerd". Bij "niet gemotiveerd" werden door respondenten antwoorden gegeven zoals "nee, echte motivatie is er niet". Antwoorden als: "ik weet het eigenlijk niet" werden geïnterpreteerd als neutraal. En "ja, die zijn gemotiveerd" kregen het label "gemotiveerd".

Verder werd gevraagd of de besluitvorming door medewerkers gedragen werd. Hierop werden open antwoorden gegeven waarop de onderzoeker doorgevraagd heeft.

2. *Omgeving*

De factor omgeving had volgens de theorie op twee manieren invloed op innovatie. De omgeving kan een bepaalde mate van druk uitoefenen en de organisatie kan in min of meerdere mate afhankelijk zijn van haar omgeving.

a. *Druk*

Bij deze factor werd de perceptie van druk vanuit de omgeving gemeten. Er werd gevraagd aan respondenten of zij het aansluiten op MijnOverheid urgent vinden. Daarop zijn de coderingen: 'wel urgent' of 'niet urgent' gebruikt. Verder werd aan respondenten gevraagd of zij druk vanuit de overheid of burgers ervaren. Respondenten kunnen hier positief, neutraal of negatief op reageren. Daarna werd gevraagd of de respondenten denken dat druk vanuit deze actoren verschil zou maken voor de innovatie. Wanneer zij wel druk ervaarden werd gevraagd naar of zij denken dat dit een positieve invloed heeft op het aansluiten op MijnOverheid. En zo ja, waarom en hoe? Hier werden open antwoorden gegeven. De onderzoeker heeft gekeken naar of de antwoorden gelinkt worden met andere factoren die in het theoretische kader naar voren komen. Wanneer er in de interviews een relatie gelegd werd met een van deze factoren werd doorgevraagd. "Hoe werkt deze relatie?". In de codering werd dit vastgelegd door de codering "druk, gelinkt aan..."

b. *Afhankelijkheid*

Om te beoordelen in hoeverre de organisatie afhankelijk is van haar omgeving werd gevraagd welke actoren een rol spelen en welke invloed dat heeft op de organisatie. Het antwoord hierop is open en werd gecodeerd aan de hand van de codes 'negatieve afhankelijkheid' en 'positieve afhankelijkheid'. Wederom heeft de onderzoeker in de gaten houden met welke andere factoren de respondent zijn antwoord linkt. In de codering is de code

“afhankelijkheid, gelinkt aan...” gegeven wanneer dit het geval is. In het onderzoek is doorgevraagd naar hoe deze relatie volgens de respondent werkt.

3. *Communicatie*

a. Externe communicatie

Bij de factor externe communicatie is gekeken naar of de organisatie zich in een netwerk of meerdere netwerken bevindt. Deze informatie is voor een deel verkregen van internet en voor het overige deel uit interviews. Respondenten gaven aan met welke organisaties zij samenwerken op het gebied van MijnOverheid. Daarna werd hen gevraagd of zij deze samenwerking als bron of obstakel zien. De antwoorden van respondenten kunnen positief, neutraal of negatief zijn. Daarna werd hen gevraagd waarom zij deze beoordeling geven. Hierbij werd ook gevraagd naar de grootte en efficiëntie van de netwerken, aangezien uit het theoretische kader naar voren kwam dat dit van invloed is. De coderingen die hierbij zijn gegeven zijn “netwerk, positieve invloed”, “netwerk, neutrale invloed” en “netwerk, positieve invloed”.

b. Interne communicatie

Er zijn in de literatuur modellen te vinden waarmee je de interne communicatie uitgebreid zou kunnen beoordelen. Dat voert voor dit onderzoek echter te ver door. In dit onderzoek is gefocust op de perceptie van respondenten op de interne communicatie. “Krijgen de respondenten de informatie van elkaar die ze nodig hebben?”, “Hoe verloopt de communicatie normaal gesproken?”, “Wat gaat er goed in de communicatie en wat niet?”, “Welke manier werkt?”, “En waarom?”. Wederom kunnen de antwoorden van respondenten als positief neutraal of negatief beschouwd worden. Wanneer respondenten vooral zaken opsomden die verbeterd moeten worden, of wanneer er zaken volgens hen onduidelijk zijn, werd de communicatie als negatief beschouwd. Wanneer respondenten een onverschillig antwoord gaven werd hun antwoord als neutraal beschouwd. Wanneer respondenten antwoordden dat de interne communicatie goed gaat en er geen zaken onduidelijk blijven werd de communicatie als goed geïnterpreteerd. Ook werd gevraagd naar de invloed van de communicatie op de andere factoren in het theoretische kader. Wanneer er een link is werd deze in de codering meegenomen.

Ook werd er gekeken naar of er pleiters binnen de organisatie voor het aansluiten op MijnOverheid zijn. Er werd aan respondenten gevraagd wie dit zijn, hoe zij pleiten voor innovatie en of zij denken dat dit een positief effect heeft. Zo ja, hoe werkt dit positieve effect dan? Wanneer dit door de respondenten aan andere factoren gelinkt werd dan is dit opgenomen in de codering.

4. *Capaciteit*

Tenslotte wordt de factor capaciteit meetbaar gemaakt. In de literatuur werd onderscheid gemaakt tussen financiële, personele en kennis capaciteit.

a. Financiële capaciteit

Bij de financiële capaciteit is er zowel objectief als subjectief naar de factoren gekeken. Objectief is er gekeken naar de beschikbaarheid van financiële middelen aan de hand van de begroting. Subjectief is gevraagd aan respondenten of ze vinden dat de financiële capaciteit van de organisatie voldoende is om de innovatie door te

voeren. Antwoorden kunnen hier variëren van positief, neutraal of negatief. Ook is gevraagd naar welke invloed dit heeft. Wanneer antwoorden van respondenten linken aan andere factoren binnen dit onderzoek is dit in de codering opgenomen.

b. Personele capaciteit

Ook personele capaciteit kan objectief en subjectief gemeten worden. Op een objectieve manier werd er gekeken naar de vraag: “worden er medewerkers vrijgemaakt om zich bezig te houden met de innovatie?”. Bij de subjectieve beoordeling werd aan respondenten gevraagd of zij vinden dat er voldoende personeel is om de innovatie door te voeren. Wanneer zij zelf met de aansluiting bezig zijn werd verder gevraagd of zij vinden dat dit goed bij hun werkzaamheden past of dat zij er eigenlijk geen tijd voor hebben. Antwoorden kunnen hierbij variëren van positief, neutraal tot negatief. Ook bij deze factor werd weer doorgevraagd waarom de respondenten de antwoorden geven die zij geven. Hierbij werd door de onderzoeker gezocht naar de link met andere factoren vanuit het theoretische kader.

c. Kennis

Tenslotte werd kennis in dit onderzoek subjectief gemeten. “Vinden respondenten dat er voldoende kennis in huis is om de aansluiting te realiseren?”. Hierbij werden veel verschillende antwoorden gegeven door respondenten. Daarom zijn er in de coderingen drie categorieën aangemaakt. 1) Kennis van MijnOverheid, 2) technische kennis en 3) kennis van de knelpunten. Wanneer de respondent een link legde met andere factoren dan werd hier een link gelegd in de codering.

3.4.4. OVERZICHT OPERATIONALISATIE FACTOREN

Om een overzicht te bieden in de operationalisatie van alle factoren is in tabel 1 een overzicht gemaakt.

Variabele	Definitie	Indicator/vragen	Waarde	Methode	Vraag (zie Bijlage)
Mate van innovatie	In hoeverre heeft de actor een programma geïmplementeerd dat nieuw is voor de actor?	Is het programma geïmplementeerd zoals bedoeld en met de gewenste resultaten?	Open	Documentanalyse + interview	1
Motivatie					
Motivatie	De wil om te innoveren	- Mate van motivatie - Redenen innovatie - Prioriteit proces	Hoog/Laag Open Hoog/laag	Interview Interview Interview	2
Obstakels/bronnen					
1. Macht	Positie van gemotiveerden voor de innovatie binnen de organisatie	- Wie beslist over het aansluiten op MijnOverheid? - Gedragen door medewerkers?	Open Ja/nee	Interview/ organogram Interview	6
2. Omgeving					
a. Druk	Druk van buitenaf om innovatie door te voeren	- Is er sprake van een urgente situatie? - Druk nationale overheid? - Druk gemeenschap?	Ja/Nee Ja/Nee Ja/Nee	Interview Interview Interview	4
b. Afhankelijkheid	Mate waarin de omgeving voorziet in benodigdheden of juist zorgt voor belemmering	Van welke actoren is de gemeente afhankelijk bij het aansluiten op MijnOverheid	Open	Interview	4

		Is deze afhankelijkheid bevorderlijk of belemmerend?	Open	Interview	
3. Communicatie					
a. Externe communicatie	Netwerk/ Samenwerkingsverband met partijen buiten eigen gemeente	- Hoe communiceert de gemeente met haar netwerk? - Ervaren efficiëntie netwerken	Open Efficiënt/niet efficiënt	Interview Interview	8
b. Interne Communicatie	Communicatie tussen collega's in de organisatie	- Verloop communicatie naar lagere lagen - Aanwezigheid pleiters en invloed	Positief/negatief Open	Interview Interview	5,7
4. Capaciteit					
a. Financiële capaciteit	Hoeveelheid geld beschikbaar binnen organisatie voor innovatie	Zijn er genoeg financiële middelen beschikbaar om de innovatie door te voeren?	Ja/nee	Interview + documentanalyse	9
b. Personele capaciteit	Hoeveelheid personeel beschikbaar voor innovatie	Zijn er genoeg medewerkers beschikbaar om de innovatie door te voeren?	Ja/nee	Interview	9
c. Kennis	Kennis over de innovatie	Is er voldoende kennis beschikbaar om de innovatie door te voeren?	Ja/nee	Interview	9

			Ja/nee	Interview	
--	--	--	--------	-----------	--

Tabel 1 overzicht operationalisatie factoren

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Er worden twee soorten validiteit onderscheiden. Interne validiteit en Externe validiteit. De interne validiteit kijkt naar de vraag of er in het onderzoek daadwerkelijk gemeten wordt wat gemeten moet worden (Van Thiel, 2010). Door bij de operationalisatie een uitgebreide omschrijving te geven van hoe de factoren binnen dit onderzoek onderzocht zijn is de validiteit van dit onderzoek door anderen goed na te gaan. De validiteit wordt verhoogd doordat het onderzoek gebaseerd is op gevestigde theorie over innovatie. Dit heeft als zoeklicht gefungeerd voor het zoeken van de verklaring voor het niet aansluiten op MijnOverheid. Ook de methode proces-tracing verhoogt de validiteit. Door op procesniveau bewijsmateriaal over causale mechanismes te bestuderen kunnen de aannames voor die specifieke situatie nauwkeuring bestudeerd worden (Schimmelfenning, 2013).

De externe validiteit geeft aan of de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn (Van Thiel, 2010). Schimmelfenning (2013) geeft aan dat de methode van proces-tracing niet bij uitstek geschikt is om te generaliseren. Er wordt namelijk één situatie heel specifiek bestudeerd. Voorafgaand aan dit onderzoek is het ook geen doel geweest van het onderzoek om te generaliseren aangezien de gemeente Apeldoorn de opdrachtgever is. Echter betekent dit niet dat andere gemeenten niets hebben aan de uitkomst van het onderzoek. Gerring (2004) noemt bijvoorbeeld dat, wanneer een casus als typische casus beschouwd kan worden, er wel gegeneraliseerd kan worden. Dit betekent dat als andere casussen erg op deze casus lijken, dat het waarschijnlijk is dat het causale mechanisme op dezelfde manier werkt. Deze casus zou beschouwd kunnen worden als typische casus. Gemeenten in Nederland hebben namelijk veel overeenkomsten (Gerits, 2013). Ze voeren dezelfde wetten uit en hebben veelal eenzelfde bestuurs- en organisatiestructuur. Zo heeft elke gemeente te maken met het aansluiten op MijnOverheid. Uit een gesprek met Logius komt naar voren dat de verschillende gemeenten tegen min of meer dezelfde problematiek aanlopen bij het aansluiten op MijnOverheid (respondent 13). Logius legt uit dat gemeenten in dit geval vaak van elkaars informatie kunnen leren. Verder is de gemeente Apeldoorn is een gemeente die het ten opzichte van de aansluiting op MijnOverheid gemiddeld doet (Logius, z.d.). Hierdoor is de kans klein dat de gemeente Apeldoorn een extreme casus is. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen niet automatische door andere gemeenten overgenomen worden, maar andere gemeenten kunnen wel van dit onderzoek leren wanneer zij de context van de casus herkennen.

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan of de resultaten van het onderzoek bepaald zijn door toevallige afwijkingen (Van Thiel, 2010). Het heeft betrekking op hoe nauwkeurig de meetresultaten zijn en hoe consistent de meetresultaten zijn. De nauwkeurigheid van het onderzoek wordt verhoogd door in het onderzoek ruimte te laten voor factoren die van invloed zijn op innovatie buiten de factoren die gevonden zijn in de literatuur. De consistentie is bij kwalitatief onderzoek moeilijk te waarborgen (Van Thiel, 2010). Zo wordt bijvoorbeeld de motivatie binnen de organisatie gemeten voor dit onderzoek. De motivatie zou onder medewerkers omhoog kunnen gaan naarmate het onderzoek vordert, omdat men het besef krijgt dat men hierover geobserveerd wordt (Wickström en Bendix, 2000). Dit wordt ook wel het Hawthorne effect genoemd (ibid). Daarom is bij respondenten niet van tevoren vermeld welke factoren er onderzocht werden. Verder werd er doorgevraagd op antwoorden die

respondenten gaven om te achterhalen waarom zij bepaalde antwoorden geven. Er is getracht zo transparant mogelijk te zijn over hoe de antwoorden gecodeerd en beoordeeld zijn. Verder zijn de opgenomen interviews en de woordelijke uitwerkingen daarvan bewaard waardoor het mogelijk is voor vervolgonderzoek om de resultaten te controleren.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek uitgewerkt worden. Voorafgaand zal eerst een overzicht met algemene informatie gegeven worden over het aansluiten op MijnOverheid (paragraaf 4.1). Verder wordt kort toegelicht hoe ver de innovatie met betrekking tot het aansluiten op MijnOverheid gevorderd is (paragraaf 4.2). Daarna zullen de onderzoeksresultaten voor de factor motivatie gepresenteerd worden (paragraaf 4.3). Dit wordt gevolgd door de resultaten voor de factoren die onder bronnen en obstakels vallen (paragraaf 4.4).

4.1 Algemene informatie aansluiting

Om de gegeven antwoorden van respondenten te kunnen begrijpen en in context te plaatsen zal allereerst wat algemene informatie over het aansluiten op MijnOverheid gegeven worden. MijnOverheid bestaat uit 3 onderdelen (Logius, z.d.), te noemen:

1. Berichtenbox: hier kunnen burgers post van de overheid digitaal ontvangen.
2. Persoonlijke Gegevens: hier zien burgers welke gegevens de overheid van hen geregistreerd heeft. Dit zijn bijvoorbeeld adresgegevens, uitkeringsgegevens of WOZ-gegevens.
3. Lopende Zaken: hier vinden burgers een overzicht van hun zaken bij de overheid, zoals de status van een vergunning- of subsidieaanvraag.

Alle organisaties die een publieke taak vervullen en Burgerservicenummers gebruiken hebben de mogelijkheid aan te sluiten op de onderdelen Berichtenbox, Lopende Zaken en Persoonlijke Gegevens (Logius, z.d.2). Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk om deze aansluiting, al dan niet met behulp van een leverancier, te realiseren. Aansluiten op MijnOverheid betekent dat gemeenten een link hebben gebouwd met MijnOverheid waardoor ze het loket kunnen gaan gebruiken om diensten aan te bieden. In vaktermen wordt hier gesproken van een technische aansluiting. Belangrijk onderdeel voor de technische aansluiting is de implementatie van een digikoppeling-adapter waardoor de gemeente berichten uit kan wisselen met alle overheden (Logius, z.d). Door de implementatie van deze adapter kan de gemeente aansluiten op vrijwel alle e-overheidbouwstenen van de overheidsbrede agenda. MijnOverheid is een van deze bouwstenen.

Een technische aansluiting betekent echter niet dat het loket ook daadwerkelijk door een organisatie in gebruik wordt genomen. Hiervoor moet de organisatie eerst producten toevoegen. Een voorbeeld van een product dat in de berichtenbox geplaatst zou kunnen worden is een herinneringsbrief die de gemeente aan haar burgers verstuurt om de burger op de hoogte te stellen dat het rijbewijs of paspoort bijna verloopt. Voor alle producten die de gemeente via MijnOverheid aan wil bieden moet een passende oplossing gemaakt worden, zodat deze digitaal via MijnOverheid aangeboden kan worden (respondent 2). Het is namelijk niet zo dat elke poststroom op

dezelfde manier en met dezelfde technische oplossing gekoppeld kan worden aan MijnOverheid. De gemeente kan bij het aansluiten van producten er wederom voor kiezen om met een leverancier te werken.

Vanuit de Rijksoverheid is Logius, als onderdeel van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, verantwoordelijk voor het beheer, de doorontwikkeling en de overheidsbrede toepassingen van MijnOverheid (Logius, z.d.). Logius biedt ondersteuning bij de aansluiting op verschillende manieren. Zo presenteert het een stappenplan voor de aansluiting. Ook biedt Logius een overzicht aan van ICT-leveranciers die ervaring hebben bij het aansluiten op MijnOverheid. In de technische documentatie die Logius verschaft staat meer informatie waarin functioneel, technisch en procedureel wordt beschreven wat aansluiten inhoudt (ibid). Verder zijn er op de website van Logius checklists te vinden, handleidingen en voorwaarden.

4.2 Mate van innovatie

Wanneer je op de website van Logius komt lijkt het aansluiten op MijnOverheid dan ook best eenvoudig (persoonlijke communicatie, 4-11-2016). Dat wordt in de gemeente als frustrerend ervaren, omdat zij het aansluiten veel ingewikkelder vinden dan wordt voorgesteld (ibid). Gemeenten lopen dan ook erg achter op het plan dat het Rijk aanvankelijk heeft opgesteld. Het doel van het Rijk was dat in 2015 alle gemeenten aangesloten zouden zijn op Lopende Zaken en de Berichtenbox en dat deze laatste een significante omvang had (Ministerie van BZK, 2011). Met een significante omvang wordt in deze zin het aantal producten bedoeld dat wordt aangeboden via de berichtenbox. Het innovatieproces zou daarmee in de fase van implementatie moeten zijn. Echter is in maart 2017, ruim twee jaar na de gestelde deadline van de gestelde doelen, maar 225 van de 388 gemeenten aangesloten op de berichtenbox en slechts 13 gemeenten op Lopende Zaken (Logius, z.d.). De meeste gemeenten die technisch aangesloten zijn op de berichtenbox bieden enkele producten aan via MijnOverheid. Ter illustratie: de gemeente Montferland loopt het meest voorop in de aansluiting en biedt 7 briefsoorten aan in de berichtenbox (persoonlijke communicatie, 12-12-2016).

De gemeente Apeldoorn heeft de technische aansluiting op de berichtenbox gerealiseerd en op dit moment wordt er één berichtenstroom aangeboden aan burgers (persoonlijke communicatie, 13-11-2016). Dit betreft een herinneringsbrief aan burgers van wie het reisdocument verloopt. De gemeente is bezig met het proces om nieuwe producten aan te sluiten. In de i-visie heeft zij onder andere haar plannen verwoord om MijnOverheid in de toekomst het leidende loket te laten zijn voor communicatie met de burger (respondent 6). Om deze i-visie uit te voeren is vanuit de organisatie extra geld gevraagd aan de raad (respondent 12). De raad heeft deze extra financiering toegezegd op voorwaarde dat er in een uitvoeringsplan nader toegelicht zou worden wat de organisatie voor dit extra budget zou regelen. In het uitvoeringsplan is toen vastgesteld dat de organisatie eind 2017 in totaal vijf berichtsoorten via MijnOverheid berichtenbox gaat aanbieden. Op dit moment loopt er een businesscase waar uitgezocht wordt of dit een haalbaar en zinvol groeipad is. De businesscase onderzoekt welke berichtensoorten er mogelijk geschikt zijn om aan te sluiten op MijnOverheid en of deze wenselijk zijn om op

MijnOverheid aan te bieden. Naar schatting heeft de gemeente Apeldoorn tussen de 200 en 300 soorten poststromen die aan MijnOverheid gekoppeld zouden kunnen worden (Persoonlijke communicatie, 12-12-2016). Ook na dit jaar zal er dus geen significante omvang van de berichtenbox aangenomen worden.

Om te onderzoeken waarom de aansluiting op MijnOverheid moeizaam verloopt worden in de volgende paragrafen de resultaten van het onderzoek naar motivatie voor de aansluiting in relatie met de bronnen en de obstakels onderzocht.

4.3 Motivatie

In deze paragraaf wordt eerst de mate van motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid toegelicht. Daarna zal ingegaan worden op de verschillende redenen die aangedragen worden door respondenten voor het aansluiten op MijnOverheid. Deze redenen kunnen intrinsiek of extrinsiek bewogen zijn. Ten slotte zal de mate van motivatie in perspectief gezet worden met andere activiteiten in de gemeente door in te gaan op de prioritering van het aansluiten op MijnOverheid.

Mate van motivatie

In de theorie werd motivatie omschreven als de wil van medewerkers in de organisatie om te innoveren. Op de vraag: “bent u gemotiveerd om aan te sluiten op MijnOverheid?” werd aanvankelijk door het merendeel van de respondenten instemmend gereageerd. “Als je naar het idee van MijnOverheid kijkt, en ik zeg nadrukkelijk het idee, kan je er ook niet zo veel op tegen hebben. Efficiëntievoordelen, klantvriendelijkheid en veilig zaken doen met burgers, dat is natuurlijk een mooi idee” (Respondent 6). Het antwoord van de respondent geeft aan dat de beantwoording op de vraag iets ingewikkelder is dan op het eerste moment lijkt. De beantwoording hangt namelijk af van de interpretatie van de vraag door de respondent. Omdat het aansluiten van MijnOverheid geen afgebakend proces is bleken er veel interpretaties mogelijk. Omdat de mate van motivatie sterk samenhangt met de interpretatie wordt hier een overzicht gegeven van de verschillende interpretaties met de bijbehorende mate van motivatie.

Respondenten maakten ten eerste onderscheid tussen het idee van MijnOverheid en MijnOverheid zoals dat nu aangeboden wordt. Wanneer respondenten het hadden over ‘het idee’ van MijnOverheid, hadden zij veelal een positieve reactie. De respondenten vonden het idee dat burgers het onderscheid tussen verschillende overheden niet meer hoefden te zien een goed idee. Zo werd gezegd: “Als burger hoef ik niet te weten of ik nou zaken doen met de gemeente Apeldoorn of met de gemeente Arnhem” (respondent 1). Wanneer respondenten het over het loket MijnOverheid hebben zoals het nu wordt aangeboden dan is de motivatie echter beduidend minder. MijnOverheid biedt op dit moment volgens de respondenten geen voordelen voor burgers, omdat er nauwelijks producten op staan. Dat maakt de motivatie om aan te sluiten op deze dienst laag. Bij redenen voor motivatie wordt op dit punt verder ingegaan.

Ook over het begrip aansluiting bleken meerdere interpretaties mogelijk. Zo werd met aansluiting zowel bedoeld op de technische aansluiting als op het aansluiten van producten op MijnOverheid. Voor de technische aansluiting is de motivatie hoger dan voor het aansluiten van producten (respondent 5). Dit komt omdat de politieke druk om technisch aangesloten te zijn hoog lag. Uit een publicatie van de nationale overheid bleek dat Apeldoorn ten opzichte van andere gemeenten achter lag bij de aansluiting op MijnOverheid (respondent 6). Er zijn toen vragen in de raad gesteld zijn over deze aansluiting. Op de relatie tussen deze variabelen wordt verder ingegaan bij de factor macht en de factor omgeving.

Ook werden met aansluiten op MijnOverheid andere processen genoemd die te maken hebben met het aansluiten op MijnOverheid, maar die link is niet direct. Zo vertelden veel respondenten over hun motivatie over digitalisering in het algemeen of over dienstverlening in het algemeen. Ook deze verschillende interpretaties over wat aansluiten op MijnOverheid is, zorgen voor een verschil in motivatie. Zo zijn alle respondenten gemotiveerd om de producten te digitaliseren. Digitalisering maakt het volgens respondenten veel gemakkelijker voor de gemiddelde burger om contact te leggen met de gemeente. Niet alle respondenten vinden daarmee dat de gedigitaliseerde producten ook op één plek moeten komen te staan, zoals bij MijnOverheid de bedoeling is (respondent 2). De motivatie voor digitalisering meet dus niet de motivatie voor het aansluiten op MijnOverheid. Verder werkt de gemeente op dit moment ook nog aan het loket MijnApeldoorn.nl. MijnApeldoorn is het persoonlijke loket voor de inwoners van de gemeente Apeldoorn. Het beoogt eenzelfde doel als MijnOverheid, maar is specifiek voor de processen die binnen de gemeente Apeldoorn vallen. MijnApeldoorn wordt als tussenstap gezien voor het onderdeel Lopende Zaken van MijnOverheid, omdat Lopende Zaken landelijk nog niet werkt zoals het hoort (respondent 2). Bij het werken aan MijnApeldoorn.nl wordt er wel rekening gehouden met het feit dat de processen die daar worden aangeboden later aan kunnen sluiten op MijnOverheid (ibid). Werken aan MijnApeldoorn betekent dus voor een deel ook werken aan MijnOverheid, maar niet altijd. Het werk aan het loket van MijnApeldoorn loopt al een tijdje binnen de gemeente (respondent 6). Daarom zijn veel werknemers hier gemotiveerder voor dan voor het aansluiten op MijnOverheid (ibid). De kennis over MijnApeldoorn is namelijk groter. Ook betekent het aansluiten op MijnOverheid dat sommige zaken opnieuw gedaan moeten worden.

Ten slotte is er volgens de respondenten een relevant verschil in motivatie tussen verschillende medewerkers in de organisatie om aan te sluiten op MijnOverheid. Een eenheidsmanager zegt: “Het zijn veelal mensen zoals ik die enthousiast zijn over het idee van MijnOverheid” (respondent 1). Er is volgens de respondenten maar een kleine groep dat betrokken is bij de aansluiting op MijnOverheid. Dit zijn vooral medewerkers in leidinggevend functies. In het methodologische kader van dit onderzoek werd al uitgelegd dat dit tevens de respondenten van dit onderzoek zijn. De meeste medewerkers in de organisatie blijken zich niet bezig te houden met MijnOverheid (respondent 8). De motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid is daarom volgens respondenten ook niet iets wat organisatie breed gedragen wordt. Er is bijvoorbeeld een groep medewerkers die benadrukt dat het persoonlijke contact niet vervangen kan worden door technologie (respondent 1). Een andere reden die genoemd wordt waarom een deel van de medewerkers mogelijk niet staat te springen om de komst van MijnOverheid is,

omdat er functies zullen verdwijnen. Dit geldt vooral voor de functies aan de publieksbalie (respondent 3). Volgens de theorie is dit een nadeel voor innovatie, omdat deze zegt dat 75% van de organisatie gemotiveerd zou moeten zijn om de verandering door te voeren. Naar de mening van de respondenten wordt dit aantal niet behaald. De meningen onder respondenten over of het een probleem is voor het aansluiten op MijnOverheid zijn verdeeld. Zo zegt respondent 1 dat het inderdaad relevant is dat alle lagen gemotiveerd zijn om aan te sluiten op MijnOverheid: “iedereen in de organisatie heeft invloed op het proces”. Respondent 3 ziet dit anders en benadrukt dat alle medewerkers zich prima beseffen dat het dienen van de burger het uiteindelijke doel is voor elke werknemer. Dit hangt samen met de intrinsieke motivatie om goede dienstverlening aan te bieden aan de burger. Hier zal hieronder, bij redenen aansluiting, nader op ingegaan worden.

Redenen aansluiting

In de theorie wordt aangegeven dat de redenen die respondenten geven voor de aansluiting laten zien waarom ze gemotiveerd zijn. Deze redenen kunnen intrinsiek of extrinsiek bewogen zijn. Intrinsieke redenen zijn sterk. Extrinsieke kunnen dat ook zijn, maar kunnen ook als belemmerend gezien worden. Door respondenten worden vier redenen het meest genoemd. Deze worden hieronder besproken.

Een reden die veel door respondenten aangedragen wordt om aan te sluiten op MijnOverheid is de reden dat de trend zich in die richting beweegt. Zo zegt de eerste respondent: “Voor mij is de belangrijkste reden om aan te sluiten dat we meegaan in de ontwikkelingen van de Maatschappij”. De achterliggende gedachte is dat de samenleving steeds meer digitaliseert. Mensen bestellen steeds vaker producten online, doen zaken met banken en verzekeraars online en hebben hun mobiele apparaten 24 uur per dag bij de hand. Respondenten vinden dat de overheid daarin mee moet gaan. Het meedoen aan de trend lijkt intrinsiek bewogen. Echter gaat dit argument niet alleen maar op voor MijnOverheid. Respondenten hebben het hier vaker over digitalisering in het algemeen dan over MijnOverheid. Er kan dus niet geconcludeerd worden dat het meedoen aan de trend een intrinsieke motivatie is om mee te doen aan MijnOverheid. Echter speelt MijnOverheid wel een rol in de trend.

De tweede reden om aan te sluiten hangt nauw samen met de eerste en betreft het verbeteren van de dienstverlening aan de burger. “Wanneer MijnOverheid zo zou werken zoals het zou moeten, kan de burger voor alle zaken die hij/zij nodig heeft terecht bij MijnOverheid. Dat levert gebruikersgemak op” (respondent 2). De respondenten zouden MijnOverheid het liefst zo zien zoals het in Estland is uitgevoerd (Respondent 7, 12). “Daar heb je als burger één portaal waar je alle zaken met de overheid kan regelen. Je hebt daar echt een digitale identiteit. Daarmee kan je alle producten van de overheid digitaal inzien en aanvragen. Je kan ook zien wie welke gegevens van jou heeft gebruikt en waarom. En dat alles op een hele simpele manier” (Respondent 7). Op deze manier zouden burgers niet meer hoeven te zoeken naar de juiste informatie. Het argument voor betere dienstverlening is intrinsiek bewogen en wordt door veel van de respondenten als erg belangrijk gezien. “Je werkt bij de gemeente natuurlijk uiteindelijk voor de burger” (respondent 7). Respondenten benadrukken echter dat men in Nederland nog niet zo ver is met MijnOverheid. Zo noemt respondent 9 dat de burger op dit moment nog helemaal geen gemak van MijnOverheid ondervindt. Ook het aansluiten van enkele producten maakt daarin geen

verschil (respondent 9). Zoals bij de mate van motivatie al aangegeven werd zorgt dit voor mindere motivatie. In de interviews ontstaat een cirkelredenatie. Respondenten geven aan dat ze graag op MijnOverheid aansluiten zodat de burger hier gemak van ondervindt. Daarvoor moeten er veel producten aangesloten worden. Maar omdat er weinig producten aangesloten zijn ondervindt de burger weinig gemak en levert het aansluiten van enkele producten geen betere dienstverlening op. Daarom is het minder interessant om aan te sluiten (respondent 9). Respondent 12 zegt hierover: “het aansluiten van een paar producten, daar schiet de burger er nog niet direct iets mee op”. Ook wanneer er wel volledig aangesloten zou zijn op MijnOverheid hebben enkele respondenten hun twijfels over hoe nuttig MijnOverheid voor burgers zou zijn. Zo wordt gezegd dat burgers steeds digi vaardiger worden. “Als ik op vakantie ga, dan staat toch ook niet alles op één website? Ik kan dan als burger prima zoeken wat voor mij de beste deal is. Ik denk dat het voor burgers ook zo werkt wat betreft zaken doen met de overheid” (respondent 6). Deze respondent vindt daarmee dat burgers helemaal niet per definitie alles op één loket hoeven te vinden. Verder wordt door respondenten genoemd dat de burger eigenlijk helemaal niet zo heel vaak zaken doet met de overheid (respondent 9). “De keer dat ik dan zaken moet doen met de gemeente, dat is dan bijvoorbeeld bij de aangifte van een zoon/dochter, dan zou ik het ook wel leuk vinden om even naar het gemeentekantoor te lopen” (ibid). De motivatie om voor burgers een gemakkelijk systeem aan te bieden mag dan hoog zijn, maar dat betekent niet automatisch dat de motivatie voor het aansluiten op MijnOverheid ook hoog is. Daarvoor worden te veel argumenten genoemd waarom MijnOverheid geen voordeel voor de burger oplevert.

Een derde genoemde reden om aan te sluiten is omdat de gemeente “nou eenmaal” heeft gezegd dat het gaat aansluiten op MijnOverheid “en wie a zegt, moet ook b zeggen” (respondent 12). De gemeente heeft zich dus gecommiteerd aan het aansluiten op MijnOverheid wat volgens respondenten een belangrijke reden is om die koers dan ook te volgen. Deze extrinsieke motivatie wordt echter niet heel sterk gevonden, omdat verschillende respondenten vraagtekens zetten bij of dit de juiste reden is om aan te sluiten.

Als laatste veelgenoemde reden om aan te sluiten op MijnOverheid worden de verwachte efficiëntievoordelen genoemd. Zo heeft het Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING), dat gemeenten ondersteunt bij het verbeteren van hun informatievoorziening, een batenanalyse uitgevoerd voor de uitvoering van het nationaal uitvoeringsplan waar MijnOverheid onder valt. Hierin worden de structurele baten van het gehele plan ingeschat op €215 miljoen per jaar voor gemeenten (Ministerie van BZK, 2011). Vanuit het Rijk worden de efficiëntievoordelen erg benadrukt. Zo stelt Logius dat gemeenten direct veel geld kunnen besparen wanneer ze aansluiten op MijnOverheid (Logius, z.d). Efficiëntie is volgens de respondenten een grote drijfveer om een innovatie door te voeren. “Ik denk dat efficiëntie een grote drijfveer is. Wat ik toch vaak zie, als er een keuze is tussen efficiency of verbetering dienstverlening, dan is toch vaak wel het eerste leidend bij de besluitvorming” (respondent 11). MijnOverheid zou vooral financiële voordelen op moeten leveren vanwege de besparing op papier en portokosten. Respondent 2 zegt hierover: “Als je 500 brieven hebt, waarvan je er 400 digitaal stuurt, dan scheelt dat je gewoon kosten”. Respondent 5 vult aan: “Als je kijkt naar alle communicatie vanuit de gemeente, dan praat je natuurlijk over grote bedragen. Als je alles kunt digitaliseren op de langere termijn ga je

geld verdienen". Efficiëntievoordelen leveren dus een belangrijke extrinsieke motivatie op om aan te sluiten op MijnOverheid. Echter wordt ook dit argument door respondenten afgezwakt. Zo noemt respondent 1: "Op het moment dat je met een mooie IT-oplossing de dienstverlening kan verbeteren, dan wil dat niet zeggen dat je de productie daarmee gelijk goedkoper maakt. Want je hebt een ander type mensen nodig die zo'n productieproces in de lucht houdt. Je hebt dus niet meer een administratief medewerker nodig, maar je hebt een medewerker nodig met een IT-achtergrond of een data-analyse achtergrond. Dat zijn over het algemeen wat hoger opgeleide mensen. Die kosten ook wat meer. Men denkt dat IT goedkoper maakt, maar dat is niet zo". De besparing van kosten staat dus tegenover een investering in duurder personeel. Verder wordt er ook genoemd dat je pas kosten gaat besparen wanneer je producten aan gaat bieden in MijnOverheid. Hier vormt zich ook een genuanceerder beeld over de kostenbesparing, dan de berekening van de KING doet vermoeden. Een probleem dat zich voordoet is dat de gemeentelijke dienstverlening opgeknipt is in veel verschillende producten, waardoor er allemaal kleine berichtenstromen zijn (persoonlijke communicatie 20-01-2017). Dat betekent dat, wanneer je een berichtenstroom gaat aansluiten op MijnOverheid, de kostenbesparing helemaal niet zo hoog is. Zo werd in een bijeenkomst voor de businesscase besproken dat het versturen van de brief voor de collectieve ziektekostenverzekering, wat een van de grootste berichtenstromen is op dit moment, slechts een besparing van rond de €3500 zou opleveren. En daarbij is de investering niet mee berekend. Respondent 5 voegt toe: "door de kleine berichtenstromen praat je misschien over een besparing van 1000 of 2000 euro per maand. Dat komt omdat de brieven niet naar alle burgers gaan. Als je kijkt naar tribuut, die de belastingbrieven naar alle burgers stuurt, die kan wel een besparing behalen van 10 duizenden euro". Een derde kanttekening dat door respondenten bij de kostenbesparing gezet wordt is dat er door de aansluiting op MijnOverheid zelfs ook inkomsten gemist kunnen worden. Zo noemt respondent 3 dat, wanneer de burger een uittreksel uit het BRP opvraagt, daar op dit moment 8 euro voor wordt gerekend. Wanneer deze brief gratis verstrekt zou worden via MijnOverheid loopt de organisatie deze inkomsten mis. Daarmee lijkt ook de reden van efficiëntievoordeel in eerste instantie een sterke motivator om aan te sluiten op MijnOverheid, maar er worden door respondenten veel vraagtekens gezet of MijnOverheid wel daadwerkelijk kosten bespaart.

Prioriteit Proces

Om de motivatie voor het aansluiten op MijnOverheid in perspectief te zetten naast andere zaken die spelen in de gemeente is ook de prioriteit onderzocht. Wanneer er bij de respondenten doorgevraagd wordt naar de motivatie komt het gesprek vaak vanzelf terecht op prioriteit. Zoals bovenaan gezegd zijn de meeste respondenten in eerste instantie voor het aansluiten op MijnOverheid. Echter leidt dat in de praktijk niet automatisch tot aansluiting. Volgens respondenten heeft het aansluitproces niet echt prioriteit. "Ik heb als eenheidsmanager naast de aansluiting nog 150 andere dingen te doen. Ik vind het wel belangrijk dat het gebeurt, maar als je me vraagt hoe het nou precies in zijn werk gaat, dan ben ik daar niet goed van op de hoogte", aldus respondent 8. "Sommige andere dingen hebben ook gewoon echt voorrang" aldus respondent 10. Dit laat zien dat de motivatie onder de medewerkers nog niet hoog genoeg is om ook daadwerkelijk voorrang te verlenen aan het aansluiten op MijnOverheid.

Tussenconclusie motivatie

De hypothese over motivatie luidde als volgt: innovatie wordt verhinderd door een tekort aan intrinsieke en extrinsieke motivatie bij medewerkers. Door voorgaande informatie wordt aangenomen dat deze hypothese voor deze casus geldt. Respondenten lijken in eerste instantie gemotiveerd te zijn om aan te sluiten op MijnOverheid. Maar vaak blijkt dat respondenten het in dit geval niet uitsluitend over MijnOverheid hebben, maar bijvoorbeeld over het idee van MijnOverheid, over het verbeteren van dienstverlening of over digitalisering. Deze redenen zijn wel vaak intrinsiek bewogen maar gelden dus niet specifiek voor MijnOverheid. Wanneer het specifiek gaat over MijnOverheid blijken de argumenten die respondenten geven om aan te sluiten vaak niet stand te houden. Gaandeweg het gesprek zetten respondenten vraagtekens bij hun gegeven redenen. Zo wordt MijnOverheid op dit moment nog niet als klantvriendelijk gezien en levert het nog weinig efficiëntievoordelen op. Ook blijkt het aansluiten op MijnOverheid niet een grote prioriteit te krijgen naast andere werkzaamheden. De intrinsieke en extrinsieke motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid wordt daarmee geïnterpreteerd als laag.

4.4 Bronnen en obstakels

Nu de motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid is gepresenteerd wordt in deze paragraaf ingegaan op de bronnen en obstakels en hoe deze invloed uitoefenen op de motivatie. Dit zal per factor gedaan worden. Dit zijn de factoren macht, omgeving, communicatie en capaciteit.

4.4.1 MACHT

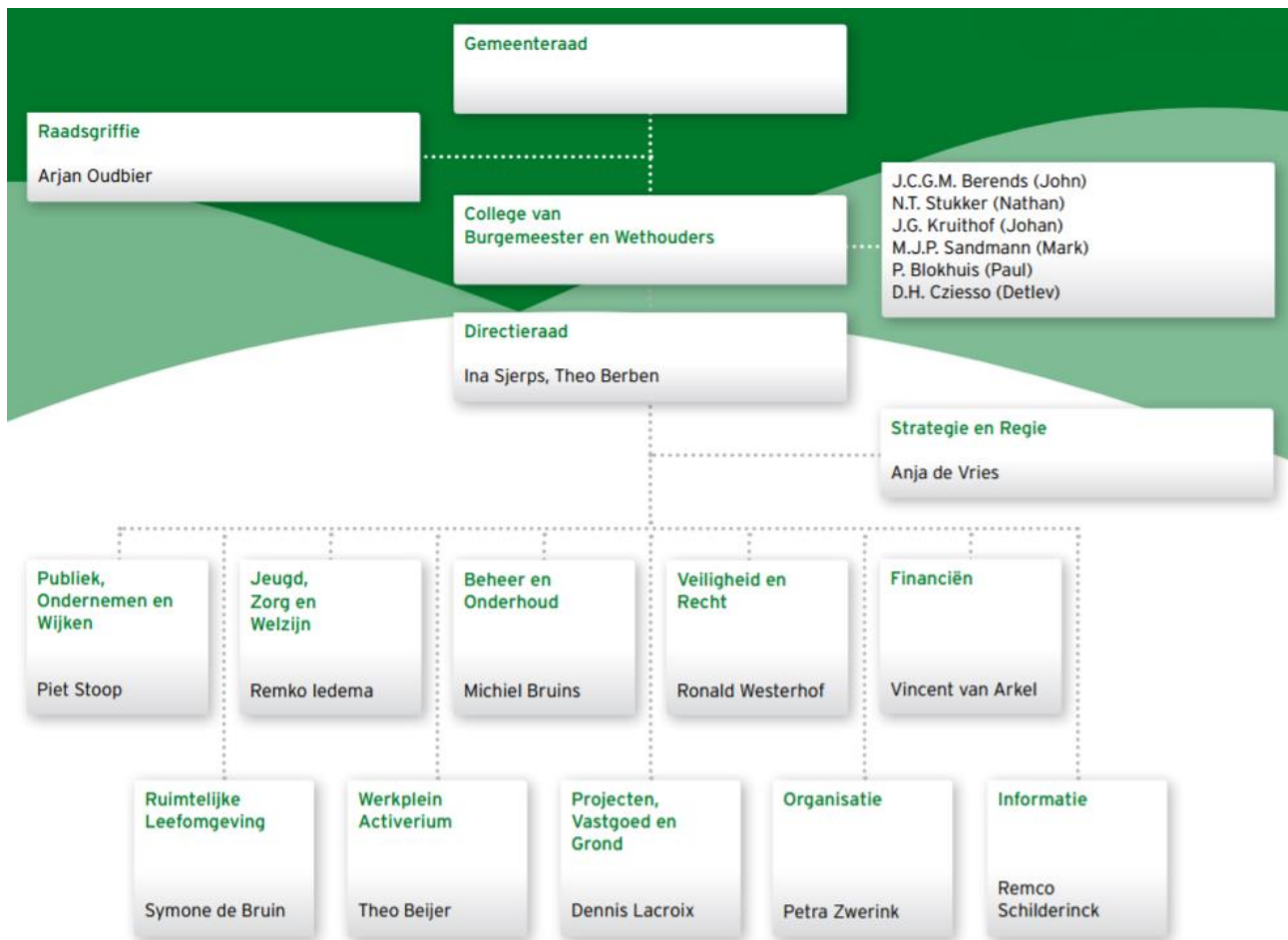
In de theorie werd aangegeven dat het van belang is dat de plaats van de initiatiefnemers in de organisatie te onderzoeken en welke macht zij hebben om verandering door te voeren. Daarom wordt hieronder nader ingegaan op wie er besluit over het aansluiten op MijnOverheid en of dit besluit gedragen wordt door medewerkers.

Wie beslist over het aansluiten op MijnOverheid?

Het idee van MijnOverheid is vanuit de Rijksoverheid ontstaan. Daarmee ligt het initiatief voor deze innovatie buiten de organisatie. De Rijksoverheid verwacht medewerking van gemeenten om MijnOverheid tot een succes te maken. Echter wijzen verschillende respondenten op het huis van Thorbecke waardoor de gemeente niet verplicht is om medewerking te verlenen. In een gedecentraliseerde eenheidsstaat hebben gemeenten autonome bevoegdheden ('t Hart et al., 2011). Dat betekent dat de nationale overheid, wanneer zaken niet in wetten zijn gegoten, zijn wens wel uit kan spreken om te digitaliseren, maar dat ze niet de middelen hebben om gemeenten te verplichten om mee te werken (Heilbron en Muntz, 2016). Dat betekent dat de gemeente in beginsel zelf mag bepalen of de keuze maakt om aan te sluiten op MijnOverheid of niet (respondent 1). De Rijksoverheid kan alleen proberen om de gemeente te verleiden om mee te werken (respondent 13). Dat wijst erop dat de verantwoordelijkheid om aan te sluiten op MijnOverheid dus formeel binnen de gemeentelijke organisatie van Apeldoorn ligt. Aangezien hier geen sprake is van een verplichting spreken we in dit onderzoek over verantwoordelijkheid in plaats van macht.

In de interviews werd regelmatig de vervolgvraag gesteld: “wie gaat daarover?” of “wie maakt daarover het besluit?”. Het blijkt dat, wanneer het gaat over de aansluiting op MijnOverheid, veel verschillende medewerkers op de een of andere manier wel iets kunnen besluiten in het proces van aansluiting. Respondent 6 zegt hierover: “Het is niet zo eenvoudig te zeggen als in een bedrijf wie de verantwoordelijke is, daar ga je gewoon naar de manager. In een gemeente gaat dat anders, maar op welke manier dat anders gaat is niet helemaal uit te schrijven. Dat verschilt weer per situatie”. Er werden daarom door respondenten veel verschillende partijen aangewezen die verantwoordelijk zouden moeten zijn voor (een deel van) de aansluiting. Zo liggen er volgens de respondenten verantwoordelijkheden bij de nationale overheid, de Raad, de wethouder, de directie, de programmadirecteur dienstverlening, het programma Dienstverlening en de manager daarvan, de stuurgroep Dienstverlening, de CIO-Board (stuurgroep voor uitvoering i-visie), de CIO-office (kadervorming rondom informatievoorziening) en leveranciers van de producten.

Om te achterhalen wie de daadwerkelijke verantwoordelijkheid heeft is allereerst gekeken naar het organogram van de gemeente. Hieruit blijkt hoe de besluitvorming binnen de gemeente normaal gesproken verloopt. Deze manier van besluitvorming is sinds 2013 veranderd (respondent 10). De organisatie is sindsdien verdeeld over meerdere en kleinere eenheden die samenwerken. Dit ziet er als volgt uit:



Figuur 4 Organogram gemeente Apeldoorn

Bovenaan het organogram staat, net zoals in elke andere gemeente, de Raad. Deze heeft het college van burgemeester en wethouders aangesteld om het dagelijkse bestuur te regelen. Daaronder staat de directie die verantwoordelijk is voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering (ibid). Direct onder de directie valt de programmadirecteur die geen onderdeel is van de directie, maar schakelt tussen de organisatie en de directie (respondent 6). Daaronder ontvouwt zich de organisatie. Allereerst is er de eenheid strategie en regie. Deze adviseert op vragen die de gehele organisatie aan gaan gericht op de toekomst en los van de domeinen (respondent 10). Vervolgens zijn er een aantal sociale domeinen. Hieronder vallen Jeugd, Zorg en Welzijn, Werkplein Activerium. De fysieke domeinen zijn: Ruimtelijke Leefomgeving, Eenheid Beheer en Onderhoud, eenheid Projecten, Vastgoed en Grond. Tenslotte is er nog een publiek domein. Dit is Publiek, Ondernemen en Wijken. De eenheden moeten samenwerken om te zorgen voor de producten die in de gemeente geleverd worden. Om die producten te kunnen leveren zijn er nog een aantal ondersteunende eenheden: financiën, organisatie en informatie, veiligheid en recht. Deze domeinen ondersteunen de andere domeinen in hun werkzaamheden. Daarnaast worden er binnen de gemeente ook stuurgroepen in het leven geroepen om alle doelstellingen die de gemeente heeft te kunnen bereiken (ibid). Zo is onder andere de stuurgroep dienstverlening aangesteld. Deze houdt zich organisatie breed bezig met de dienstverlening vanuit de gemeente Apeldoorn (ibid). Verder is de CIO-board stuurgroep aangesteld voor het behalen en bereiken van de eerdergenoemde visie (ibid).

Het organogram geeft weer hoe de lijnsturing in de gemeente werkt. Dit is hiërarchisch. Ook voor de eerste stap bij het aansluiten op MijnOverheid is de besluitvorming via deze weg gegaan. Op 20 januari 2015 werd vanuit de raad, vanuit partij D66, een schriftelijke vraag gesteld aan het college (respondent 6). In de brief werd gesteld dat er al veel gemeenten en organisaties aangesloten zijn op MijnOverheid, maar dat Apeldoorn nog niet zo ver was. De wethouder heeft naar aanleiding van deze brief toegezegd de technische aansluiting op MijnOverheid te realiseren met één berichtenstroom (respondent 12). In de organisatie is vervolgens gekeken wie het aansluitproces het beste kon begeleiden. Er werd bevonden dat die taak het meest logisch zou liggen bij de eenheidsmanager Publiek Ondernemen en Wijken (respondent 12). Deze werd daarmee de opdrachtgever voor het project. Vervolgens is er een businesscase gestart om te besluiten welk product er aangesloten moest worden op MijnOverheid (ibid).

Na de eerste stap werd er vanuit de organisatie in samenwerking met de CIO-office en de directie een i-visie uitgebracht waarin de zogenoemde stip op de horizon wat betreft digitale dienstverlening gezet werd. Daarin werd onder andere gezegd dat in de toekomst de diensten via MijnOverheid aan de burger aangeboden zullen worden (respondent 11). Zoals eerder genoemd is voor de uitvoer van de i-visie extra budget gevraagd aan de raad. Dit budget is door de raad toegekend op voorwaarde dat er nader gespecificeerd zou worden wat er voor dat budget geleverd zou worden (respondent 6). Daarom kwam er een uitvoeringsplan waarin werd vastgesteld dat er onder andere in totaal vijf berichtsoorten aangeboden gaan worden via MijnOverheid in 2017.

Echter was vanaf toen niet duidelijk wie de taak op zich moest nemen om deze berichtsoorten aan te sluiten. Het bleek erg moeilijk te bepalen waar deze taak het meest logisch ligt. Elke genoemde partij in het organogram is namelijk voor een deel verantwoordelijk voor de aansluiting op MijnOverheid. MijnOverheid heeft te maken met dienstverlening, ICT en ook met de verschillende producten die in de verschillende eenheden aan burgers aangeboden worden (respondent 12). Zo ontstond een situatie waarin niemand echt de verantwoordelijkheid heeft gepakt en naar elkaar bleef kijken (ibid).

Een opvallend gegeven dat uit de interviews naar voren komt is dat er twee groepen ontstaan in de gemeente die naar elkaar wijzen als het om verantwoordelijkheid gaat. Aan de ene kant staat de zogenoemde 'IT kant' die zich bezighoudt met de IT-vraagstukken en oplossingen. Aan de andere kant staat de zogenoemde businesskant die verantwoordelijk is voor de producten in de organisatie. De businesskant vindt dat de IT-kant verantwoordelijk is voor de aansluiting. Deze groep heeft naar hun mening immers te maken met het implementeren van een digitaal systeem. "Daar is normaal gesproken de IT-club voor verantwoordelijk" (respondent 3). De IT kant laat op zijn beurt weten dat de verantwoordelijkheid juist bij de zogenoemde 'businesskant' moet liggen. "De IT biedt oplossingen voor de vraagstukken die vanuit de business gesteld worden. De business is verantwoordelijk voor haar producten en diensten en moet een visie vormen voor hoe deze aangeboden worden. De IT kan dat vervolgens technisch regelen" (respondent 1).

Aangezien het proces van berichtensoorten aansluiten niet op gang kwam heeft programmamanager Dienstverlening actie ondernomen: “eigenlijk heb ik op een gegeven moment maar gezegd, ik word de nieuwe opdrachtgever van de nieuwe businesscase. Anders zie ik het straks gebeuren dat we aan het einde van het jaar moeten zeggen: sorry, we zijn er nog niet mee bezig geweest” (respondent 12). In de businesscase wordt onderzocht wat een zinvol en haalbaar groeipad is voor het aansluiten op MijnOverheid (persoonlijke communicatie, 11-01-2017). Dat betekent dat de genoemde programmamanager verantwoordelijk is voor dit onderzoek, maar niet voor of de producten uiteindelijk daadwerkelijk aangesloten worden. De verantwoordelijkheid is daarmee officieel op dit moment nergens belegd (respondent 12).

Naar aanleiding van de theorie zouden we verwachten dat de gemotiveerde medewerkers actie ondernemen om de aansluiting op MijnOverheid te realiseren. Echter leidt een positieve reactie op de vraag voor motivatie niet direct tot actie of verantwoordelijkheidsgevoel. Bij motivatie werd al uitgelegd dat de motivatie niet altijd specifiek met MijnOverheid te maken had. Dit werd ook duidelijk wanneer het ging over verantwoordelijkheid. Wanneer een respondent enthousiast vertelt over MijnOverheid en hoe het vorm krijgt, werd dit dikwijls opgevolgd met een opmerking als: “maar ik ben er niet heel actief mee bezig ofzo” (respondent 1). Een andere respondent licht toe: “Er zijn doelen, en daar doen medewerkers hun best voor om die te behalen, maar echt verantwoordelijkheid kun je dat niet noemen” (respondent 2). Daarbij is ook opvallend dat verreweg het grootste gedeelte van de respondenten voorafgaand aan het interview aangaf dat degene niet wist of hij/zij wel iets toe kon voegen aan het onderzoek. Hoewel dit de medewerkers zijn die volgens anderen het meest te maken hebben met de aansluiting op MijnOverheid zagen de meesten niet een duidelijke rol voor zichzelf weggelegd in het aansluitproces. Dat betekent in ieder geval dat er veel onduidelijkheden over de verantwoordelijkheden bestaan.

Gedragen door medewerkers?

De verantwoordelijkheid in de organisatie is op dit moment dus niet duidelijk belegd. Dat maakt het lastig om de vraag te beantwoorden of de besluitvorming gedragen wordt door medewerkers. Hetgeen er nu wel gerealiseerd is, is echter top-down aangestuurd. In de interviews komen twee reacties van respondenten die erop duiden dat deze top-down sturing belemmerend kan werken. Zo maakt een van de respondenten de opmerking: “als je de visie hebt dat je meer wil dan is dat soms wel lastig omdat je een bestuur hierboven hebt die zegt: wij hoeven niet de koplopers te zijn” (respondent 7). Hiermee doelt de respondent op het feit dat de organisatie heeft besloten ten opzichte van andere gemeenten niet vooraan te lopen in het aansluitproces. Op dit gegeven wordt nader ingegaan onder de paragraaf omgeving. De respondent vindt het lastig dat zijn visie over MijnOverheid op deze manier niet ten uitvoer gebracht kan worden. Verder geeft een van de respondenten aan dat hij al meermaals heeft aangegeven dat hij een extra product wil toevoegen aan MijnOverheid. “Ik ben erg gemotiveerd om een nieuw product toe te voegen, maar als ik dat aangeef kom ik vervolgens achter in de rij te staan. Andere producten mogen dan eerst. Wie daarover besluit weet ik niet precies, maar ik vind het wel erg jammer” (respondent 3). De visie die van bovenaf komt en het gebrek aan coördinatie zorgt er daarmee bij enkele respondenten voor dat de motivatie verkleind wordt.

Tussenconclusie Macht

De hypothese ten aanzien van macht was als volgt: innovatie wordt verhinderd wanneer de motivatie om te innoveren niet bij degene ligt die de macht heeft om beslissingen ten aanzien van de innovatie te maken. Deze hypothese lijkt in deze casus niet te kloppen. De verantwoordelijkheid is namelijk niet belegd binnen de organisatie. Dit lijkt een gevolg van een tekort aan motivatie om aan te sluiten. Door respondenten wordt dikwijls naar elkaar gewezen als het gaat om de verantwoordelijkheid om aan te sluiten. Niemand lijkt echter echt gemotiveerd om deze taak op zich te nemen. Er zijn wel geluiden dat enthousiaste medewerkers geremd worden door besluitvorming van bovenaf.

4.4.2 OMGEVING

Volgens de theorie kan de omgeving van een organisatie ervoor zorgen dat er een bepaalde druk ontstaat om de innovatie door te voeren. Ook heeft de mate van afhankelijkheid van de omgeving invloed op innovatie. In deze paragraaf worden deze twee varianten van de factor omgeving besproken.

Druk

Is er sprake van een urgente situatie?

Zoals in de theorie omschreven kan de omgeving ervoor zorgen dat er een extrinsieke motivatie ontstaat om aan te sluiten op MijnOverheid. Dit is in het geval bij een urgente situatie. Volgens de respondenten is er voor het aansluiten op MijnOverheid echter zeker geen sprake van een urgente situatie (respondent 4). Wanneer zij niet aansluiten op MijnOverheid gaat er in principe niets mis. De respondenten zijn het erover eens dat MijnOverheid er niet vandaag of morgen te staan: “het is wel handig en efficiënt en klantvriendelijk, maar niet urgent” (ibid). De omgeving heeft dus niet gezorgd voor een urgente situatie. Vandaar dat het aansluiten op MijnOverheid ook geen prioriteit krijgt naast andere zaken in de gemeente, zoals bij de paragraaf over motivatie verwoord. Medewerkers kunnen gemotiveerd zijn om aan te sluiten op MijnOverheid, maar kiezen er in de praktijk voor om eerst andere zaken op orde te hebben.

Druk nationale overheid?

Ook druk vanuit de nationale overheid kan als extrinsieke motivator dienen. Zoals bij macht net al aangegeven werd, kan de nationale overheid in de huidige constructie de gemeenten niet dwingen om aan te sluiten op MijnOverheid. Dit wordt ook door verschillende respondenten genoemd. Al zijn andere respondenten daar niet zo zeker van: “is dat zo? Dat weet ik eigenlijk helemaal niet, ik dacht we wel een verplichting hebben” (respondent 6). Er wordt dan ook wisselend geantwoord op de vraag of er druk vanuit de nationale overheid gevoeld wordt om aan te sluiten op MijnOverheid. Toch wordt er door elke respondent wel enige mate van druk gevoeld om aan te sluiten op MijnOverheid, maar niet vanwege officiële maatregelen die de nationale overheid kan treffen. Het Rijk heeft namelijk een ander middel in handen heeft waar gemeenten gevoelig voor zijn en wat een vorm van druk uitvoert. Zo publiceert de rijksoverheid rangorde lijstjes waarin de gemeenten op volgorde geplaatst worden met betrekking tot hoe ver ze zijn in de aansluiting op MijnOverheid (respondent 5). Onderaan een lijstje staan is niet goed voor de reputatie van een gemeente. Zoals bij de paragraaf macht naar voren kwam heeft zo'n lijstje ervoor gezorgd dat er een schriftelijke vraag werd ingediend bij het college waardoor de eerste stappen in de

gemeente werden gezet bij de technische aansluiting. Deze lijstjes vormen daarom een extrinsieke motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid. Dit geldt echter alleen als de gemeente achterloopt op andere gemeenten bij het proces van aansluiten. Op dit moment bevindt Apeldoorn zich in de middenmoot met betrekking tot de aansluiting (Logius, z.d). De productie van een lijstje zal daarom op dit moment niet zorgen voor een extra motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid. Onder afhankelijkheid wordt verder ingegaan op hoe dit mechanisme werkt.

Volgens een aantal respondenten gaat het in de toekomst gebeuren dat de Rijksoverheid wetgeving voor MijnOverheid gaat maken. Voor de producten die de ruimtelijke leefomgeving betreffen gebeurt dit indirect al. De nieuwe omgevingswet is namelijk erg gericht op digitalisering. Dit bevordert dat de producten die met ruimtelijke leefomgeving te maken hebben straks achter MijnOverheid komen te staan (respondent 10). De gemeente is door de nieuwe wet verplicht om te zorgen dat het zich volledig op het nieuwe systeem aanpast (respondent 9). Volgens de respondenten is dit een positieve ontwikkeling. Zonder die wetgeving is de kans namelijk veel kleiner dat de aansluiting voor alle gemeenten tot stand komt, daarvoor is het te complex (respondent 10).

Druk gemeenschap?

Zoals bij motivatie naar voren kwam wordt aansluiten op MijnOverheid gezien als een stukje dienstverlening naar de burger. Echter werd ook al aangegeven dat er twijfels zijn over of producten aansluiten op MijnOverheid op dit moment echt zorgt voor betere dienstverlening. De respondenten geven dan ook aan weinig tot geen druk vanuit de gemeenschap te voelen. Zij kennen geen situaties waarin burgers hebben gevraagd: “waarom is dit nog niet op MijnOverheid verkrijgbaar?” (respondent 9). Daarvoor worden door de respondenten twee redenen aangedragen. De eerste is dat het loket MijnOverheid bij burgers nog niet echt bekend is zoals bij de paragraaf over motivatie naar voren kwam. Zij kunnen er nog niet veel zaken regelen, omdat er nog niet veel producten op staan (respondent 2). De tweede reden die respondenten aangeven is dat het belang niet zo groot is voor burgers. “Als je eens in de zoveel tijd een product nodig hebt van de overheid hoeft dat niet per se digitaal” (respondent 4).

Burgers vinden ook andere zaken belangrijker dan MijnOverheid volgens de respondenten. “Het is wat dat betreft niet echt een onderwerp waar je op kan scoren” legt respondent 6 uit. Dienstverlening is iets dat op orde moet zijn. “Als het helemaal top is krijg je er niet extra punten voor, maar als het niet in orde is dan wordt je er wel op aangepakt” (ibid). Op onderwerpen zoals veiligheid en inrichting van de ruimtelijke leefomgeving is volgens de respondenten veel gemakkelijker te scoren. Burgers worden blij als er iets aan een gevaarlijke rotonde wordt gedaan (ibid). Een gemeente is dus voor de verkiezingen meer bezig met dit soort onderwerpen. Het onderwerp veiligheid krijgt daardoor vaak meer prioriteit dan dienstverlening. De aansluiting op MijnOverheid moet zo in orde zijn dat er geen klachten over komen, maar zolang dat niet het geval is lijkt het aansluiten geen prioriteit te hebben binnen de gemeente. De gemeenschap zorgt hiermee niet voor extra motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid.

Afhankelijkheid

Van welke factoren is de gemeente afhankelijk? Bevorderend of belemmerend?

De afhankelijkheid van de omgeving is bij het aansluiten op MijnOverheid groot. Er doen veel spelers mee wanneer het om MijnOverheid gaat. Van veel van deze spelers is de gemeente op een bepaalde manier afhankelijk. Zo is de gemeente afhankelijk van de Rijksoverheid, van andere gemeenten, leveranciers en haar netwerk.

Rijksoverheid

Allereerst wordt de afhankelijkheid van de Rijksoverheid besproken. De gemeente is afhankelijk van de capaciteit en mogelijkheden die vanuit MijnOverheid aangeboden worden. De respondenten geven aan dat de gemeente aan wil sluiten op het onderdeel Lopende Zaken in MijnOverheid. Dit onderdeel van MijnOverheid werkt alleen nog niet (respondent 2). Aansluiten op Lopende Zaken heeft daarom op dit moment nog geen zin. Vandaar dat de gemeente als tussenstap MijnApeldoorn in het leven heeft moeten roepen om de burger inzicht te geven in de lopende aanvragen (respondent 6). Bij de ontwikkeling van MijnApeldoorn wordt, zoals eerder genoemd, rekening gehouden met het aansluiten op MijnOverheid. Toch zorgt het wel voor een belemmering dat er via deze weg gewerkt moet worden. Er zijn namelijk medewerkers die zich actief hebben ingezet om MijnApeldoorn van de grond te krijgen. Die medewerkers krijgen nu ineens te horen dat MijnOverheid het leidende loket wordt (ibid). “Deze medewerkers hebben het gevoel dat hun werkzaamheden teniet gedaan worden, en dat is voor deze medewerkers niet leuk” (ibid). Daarmee heeft de afhankelijkheid van de Rijksoverheid op deze manier een negatieve invloed om de motivatie van medewerkers om aan te sluiten op MijnOverheid.

De gemeente is verder op een andere wijze afhankelijk van de rijksoverheid. Het is namelijk afhankelijk van bepaalde wetgeving die de rijksoverheid maakt. Zo zijn rijbewijzen en paspoorten een product van de rijksoverheid. Dan ben je als gemeente dus gebonden aan wetten wanneer je daar iets mee wil. “De wet staat niet toe dat je digitaal een aanvraag voor een rijbewijs of paspoort in kan dienen. Al zou je dat dus als gemeente willen, dan kan het alsnog niet” (respondent 3). Dat betekent dat de gemeente voor een aantal zaken af moet wachten totdat er op rijksniveau iets verandert in de wet. Ook hiervoor geldt weer dat dit een negatieve invloed heeft op de medewerkers in de gemeente om actie te ondernemen om aan te sluiten op MijnOverheid. Zij hebben het idee dat ze niet alle mogelijkheden die zij graag voor zich zien met MijnOverheid kunnen realiseren en daar niet direct invloed op hebben.

De eerdergenoemde omgevingswet, die binnenkort geheel gaat veranderen, wordt als voorbeeld voor afhankelijkheid van de Rijksoverheid genoemd. Respondent 10 geeft aan dat je nu als gemeente wel een beslissing zou kunnen maken om de producten ten aanzien van de ruimtelijke leefomgeving achter MijnOverheid te zetten, maar dat de kans groot is dat over een aantal jaar de vormvereisten vanuit de Rijksoverheid heel anders zijn. In dat geval kan je als gemeente weer opnieuw beginnen met het aansluiten van de vernieuwde producten. Het levert de gemeente op dit moment daarom te veel risico op om nu allerlei dingen aan te sluiten, terwijl ze nog niet weten wat de vormvereisten van de Rijksoverheid gaan worden. Dat betekent volgens respondent 10 echter niet dat de gemeente Apeldoorn achterover zit. Er zijn verschillende medewerkers actief bezig met het inrichten van het landelijke omgevingsloket. Wanneer het landelijke omgevingsloket klaar is krijgt de gemeente de

mogelijkheid om zelf lokale toevoegingen te maken. De gemeente gaat daarmee lokaal pas weer aan de slag wanneer de landelijke omgeving klaar is. “Daarmee is het aansluiten op MijnOverheid ook een timingsvraagstuk” (respondent 10). Dat wijst erop dat de motivatie van de gemeente om aan te sluiten te maken heeft met het juiste moment. Dat juiste moment wordt onder andere beïnvloed door de Rijksoverheid.

Andere gemeenten

Ten tweede is de gemeente afhankelijk van andere gemeenten. Zo moeten er, wanneer alle gemeenten dezelfde dienstverlening aanbieden, beslissingen gemaakt worden in het formalisatieproces. “Alleen als je het met andere gemeenten eens wordt om zaken op dezelfde manier te formaliseren, krijg je de kans om het centraal aan te bieden” (respondent 2). Daarbij gaat het om vragen als: “wat is een criterium om een parkeervergunning te verlenen? Is dat 1 auto per huishouden? Of 2? Of hangt het af van of je zelf een oprit hebt of niet?”. Gemeenten hebben op dit moment allerlei verschillende criteria om de parkeervergunning te verlenen. Het blijkt best ingewikkeld om daar met alle gemeenten één lijn in te trekken (ibid). Zo is er voor de ontwikkeling van het landelijke omgevingsloket een speciale stuurgroep ingesteld die alle definities die verschillende gemeenten geven te uniformeren (respondent 10). Zij hebben hiervoor 10 jaar de tijd gekregen, omdat het erg complex blijkt om elke gemeente tevreden te stellen in elke formulering (ibid). Dat het proces zo lang duurt zorgt volgens respondenten ervoor dat de motivatie om aan te sluiten afneemt.

Verder is de gemeente afhankelijk van andere gemeenten ten aanzien van haar positionering. Hoewel de gemeenten, zoals eerder genoemd, gevoelig zijn om achter te lopen in de aansluiting is het niet voordelig om geheel voorop te lopen (respondent 6). Wanneer je voorloopt moet je namelijk veel tijd en geld stoppen in het ontwikkelen van het product (respondent 3). Dit loont niet altijd. Zo heeft de gemeente meegedaan aan verschillende pilots. “Daar stop je veel tijd en moeite in. Vervolgens kan er vanuit het Rijk gezegd worden: “we stoppen er mee, het werkt niet. Dan heb je alles voor niets gedaan” (ibid). Gemeenten kunnen daarmee van elkaar profiteren wanneer andere gemeenten de kolen uit het vuur halen (respondent 4). De gemeente Apeldoorn wil als grote gemeente zeker niet helemaal in de afwachtende houding, maar gaat ook niet alle risico's op zich nemen (respondent 6). “De vroege middenmoot” noemen de respondenten de ideale positie ten opzichte van andere gemeenten. Ook hier zorgt de afhankelijkheid ervoor dat motivatie om aan te sluiten pas komt wanneer er iets in de omgeving verandert. Op dit moment zit de gemeente Apeldoorn op de positie waar het wil zitten tussen andere gemeenten. De motivatie om extra stappen wordt daarmee niet verhoogd door andere gemeenten.

Ook kwam al naar voren dat de gemeente afhankelijk is van andere gemeenten voor het ‘nuttig’ maken van MijnOverheid. Het project MijnOverheid is namelijk alleen optimaal geslaagd als alle producten van elke overheidsorganisatie aangesloten zijn. Op dit moment kan de burger nog erg weinig gebruik van MijnOverheid maken, zodat het niet zorgt voor gebruikersgemak. Bij de factor motivatie en de factor druk kwam al naar voren dat daarom de reden om aan te sluiten op MijnOverheid, om de dienstverlening te verbeteren, niet stand houdt.

Leveranciers

Een derde actor waarvan de gemeente afhankelijk is zijn de softwareleveranciers. Zoals bij de algemene informatie over het aansluiten op MijnOverheid vermeld is, kan de gemeente de aansluiting met behulp van softwareleveranciers realiseren. Dit lijkt gemakkelijk, “alsof je dan gewoon een bestelling bij de leverancier kan doen die het vervolgens aanlevert” (respondent 2). Maar voor veel producten leveren de softwareleveranciers op dit moment nog geen oplossing of geen oplossing op maat (ibid). Softwareleveranciers hebben volgens de respondenten geen financieel belang om deze oplossingen voor MijnOverheid te bieden. Namelijk: “wanneer alle gemeenten onafhankelijk van elkaar digitale loketten laten bouwen door de leveranciers moeten gemeenten veel vaker langs de kassa” (respondent 1). Leveranciers krijgen dus minder betaald wanneer zij een generieke oplossing aanbieden dat voor elke gemeente hetzelfde is (respondent 2). De gemeente heeft daarom nu zelf een systeem moeten ontwikkelen, omdat de leverancier dit systeem niet op de gewenste manier leverde (ibid). Het is echter voor de gemeente niet voordelig om alle oplossingen intern te produceren. Deze afhankelijkheid is daarmee een belemmering voor innovatie. Het beperkt de mogelijkheden die er voor de gemeente zijn om aan te sluiten.

Netwerk

Dat brengt ons bij de laatste afhankelijkheid die door de respondenten genoemd wordt. De gemeente is afhankelijk van haar netwerk wanneer het gaat om de onderhandelingspositie ten opzichte van de leveranciers. De gemeente staat in haar eentje namelijk niet als sterke marktpartij tegenover de leveranciers (respondent 1). Daardoor kunnen leveranciers hun gang blijven gaan en komt er geen verandering in de afhankelijkheid. Daarom moeten gemeenten samenwerken om een sterke positie te creëren. Dat wordt onder andere ondersteund door de KING (respondent 11). De KING stelt standaarden op waar de leveranciers aan moeten voldoen. De gemeente is afhankelijk van de stappen die de KING in dit proces zet. Daarmee zit de gemeente wederom in een afwachende positie ten aanzien van het aansluiten op MijnOverheid. Dat vormt, zoals gezegd, een belemmering op de motivatie om op dit moment stappen te zetten in de aansluiting.

Tussenconclusie Omgeving

De hypothese met betrekking tot omgeving als invloed op innovatie was: motivatie voor innovatie wordt verminderd wanneer er geen druk vanuit de omgeving is en er een hoge mate van negatieve afhankelijkheid is van de omgeving. Deze hypothese houdt in dit onderzoek stand.

Er is geen sprake van een hoge druk om aan te sluiten op MijnOverheid. Aansluiten op MijnOverheid is volgens respondenten een handige stap, maar niet urgent. De druk vanuit de rijksoverheid wordt aan de ene kant niet gevoeld, omdat gemeenten in beginsel een vrije keuze hebben om al dan niet aan te sluiten op MijnOverheid. Aan de andere kan publiceert de rijksoverheid wel rangordelijstjes waar de gemeente gevoelig voor is. De druk vanuit de gemeenschap wordt over het algemeen niet gevoeld anders dan dat de overheid wel goede dienstverlening aan de burgers aan wil bieden. Dit hoeft echter niet per definitie door MijnOverheid gerealiseerd te worden.

De gemeente is wel erg afhankelijk van verschillende actoren in haar omgeving. Er zijn allerlei ontwikkelingen in de omgeving die invloed uitoefenen op de aansluiting van Apeldoorn op MijnOverheid. Deze ontwikkelingen zijn

vaak belemmerend, omdat de gemeente moet wachten op deze ontwikkelingen alvorens het stappen kan maken. Pas wanneer er iets in de omgeving verandert zal de motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid verhoogd worden.

4.4.3 COMMUNICATIE

In de theorie werd er onderscheid gemaakt tussen het functioneren van de externe en interne communicatie bij een innovatie. Deze twee onderdelen zullen hieronder besproken worden.

Externe communicatie

Hoe communiceert de gemeente met haar netwerk?

Uit de vorige paragraaf blijkt dat de gemeente erg afhankelijk is van haar omgeving. Dat maakt communicatie met de omgeving belangrijk. Deze communicatie zorgt volgens de theorie voor afstemming, maar ook voor het verkrijgen van informatie. De externe communicatie verloopt zowel in netwerken als een-op-een (respondent 12). Met een-op-een wordt bedoeld dat, wanneer de gemeente ziet dat een andere gemeente bepaalde kennis of ervaring heeft waar Apeldoorn gebruik van wil maken, vaak even persoonlijk contact gezocht wordt (ibid).

Volgens respondenten zijn er veel netwerken. Zo zegt respondent 11: “We hebben ooit op een bord op proberen te schrijven in welke netwerken de gemeente allemaal zit. Daar zijn we uiteindelijk mee opgehouden omdat het bord vol was”. De gemeente Apeldoorn is aangesloten op allerlei expertgroepen die er in het land zijn (Respondent 4). Dat is van belang om te weten wat er zich landelijk afspeelt. Een greep uit het grote aantal netwerken is 1) de Vereniging Directeuren Publiekszaken (VDP), waar de programmamanager dienstverlening van Apeldoorn aan deelneemt. 2) De Informatie Management Groep van de 100.000plus gemeenten (IMG 100k), waar de informatiemanager van Apeldoorn lid van is. 3) Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) waar op verschillende onderwerpen verschillende personen aan deelnemen. 4) KING, waar per onderwerp verschillende personen uit de gemeente uitgenodigd worden. 5) Netwerk directeuren stedelijke ontwikkelingen, waar de eenheidsmanager stedelijke leefomgeving aan deelneemt, omdat het onder andere gaat over de omgevingswet (respondent 10). Als gekeken wordt naar bijvoorbeeld de nieuwe omgevingswet, die straks aan moet gaan sluiten op MijnOverheid, dan wordt er in al deze netwerken (en nog meer) gesproken over dit onderwerp (ibid). Verschillende personen van de gemeente uit verschillende disciplines nemen hieraan deel. Zij koppelen naar eigen inzicht de informatie terug naar personen waarvan zij denken dat ze op de hoogte moeten zijn (respondent 5).

Ervaren efficiëntie netwerken

De netwerken leveren voordelen op voor de gemeente. Zo werd bij afhankelijkheid al genoemd dat de KING de gemeenten ondersteunt met het leveranciersmanagement. Volgens respondenten zijn deze netwerken echt essentieel om iets als MijnOverheid van de grond te krijgen. Bovendien vinden respondenten het zonde om als elke gemeente individueel bezig zou zijn met het proces van aansluiten. “Het zou absurd zijn als elke gemeente steeds zelf het wiel uit zou moeten vinden, er zijn immers zulke grote overeenkomsten” (respondent 7). Over het algemeen worden de aanwezigheid van de netwerken dan ook als positief ervaren bij de respondenten.

Er worden wel twee nadelen van de netwerken benoemd. Ten eerste zijn het er erg veel waardoor soms onduidelijk wordt wat waar besproken wordt en wie er beslissingen neemt (respondent 12). In de theorie werd al benoemd dat daardoor de efficiëntie vaak omlaag gaat. Respondenten geven aan niet altijd goed te weten waar ze de informatie vandaan moeten halen. Ten tweede zijn de netwerkbijeenkomsten volgens respondenten niet altijd nuttig (respondent 3). “Dan wordt aangekondigd dat er een interessante bijeenkomst over een onderwerp is, maar in werkelijkheid hoor je niets nieuws”. In dat geval kost het tijd om deel te nemen aan de netwerken, terwijl de respondenten aangeven dat je er niet altijd iets uit haalt. Deze nadelen kunnen als gevolg hebben dat de gemeente niet goed op de hoogte blijft van de benodigde kennis om aan te sluiten op MijnOverheid. Bij de paragraaf kennis wordt hier nader op ingegaan.

Interne communicatie

Verloop communicatie naar lagere lagen

De respondenten geven aan dat er eigenlijk nog weinig specifiek over MijnOverheid gepraat wordt binnen de gemeente. Dit hangt volgens respondent 6 samen met de motivatie die er binnen de gemeente is om aan te sluiten op MijnOverheid. “Dienstverlening is geen onderwerp waarmee je scoort, daarom wordt er meer aandacht besteed aan onderwerpen zoals veiligheid” (ibid). Echter zijn er wel verschillende momenten geweest waarbij er intern over MijnOverheid gecommuniceerd is.

Ten eerste kwam bij de paragraaf over macht al naar voren dat er sprake was van top-down communicatie op het moment dat de technische aansluiting gerealiseerd moest worden. Er is toen gekeken naar wie de opdrachtgever voor deze taak moest zijn. Vervolgens heeft deze opdrachtgever een kleine groep personen bij elkaar gezet om de aansluiting te realiseren (respondent 5). Communicatie over de aansluiting is toen verder vooral binnen deze groep gebleven. Behalve wanneer de groepsleden informatie nodig hadden van andere medewerkers in de organisatie werd persoonlijk contact gezocht (ibid).

Bij de paragraaf over motivatie kwam naar voren dat de meeste medewerkers niet zo veel van MijnOverheid af weten. Het kan zijn dat communicatie daarbij een rol speelt. Echter is door middel van de i-visie wel gecommuniceerd dat de gemeente ten doel stelt om in de toekomst aan te sluiten op MijnOverheid. In de vorming van de i-visie zijn allerlei medewerkers uit de gehele organisatie betrokken geweest (respondent 1). Er zijn diverse bijeenkomsten gehouden waar medewerkers hun input konden leveren. Vervolgens is de i-visie naar de gemeente gecommuniceerd.

Ook de informatie die uit de netwerken gehaald wordt, heeft interne communicatie. De informatie moet teruggekoppeld worden naar de organisatie, zodat er ook daadwerkelijk iets mee gedaan kan worden. Deze informatie wordt zowel formeel als informeel teruggekoppeld (respondent 10). Formeel kan de informatie bijvoorbeeld in een stuurgroep teruggekoppeld worden. Maar ook is er een wekelijkse vergadering van het Management Team waarin de relevante zaken besproken worden. Daarnaast is er een informele lijn. “Vaak weet je welke medewerkers binnen de organisatie met hetzelfde vraagstuk bezig zijn. Dan mail je elkaar even of diegene meer informatie heeft, of je zoekt elkaar even op. Die lijnen zijn hier binnen de gemeente kort” (ibid). Uit de

antwoorden van de respondenten blijkt echter dat er niet vaak expliciet iets wordt teruggekoppeld over MijnOverheid. Daarvoor lijkt het onderwerp niet genoeg te leven.

De communicatie over MijnOverheid is volgens respondenten ook wel eens lastig. Zo wordt, zoals eerder al naar voren kwam, vaker de communicatie tussen de business en de IT kant genoemd. “Er zijn weinig medewerkers in de organisatie die zowel verstand hebben van business als IT, dat maakt de communicatie en afstemming over een onderwerp als MijnOverheid best lastig” (respondent 1). IT en business zijn werelden die dikwijls niets met elkaar te maken hebben. “Wat je in veel gemeenten ziet is dan ook dat het onderwerp MijnOverheid in die twee werelden apart besproken wordt, maar dat die vervolgens niets met elkaar doen” (respondent 10). Die afstemming is volgens respondent 10 ook lastiger wanneer je in een grote organisatie zit. In een kleine organisatie heeft 1 persoon meerdere portefeuilles. In een organisatie zoals Apeldoorn hebben heel veel medewerkers over kleine onderdelen zeggenschap. Dat maakt dat er veel meer afstemming nodig is. Dat kost gewoon procestijd.

Echt iemand die de hele zaak coördineert is er dan ook nog niet, omdat business en IT nog naar elkaar wijzen. Dat kwam al bij de paragraaf macht naar voren. Dat zorgt voor een belemmering in de aansluiting. Zo noemt respondent 3: “ik wil wel meewerken aan ontwikkelingen van MijnOverheid, maar ik wil ook graag meer voor de horen over de wijze waarop ik dat kan realiseren. En als ik dat weet dan ben ik graag bereid om daaraan mee te werken. Maar niemand vertelt het”. Dit verwijst ernaar dat deze respondent een stuk kennis mist voor een gebrek aan communicatie. Hier wordt nader op ingegaan bij de factor capaciteit.

Aanwezigheid pleiters en invloed

De actie die tot nu toe is ondernomen is vooral ondernomen door individuen die vonden dat er iets gedaan moest worden (respondent 12). Vanuit het programma dienstverlening wordt op dit moment het meeste actie ondernomen, waardoor dit als pleiter voor de aansluiting gezien kan worden. Als de respondenten iemand aan moeten wijzen die structureel langs komt om medewerkers op de hoogte te stellen, te enthousiasmeren en te informeren naar de mogelijkheden dan is dat de programmamanager dienstverlening. Dat wordt door de respondenten als prettig ervaren. Echter leidt dit niet direct tot actie. “Die actie wordt ook niet direct gevraagd. De communicatie is meer bedoeld om te oriënteren op de toekomst” (respondent 9). Daarmee doelt deze respondent erop dat de omgeving eerst tot actie over moet gaan voordat er in de gemeente vervolgstappen gezet kunnen worden.

Tussenconclusie Communicatie

De hypothese voor de factor communicatie was als volgt: motivatie voor innovatie wordt verhinderd door het gebrek aan goede en effectieve interne en externe communicatie. Deze hypothese houdt stand.

Er is sprake van externe communicatie. Deze is ook nodig vanwege de afhankelijkheid die de gemeente heeft van haar omgeving. Er is zowel formeel als informeel contact met het netwerk. Er zijn veel formele netwerken. Daarin participeren verschillende individuen van de gemeente Apeldoorn. De netwerken hebben volgens de respondenten een grote waarde, maar zijn niet altijd even efficiënt. Daardoor is het soms moeilijk om er kennis vandaan te halen. Daarmee wordt de communicatie met het netwerk niet altijd als effectief gezien.

Intern wordt MijnOverheid niet echt veel besproken. Medewerkers worden persoonlijk benaderd wanneer gedacht wordt dat deze persoon een rol zou kunnen betekenen in het aansluitingsproces. Bredere communicatie vond plaats bij de totstandkoming en presentatie van de i-visie. Het terugkoppelen van informatie uit netwerken gebeurt zowel informeel als formeel, maar niet op grote schaal en niet specifiek over MijnOverheid. Daarbij is de communicatie tussen IT en business soms wel wat lastig. Dat zorgt er vervolgens voor dat er nog wat coördinatie met betrekking tot MijnOverheid plaats vindt. Daarmee is ook de interne communicatie niet goed en effectief te noemen op het gebied van MijnOverheid.

4.4.4 CAPACITEIT

Voor de factor capaciteit werd er in de theorie onderscheid gemaakt tussen financiële, personele en kennis capaciteit. De resultaten met betrekking tot capaciteit wordt hieronder uitgewerkt.

Financiële capaciteit

Zijn er genoeg financiële middelen beschikbaar om de innovatie door te voeren?

Zoals al eerder naar voren kwam is er geld beschikbaar gemaakt door de raad voor dienstverlening. Besloten is om met dit budget onder andere een stap te maken in de verdere aansluiting op MijnOverheid. Er is daarmee budget vrijgemaakt om eind 2017 vijf berichtenstromen aan te bieden via MijnOverheid. “Dit is een goede stimulans voor de aansluiting op MijnOverheid” (respondent 4). Bij de aansluiting van de eerste berichtenstroom was namelijk voorafgaand onduidelijk waar het budget vandaan moest komen. Op de vraag hoe dit gefinancierd is, is het antwoord van respondent 3 “Zal ik het crowd-funding noemen? “. Naar zijn idee ging er veel tijd zitten in het bij elkaar schrapen van budget. Dat is niet bevorderlijk voor het proces en zorgt voor een belemmering. De respondenten zijn dan ook blij met het vrijgemaakte budget.

Er is nu volgens de respondenten genoeg geld beschikbaar om de geplande stappen, de vijf berichtenstromen, aan te sluiten op MijnOverheid. Daarmee zal echter maar een gedeelte van de aansluiting gerealiseerd zijn. Als het gaat over de gehele financiering is er weinig zicht op of daar genoeg geld voor is. Immers is voor veel respondenten nog niet geheel duidelijk wat de omvang van het project is. Er zal dan ook stap voor stap gekeken worden naar wat gedaan kan worden. Dan zal ook stap voor stap gekeken moeten worden waar het budget vandaan moet komen (respondent 1). Meer budget zou volgens respondent 4 nu ook nog niet van pas komen: “ik denk niet dat we op dit moment sneller zouden kunnen dan dat het geld nu mogelijk maakt”. De financiële capaciteit lijkt daarmee samen te hangen met motivatie. Financiële middelen worden vrijgemaakt wanneer er motivatie is om vervolgstappen te zetten in het proces van aansluiten op MijnOverheid.

Personele capaciteit

Is er genoeg personeel beschikbaar om de innovatie door te voeren?

Zoals bij de factor macht al naar voren kwam is er top-down gekeken naar wie er bij de aansluiting betrokken moest worden. Dit is volgens de respondenten een effectieve aanpak en zorgt dan ook niet voor belemmeringen. “Als het probleem was dat we niet genoeg personeel hadden, dan hadden we daar al lang wat aan gedaan”

(respondent 6). Het vrijmaken van personeel is volgens respondent 4 dan ook meer een kwestie van financiële capaciteit. Wanneer je budget hebt kan je personeel beschikbaar stellen.

In het onderzoek komt echter naar voren dat er op dit moment niemand in de organisatie is die zich uitsluitend bezig houdt met het aansluiten op MijnOverheid. Dat betekent dat de medewerkers die zich bezighouden met het aansluiten op MijnOverheid de stappen in het aansluiten naast hun eigen werkzaamheden moeten uitvoeren. “Je moet er tijd voor vrij gaan maken. De taak wordt er als het ware ingegooid” (respondent 3). Op dat moment wordt het relevant hoe veel prioriteit medewerkers aan de aansluiting geven. Bij de factor motivatie kwam naar voren dat de aansluiting op MijnOverheid naast andere werkzaamheden geen hoge prioriteit had. Voor deze capaciteit factor geldt daarbij hetzelfde als voor de financiële middelen: als de motivatie hoger is om vervolgstappen te zetten in het aansluitproces, dan zal er meer personeel vrijgemaakt worden die meer prioriteit geeft aan de werkzaamheden.

Kennis

Is er genoeg kennis beschikbaar om de innovatie door te voeren?

In de interviews kwamen verschillende soorten kennis aan bod die van invloed blijken op het aansluiten op MijnOverheid. In het onderstaande wordt kennis over het loket MijnOverheid, technische kennis en kennis van de knelpunten onderscheiden.

Kennis: MijnOverheid?

Bij de paragraaf over motivatie kwam al naar voren dat een groot deel van de organisatie geen kennis heeft van MijnOverheid. “Als ik hier met mijn collega’s in gesprek ben en ik vraag of ze MijnOverheid kennen, er zijn medewerkers bij die het echt niet weten” (respondent 3). Niet veel medewerkers loggen volgens de respondenten bewust in om eens te kijken naar welke mogelijkheden MijnOverheid biedt (respondent 1). “En dan kom je op het probleem: onbekend maakt onbemind” (ibid). Daarom kan het ook niet zijn dat 75% van de organisatie gemotiveerd is om aan te sluiten. Zonder kennis van wat MijnOverheid is, kunnen medewerkers niet heel gemotiveerd zijn over de aansluiting. Om meer medewerkers enthousiast te maken zal er dus meer kennis over MijnOverheid moeten komen. Daarvoor is de organisatie gedeeltelijk, zoals in de paragraaf omgeving naar voren kwam, afhankelijk van andere partijen die producten verschaffen op MijnOverheid. Wanneer er meer producten aangeboden worden door meer partijen gaan meer medewerkers MijnOverheid gebruiken, waardoor de mogelijkheden beter zichtbaar worden (Kamal, 2006).

Kennis: technische kennis

Er wordt in de interviews veel verwezen naar technische kennis. Door de medewerkers die aan de businesskant zitten in de organisatie wordt gezegd dat voor de aansluiting vooral technische kennis benodigd is (respondent 3). Een respondent aan de IT-kant bevestigt dat er een groot technisch aspect bij komt kijken. Zo vertelt hij dat er een grote integratieproblematiek speelt rondom MijnOverheid. “Dat betekent dat je te maken hebt met meerde systemen die je aan elkaar moet koppelen. Informatie moet tussen deze systemen uitgewisseld worden. De moeilijkheid is dat MijnOverheid één portal is, dus één applicatie, maar daarachter zitten verschillende back-

applicaties. Als er maar één back-applicatie zou zijn dan heb je maar één integratie op te lossen. Maar meerdere applicaties betekent dat je een aparte oplossing moet creëren voor elke aansluiting die je maakt” (respondent 1).

Een groot deel van de technische kennis wordt echter uitbesteed aan leveranciers (respondent 2). Onder de paragraaf omgeving werd uitgelegd dat dit een probleem met zich mee brengt. De leverancier biedt niet altijd de producten zoals de gemeente dat wil. Daardoor ontstaat er ook een gebrek aan technische invulling voor de aansluiting op MijnOverheid. Er kwam al naar voren dat deze afhankelijkheid een negatieve invloed heeft op de motivatie om aan te sluiten.

Kennis: kennis knelpunten

Respondenten geven aan het lastig te vinden een overzicht van de problematiek van MijnOverheid te hebben. Er zijn niet veel medewerkers in de gemeente die zowel verstand hebben van IT als van business. Dat maakt dat er ook niet een goed overzicht is over welke knelpunten nou een rol spelen bij de aansluiting op MijnOverheid (respondent 10). De meeste respondenten geven als antwoord op de vraag welke knelpunten er in het proces van aansluiten zijn dat ze daar geen goed beeld van hebben. Wanneer ze wel een antwoord formuleren geven ze aan dat dit een gokje is, of misschien een deel van het probleem. Zo zegt respondent 4: “ja, ik heb eerlijk gezegd geen idee van de knelpunten die er bij het proces van aansluiting zijn. Ik vraag het me eerlijk gezegd ook af. Waarom kunnen we niet, hup, in een klap? Ik snap natuurlijk wel dat dat niet kan, maar ik ben eigenlijk wel benieuwd waarom? Waarom hebben we nog zo veel tijd nodig om daar te komen?”. Dit zorgt voor onbegrip bij sommige respondenten. Als het allemaal niet zo moeilijk lijkt om aan te sluiten, waarom duurt het dan zo lang? Dit heeft een negatieve invloed op de motivatie om aan te sluiten.

Tussenconclusie Capaciteit

De hypothese over capaciteit luidde als volgt: motivatie voor innovatie wordt verhinderd door een gebrek aan capaciteit binnen een organisatie. Bij financiële en personele capaciteit is dit andersom. Er wordt geld en budget vrijgemaakt wanneer er motivatie is om aan te sluiten. Doordat er budget vrijgemaakt is voor de geplande stappen in het aansluitproces is er op dit moment financieel geen probleem. Ook personeel kan vrijgemaakt worden aan de hand van dit budget. Al moet het personeel dat zich huidig bezig houdt met MijnOverheid de werkzaamheden wel naast de eigen werkzaamheden doen wat een probleem kan vormen doordat het aansluiten geen prioriteit krijgt.

Voor kennis geldt wel dat het gebrek aan kennis een belemmering voor motivatie om aan te sluiten is. De mogelijkheden voor MijnOverheid zijn nog bij te weinig medewerkers bekend, de techniek is nog niet helemaal aangepast op MijnOverheid en medewerkers geven aan weinig overzicht te hebben van de knelpunten.

5. CONCLUSIE EN REFLECTIE

Het doel van deze scriptie was inzicht te verkrijgen in welke verschillende factoren invloed hebben op het aansluiten op MijnOverheid en hoe deze factoren invloed hebben. In dit hoofdstuk zal allereerst een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag (paragraaf 5.1). Daarna zal een reflectie op het onderzoek uitgevoerd worden (paragraaf 5.2). Ten slotte zullen er aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn gegeven worden (paragraaf 5.3)

5.1 Antwoord op de hoofdvraag

In deze paragraaf zal een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag. Deze luidde: hoe heeft motivatie van medewerkers, in relatie tot bronnen en obstakels, invloed op de aansluiting op MijnOverheid? Deze hoofdvraag is geformuleerd aan de hand van de hypothese van Mohr. Om het antwoord op deze vraag te kunnen formuleren is gebruik gemaakt van process tracing. Deze methode maakt het mogelijk om de causale relaties tussen de verschillende factoren te onderzoeken.

In de theorie werd gesteld dat innovatie verhinderd wordt door een tekort aan intrinsieke en extrinsieke motivatie. Dat bleek in deze casus te kloppen. Hoewel de motivatie om aan de sluiten op MijnOverheid aanvankelijk er leek te zijn, bleek deze motivatie niet specifiek voor MijnOverheid te gelden. Daardoor werden redenen die aanvankelijk gegeven werden voor het aansluiten op MijnOverheid later in de interviews weer ontkracht. De aanvankelijk genoemde redenen voor de aansluiting die werden genoemd waren ‘meedoen aan de trend’, ‘het verbeteren van dienstverlening’, ‘het houden aan de belofte om aan te sluiten’ en ‘efficiëntie’. Echter werden er veel zaken benoemd waardoor deze redenen niet altijd specifiek van toepassing zijn voor MijnOverheid. Ook bleek de aansluiting geen prioriteit te hebben boven andere zaken die binnen de gemeente lopen. Daardoor werd de motivatie in dit onderzoek beschreven als laag.

De lage motivatie zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid voor de aansluiting niet is belegd binnen de organisatie. De theorie stelde dat innovatie verhinderd wordt wanneer de motivatie niet bij degene ligt die kan beslissen over de innovatie. Maar in dit geval moet de verantwoordelijke nog aangewezen worden. Het is ook niet duidelijk waar deze verantwoordelijkheid zou moeten liggen. Business en IT vinden beide dat de verantwoordelijkheid beter belegd zou zijn bij de andere partij. De coördinatie voor de aansluiting op MijnOverheid ontbreekt hierdoor.

De omgeving zorgt ook niet voor extra motivatie. Zo is er de ruimte om de aansluiting uit te stellen aangezien de het niet verplicht gesteld wordt door de nationale overheid. Ook de gemeenschap lijkt de druk niet op te voeren. De respondenten kennen geen burgers die aandringen op het aansluiten op MijnOverheid. Als de nationale overheid lijstjes gaat publiceren waarbij de gemeenten worden vergeleken op hun voortgang bij de aansluiting zorgt dit wel voor een stimulans. Echter, zolang gemeente gelijk opgaat met de ‘vroege voorlopers’ is er geen reden om de aansluiting sneller te laten verlopen.

Daarbij is de gemeente erg afhankelijk van ontwikkelingen in de omgeving. Deze zorgen ervoor dat de gemeente moet wachten op allerlei zaken voordat het verder kan met de aansluiting op MijnOverheid. Zo loopt zij niet onnodig risico om zaken overnieuw te moeten doen. Afhankelijkheid van leveranciers is hierbij ook een belangrijk punt. De leveranciers blijken niet altijd de producten precies te leveren zoals de gemeente dat wil. Dit zorgt voor een negatieve invloed op de motivatie om aan te sluiten.

Door de afhankelijkheid blijkt de gemeente afhankelijk van nationale initiatieven om de aansluiting van verschillende instanties te coördineren en zo een sterke marktpartij te vormen bij leveranciers. Dit doet de rijksoverheid, maar gaat ook via netwerken. Dit is behulpzaam, maar door het grote aantal netwerken blijkt de informatie niet altijd handig te verkrijgen en blijkt de externe communicatie niet altijd effectief. Intern wordt de kennis over landelijke ontwikkelingen wel gedeeld in bepaalde gezelschappen. Verschillende medewerkers weten elkaar wel te vinden om belangrijke informatie terug te koppelen, maar deze communicatie is niet heel breed. De coördinatie wordt dan ook wel eens gemist. Dit kan te maken hebben met het feit dat de verantwoordelijkheid voor de aansluiting intern nergens belegd is. Ook heeft dit te maken met de motivatie. Hoe lager de motivatie, hoe kleiner de kans dat er over het onderwerp gesproken wordt. Echter zorgt de lage mate van communicatie ervoor dat de motivatie ook niet verhoogd wordt.

Voor de capaciteit geldt dat het voor de financiële en personele capaciteit erop lijkt dat deze worden vrijgemaakt wanneer er motivatie is om aan te sluiten. Ook deze factor is dus eerder een gevolg van motivatie dan dat het invloed heeft op motivatie. Kennis lijkt wel van invloed op de motivatie om aan te sluiten. Er is weinig kennis omtrent de aansluiting op MijnOverheid. Dit zorgt ervoor dat de mogelijkheden niet goed duidelijk worden en het probleem voor de medewerkers te complex lijkt om aan te beginnen.

Naar aanleiding van de resultaten kan gezegd worden dat de relatie tussen motivatie bronnen en obstakels, zoals Mohr stelde, inderdaad een plausibele verklaring vormt voor het niet aansluiten op MijnOverheid. Echter was de relatie in dit onderzoek meer als volgt: een onduidelijke omgeving waar veel afhankelijkheid is zorgt voor een lage motivatie. Dat heeft ervoor gezorgd dat de macht (of in dit geval liever gezegd verantwoordelijkheid) niet goed in de organisatie is belegd. Ook zorgt het ervoor dat er pas capaciteit vrijkomt in de zin van financiën en personeel wanneer de motivatie omhoog gaat om een nieuw onderdeel van de innovatie te realiseren. Een betere communicatie en meer kennis van MijnOverheid, technische kennis en kennis van de knelpunten zouden deze motivatie kunnen bevorderen.

5.2 Reflectie

Zoals in elk onderzoek kent dit onderzoek een aantal beperkingen. In deze paragraaf worden de belangrijkste beperkingen in dit onderzoek besproken.

Allereerst bleek tijdens het onderzoek dat het aansluiten op MijnOverheid geen afgebakend proces was en MijnOverheid geen afgebakend concept. Daardoor werden er door respondenten veel verschillende factoren genoemd die van invloed waren op het proces. Dit is aan de ene kant een uitkomst van het onderzoek. Het

aansluiten op MijnOverheid blijkt een ingewikkeld proces. Echter heeft het wel implicaties voor het onderzoek naar de causale verbanden in innovatiestudie. Zo komt in dit onderzoek aan het licht dat de macht niet belegd wordt door lage motivatie. In de literatuurstudies is ervan uit gegaan dat het idee van innovatie vanuit de organisatie zelf ontstaat en dat het één proces is. Daarom klopt de hypothese met betrekking tot macht in dit onderzoek niet, maar zou het in andere onderzoeken wel kunnen kloppen. Er zou een nauwkeuriger beeld ontstaan van hoe de factoren causaal met elkaar samenhangen wanneer het proces meer afgebakend is.

Verder werd in de methodologie al aangegeven dat de resultaten van dit onderzoek niet automatisch generaliseerbaar zijn. In dit onderzoek is slechts één situatie onderzocht. Dat maakte het mogelijk om de causale relaties in de diepte te onderzoeken. Echter wil het niet zeggen dat het causale mechanisme in iedere organisatie en voor ieder geval op dezelfde manier werkt. Aangezien gemeenten veel overeenkomsten hebben lijkt het logisch dat andere gemeenten ook baat hebben bij de inzichten van dit onderzoek, maar het kan zijn dat hun situatie op punten verschilt. Zo zullen de gemeenten allemaal min of meer in dezelfde omgeving moeten opereren. Daarbij is het waarschijnlijk dat de gemeenten dezelfde behoeften hebben in de communicatie met het netwerk. Echter zal de macht om de innovatie door te voeren binnen elke organisatie anders belegd zijn. Er is dan ook meer onderzoek nodig om de causale relaties voor het aansluiten op MijnOverheid in het algemeen vast te stellen.

Ook is dit onderzoek bijna uitsluitend gebaseerd op de perceptie van medewerkers. Dat is aan de ene kant gewenst aangezien daardoor de motivatie en de perceptie van bronnen en obstakels goed onderzocht konden worden. Aan de andere kant is de verkregen informatie niet altijd feitelijk. Zo ervaart de gemeente een afhankelijkheid van haar omgeving. Of deze afhankelijkheid er daadwerkelijk is, is niet gemeten. Er zal meer onderzoek gedaan moeten worden naar alle actoren in het netwerk om een objectief beeld te krijgen van de afhankelijkheid van de omgeving.

Ten slotte is er een specifieke groep medewerkers in de organisatie geïnterviewd. Dit had als reden dat andere medewerkers in de organisatie niet of nauwelijks met MijnOverheid te maken hebben gehad. Daarom was het bij andere medewerkers lastig om aan informatie voor het onderzoek te komen. Er is dus specifiek gekozen om de medewerkers te interviewen die wel informatie hadden over MijnOverheid. Dit betekent dat er niet goed onderzocht kon worden of de innovatie gedragen werd door mensen op de werkvloer. De onderzoeker heeft dit opgelost door de respondenten te vragen naar de motivatie van de mensen op de werkvloer. Daaruit leek een goed beeld voort te komen van de situatie.

5.3 Aanbevelingen voor de gemeente Apeldoorn

Ten slotte worden er in deze paragraaf ter afsluiting enkele aanbevelingen gedaan naar aanleiding van het onderzoek. De gemeente Apeldoorn kan deze aanbevelingen gebruiken om vervolgstappen te zetten in het proces van aansluiten op MijnOverheid.

Aangezien de omgeving veel invloed heeft op de motivatie om aan te sluiten kan de gemeente de belemmerende factoren het best met andere partijen bespreken. Enkele belemmerende factoren, zoals het aanbieden van weinig producten door andere partijen, het niet werken van het loket van Lopende Zaken het afhankelijk zijn van

leveranciers die diensten niet leveren zoals gewenst, kunnen alleen gezamenlijk opgelost worden. Op dit moment is er nog weinig bekendheid over waar deze problemen besproken en aangepakt kunnen worden. Een onderzoek hiernaar is dus gewenst.

Verder blijkt uit het onderzoek dat coördinatie binnen de gemeente op het gebied van aansluiten op MijnOverheid wenselijk is. Uit dit onderzoek blijkt dat de verantwoordelijkheid waarschijnlijk het meest logisch ligt bij een samenwerking tussen IT, dienstverlening en de business. Binnen de organisatie kan naar aanleiding van dit onderzoek discussie ontstaan over waar de verantwoordelijkheid zou moeten liggen.

Vanuit de belegging van de verantwoordelijkheid kan getracht worden om de interne communicatie te verbeteren. Vanuit deze coördinatie kan ook de kennis over MijnOverheid vergroot worden. Dit kan zorgen voor een verhoging in de motivatie om aan te sluiten op MijnOverheid. Wanneer de motivatie er is zal er volgens de uitkomsten van dit onderzoek als gevolg meer geld en personeel beschikbaar gesteld worden om de aansluiting te realiseren.

REFERENCES

- Aagaard, P. (2011). *Organizational Ambidexterity: How to be both innovative and efficient in the public sector*. Verkregen op 23 november 2016, van http://forskning.ruc.dk/site/files/36050279/Working_paper_no._5_Organizational_Ambidexterity_How_to_be_both_innovative_and_efficient_in_the_public_sector_1_.pdf
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, Harvard Business School Publishing.
- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2011). *What is Process tracing Actually Tracing? The Three Variants of Process Tracing Methods and Their Uses and Limitations*.
- Bennett, A., & Checkel, J. T. (2014). *Process tracing*. Cambridge University Press.
- Berry, F.S. and Berry, W.D. (1990). State lottery adoptions as policy innovations: An event history analysis. *American Political Science Review*, 84(2): 395–415.
- Bekkers, V. (2001). De mythen van de elektronische overheid. Over retoriek en realiteit. *Bestuurswetenschappen*, (4), 277-295.
- Bijleveld-Schouten. (2008). *Kamerstuknummer 02-06-2008*. Verkregen op 21 juni 2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2008/06/02/programma-betere-dienstverlening>
- Binnenlands Bestuur. (2016). *Minder geld van Rijk naar gemeenten*. Verkregen op 3 maart 2017, van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/minder-geld-van-rijk-naar-gemeenten.9539224.lynkx>
- Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public managers. *Public Administration Review*, 60(6): 498-507.
- Braga, C. (2003). *Government in the Information Age*. Paper presented at National E-Government Conference, May. Colombo, Sri Lanka.
- Casebourne, J. (2014). *Why motivation matters in the public sector motivation*. Verkregen op 26 november, 2016, van https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/why_motivation_matters_in_public_sector_innovation.pdf
- Castenmiller, P. (2009). Dunken en driepunters: Intergemeentelijke samenwerking en bestuurskracht in Nederland. *Res Publica*, 3, 333-350.
- Černe, M., Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2016). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 69-85.
- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *Political Science & Politics*, 44(04), 823-830.

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- DeGemeente. (z.d.). *Hoe Komt de gemeente aan haar geld?*. Verkregen op 13 oktober 2016, van <http://degemeente.nl/hoe-komt-de-gemeente-aan-haar-geld>
- De Nationale ombudsman. (2008). *Verslag van de Nationale ombudsman over 2008*. Verkregen op 22 januari 2016, van <https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/no-jvs-2008.pdf>
- De Nationale ombudsman. (2013). *De burger gaat digitaal*. Verkregen op 22 januari, 2016, van https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/2013170_de_burger_gaat_digitaal.pdf
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Rowman Altamira.
- Digitaleoverheid.nl. (z.d.). *GDI/Voorzieningen*. Verkregen op 21 juni 2016, van <https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/gdi-voorzieningen/>
- Fleuren, M. A. H., Paulussen, T. G. W. M., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2012). *Meetinstrument voor determinanten van innovaties (MIDI)*. Leiden: TNO.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 249-273.
- Gerits M. (2013) *Leren van elkaar, dat gaat toch vanzelf?* Verkregen op 3 november, 2016, van <https://www.gemeente.nu/bestuur/organisatie/leren-van-elkaar-dat-gaat-toch-vanzelf/>
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: Mit Press.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?. *American political science review*, 98(02), 341-354.
- Gill'ard en Sonnenschein. (2011). Verkregen op dag maand, jaar, van <http://ynnovate.it/wp-content/uploads/2011/09/Overheid-kan-%E2%80%98meer-voor-minder%E2%80%99-door-innovatie.pdf>
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 18(3-4). 148-170.
- Grindle, M. S. (1996). *Challenging the State: crisis and innovation in Latin America and Africa*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heilbron, B., Muntz, T. (2016). Onderzoek: de wankle fundamenten van de e-overheid. Verkregen op 3 november, 2016, van <https://www.groene.nl/artikel/onderzoek-het-wankle-fundament-van-de-e-overheid>

- Hekkert, M. P., Suurs, R. A., Negro, S. O., Kuhlmann, S., & Smits, R. E. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological forecasting and social change*, 74(4), 413-432.
- Heldeweg, M.A. (2010). *Smartrules & regimes: publiekrechtelijk(e) ontwerpen voor privatisering en technologische innovatie*. Enschede: University of Twente.
- Heuvelhof, E., de Jong, M., Kars, M. & Stout H. (2009), *Strategic behaviour in network industries: A Multi-disciplinary approach*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Jans, W., Denters, B., Need, A., & Van Gerven, M. (2016). Mandatory innovation in a decentralised system: The adoption of an e-government innovation in Dutch municipalities. *Acta politica*, 51(1), 36-60.
- Jun, K. N., & Weare, C. (2010). Institutional motivations in the adoption of innovations: The case of e-government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 495-519.
- Kamal, M. M. (2006). IT innovation adoption in the government sector: identifying the critical success factors: *Journal of Enterprise Information Management*, 19(2), 192-222.
- Kemp, R. (1994). Technology and the transition to environmental sustainability: the problem of technological regime shifts. *Futures*, 26(10), 1023-1046.
- KING. (2012). Impactanalyse MijnOverheid. Versie 1.0. Verkregen op 25 juni, 2016 van https://www.kinggemeenten.nl/sites/king/files/Impactanayse%20MijnOverheid%201.0_0.pdf
- Koppenjan, J. (2012). Hoe plakken we verknijpte dienstverlening?. *Openbaar Bestuur*, 22(8/9), 35-40.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Logius. (z.d.). Detailinformatie. Verkregen op 21 juni, 2016 van <https://www.logius.nl/diensten/mijnoverheid/detailinformatie/>
- Van Loon, A., & Toshkov, D. (2015). Adopting open source software in public administration: The importance of boundary spanners and political commitment. *Government Information Quarterly*, 32(2), 207-215.
- Lundvall, B. Å. (Ed.). (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning* (Vol. 2). Anthem Press.
- Mahoney, J., & Goertz, G. (2006). A tale of two cultures: Contrasting quantitative and qualitative research. *Political analysis*, 14(3), 227-249.
- Ministerie BZK. (2011). Overheidsbrede implementatieagenda dienstverlening en e-overheid Verkregen op dag maand, jaar, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/05/30/overheidsbrede-implementatieagenda-voor-dienstverlening-en-e-overheid>
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American political science review*, 63(01), 111-126.

- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Panteia (2015). Literatuurstudie Trends in digitalisering. Verkregen op 22 december, 2016, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/196341/Literatuurstudie-Trends-in-digitalisering.pdf>
- Peters, T., & Peters, T. (1997). *Innovate or die*. WingsNet.
- Perry, J.L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.
- Plasterk, R.H.A. (2013). Visiebrief digitale overheid 2017. Verkregen op 23 november 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/05/23/visiebrief-digitale-overheid-2017>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252
- Rijksoverheid. (2011). *Bestuursakkoord 2011-2015*. Verkregen op 10 januari 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2011/04/21/bestuursakkoord-2011-2015>
- Rijksoverheid. (2015). *Jeugdhulp bij gemeenten*. Verkregen op 03 maart 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/jeugdhulp-bij-gemeenten>
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek* (M.C. Booij & J.P. Verckens, Trans.). Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Schuyt, C. J. M., & Duyvendak, J. W. (2006). 'Kameleontisch beleid, stekelige wetenschap'. *Werken op de grens van wetenschap en beleid*, 11-26.
- Shirky, C. (2011). *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*. London: Penguin.
- Sonnenschein, L. (z.d.). *Innovatie bij de overheid. Een buitenboordmotor voor innovatie in het openbaar bestuur*. Verkregen op 3 november, 2016 van <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/14-InAxis.pdf>
- Sprado, A. (2005). *Twee programma's, één doel*. Verkregen op 12 januari, 2017 van <https://www.kinggemeenten.nl/sites/king/files/37-Computable-03-2015.pdf>
- Stanforth, C. (2006). Using actor-network theory to analyze e-government implementation in developing countries. *Information Technologies & International Development*, 3(3), pp-35.

- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Touré-Tillery, M., & Fishbach, A. (2014). How to measure motivation: A guide for the experimental social psychologist. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 328-341.
- Wessel van, M. (2009). *Ontevreden over het functioneren van de democratie... maar hoe moet het dan wel?*. Verkregen op 10 januari 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2009/03/18/onderzoek-ontevreden-over-het-functioneren-van-de-democratie-maar-hoe-moet-het-dan-wel>
- Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The "Hawthorne effect"—what did the original Hawthorne studies actually show?. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 363-367.
- WRR. (z.d.). *De noodzaak van innovatie*. Verkregen op 23 november, 2016, van <http://www.wrr.nl/publicaties/samenvattingen/samenvatting-innovatie-vernieuwd/de-noodzaak-van-innovatie/>
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.

BIJLAGEN

1. Vragenlijst

1. Kunt u mij kort uitleggen wat de bedoeling is van het loket MijnOverheid?
 - a. Wat is de bedoeling van het aansluiten in het kort?
 - b. Wat is uw taak bij het behalen van dit doel?
 - c. Hoe ver is de gemeente in het proces van aansluiten op MijnOverheid?
2. Wat vindt u van het idee van MijnOverheid?
 - a. Wat is volgens u de reden dat de gemeente aan wil sluiten op MijnOverheid?
 - b. Vind u het nuttig/waardevol dat de gemeente aansluit op MijnOverheid?
 - c. Hoe kijken andere medewerkers in de organisatie hier tegenaan?
 - d. Heeft het aansluiten op MijnOverheid prioriteit binnen de gemeente? Of gaan andere zaken voor? En waarom?
3. Huidig sluit de gemeente nog niet volledig aan. Wat denkt u dat de knelpunten zijn bij het aansluiten op MijnOverheid?
4. Druk:
 - a. Voert de nationale politiek druk uit om aan te sluiten op MijnOverheid? Zo ja, op welke manier?
 - b. Is er druk vanuit de gemeenschap om aan te sluiten op MijnOverheid? Zo ja, op welke manier?
5. Zijn er bepaalde groepen of medewerkers die in deze organisatie pleiten voor de aansluiting op MijnOverheid?
 - a. Op welke manier pleiten zij binnen de gemeente voor het aansluiten op MijnOverheid?
 - b. Hoe wordt dit binnen de organisatie ontvangen/ wat voor een werking heeft dit? Raken medewerkers gemotiveerder? Krijgen ze meer kennis door deze personen?
6. Wie beslist er over MijnOverheid binnen de gemeente Apeldoorn?
 - a. In hoeverre mogen ze beslissen? Wat ligt er vast, wat niet?
 - b. Krijgen deze medewerkers medewerking of tegenwerking binnen de rest van de organisatie
 - c. Wie zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van MijnOverheid? Zelfde groep? Andere groep?
7. Hoe wordt er over de aansluiting op MijnOverheid intern gecommuniceerd?
 - a. Wat gaat er goed in deze communicatie? En wat niet? Waarom?
8. In welke netwerken bevindt de gemeente zich met betrekking tot het aansluiten op MijnOverheid?
 - a. Wat wordt er besproken in deze netwerken?
 - b. Wie worden daarvoor uitgenodigd?
 - c. Helpen deze netwerken bij de aansluiting? Wat zijn hun voordelen en nadelen? Wat kan er beter?

9. Capaciteit:

- a. Is er voldoende geld beschikbaar (gesteld)?
- b. Is er voldoende personeel beschikbaar (gesteld)?
- c. Is er volgens u genoeg kennis in huis om aan te sluiten op MijnOverheid?

2. Respondenten

Respondent nummer	Functie
1	Eenheidsmanager informatie
2	Concernarchitect
3	Teammanager publieksbalie
4	Manager strategie en regie
5	Projectmanager IV en Projectmanager eerste product MijnOverheid
6	Programmadirecteur dienstverlening
7	Informatiemanager sociale domein
8	Eenheidsmanager publiek ondernemen en wijken
9	Leidinggevende vergunningverlening toezicht en handhaving
10	Eenheidsmanager Ruimtelijke Leefomgeving
11	Informatiemanager gemeente Apeldoorn en bestuurslid IMG 100.000 plus gemeenten
12	Manager programma dienstverlening
13	Woordvoerder namens Logius