

Een verkenning van *unusual routines* in Nederlandse gemeenten

An exploration of *unusual routines* in Dutch municipalities

Naam: Nina Kraayenbrink

Datum: 6 juni 2017

Thema 13: Interne communicatie in verandersituaties

Cursus: Bachelorscriptie (LET-CIWB351)

Opleiding: Communicatie- en Informatiewetenschappen

Instelling: Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: Prof. Dr. L.A.L. van de Wijngaert

Aantal woorden: 7796 woorden

Samenvatting

Veel Nederlanders blijken problemen te ervaren in het contact met de overheid, wat negatieve gevolgen heeft voor de relatie tussen de overheid en de burgers. Deze problematiek gaf aanwijzing voor het bestaan van *unusual routines* in de overheid. *Unusual routines* zijn tegenstrijdige, frustrerende subprocessen in organisaties die onbedoeld negatieve uitkomsten kunnen hebben (Rice, 2008). Er is nog geen onderzoek gedaan naar *unusual routines* in overheidsinstellingen. Om die reden richtte dit onderzoek zich op de herkenning en categorisatie van *unusual routines* in de processen en systemen van Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van gemeenten en burgers. In dit onderzoek is het model van Rice en Cooper (2010) over *unusual routines* als handvat gebruikt. Er zijn baliemedewerkers van gemeenten geïnterviewd, omdat zij kennis hebben van de processen in de gemeenten én van het burgerperspectief. Uit deze interviews blijkt dat er zowel in Nederlandse gemeenten als op het grensvlak van gemeenten en burgers *unusual routines* voorkomen. De *unusual routines* op het grensvlak van gemeenten en burgers leiden tot de verdenking dat de problematische relatie tussen overheid en burger een gevolg is van het bestaan van *unusual routines* op het grensvlak. Het model van Rice en Cooper (2010) bleek een goed handvat om *unusual routines* en aanwijzingen voor het bestaan van *unusual routines* te herkennen, maar bleek het bestaan van *unusual routines* aan de hand van het bestaan van oorzaken, symptomen en subroutines, niet te kunnen bevestigen.

1. Inleiding

Iedere Nederlander heeft wel eens contact met de overheid. Dat is onvermijdelijk, aangezien men alleen daar terecht kan voor bijvoorbeeld het doorgeven van een verhuizing of het aanvragen van een rijbewijs. Het contact tussen de overheid en de burger verloopt niet altijd vlekkeloos. Zo blijkt ook uit een ervaring van een burger: ze slaagde er niet om een rijbewijs aan te vragen, omdat het beleid veranderd was en burgers daardoor in de middag alleen nog terecht kunnen met een online gemaakte afspraak. Aangezien de gemeente in kwestie ook nog eens alleen over de verandering had gecommuniceerd op hun website, bereikte de informatie niet de groep burgers die geen gebruik maakt van een computer of het internet. Bovendien kunnen deze mensen geen online afspraak maken. Het feit dat burgers in dit geval online op zoek moesten gaan naar informatie over een verandering, terwijl ze niet wisten dat er een verandering was geweest, en dat de afspraak alleen online gemaakt kan worden, kan voor problemen zorgen. Deze ervaring leidde ertoe dat de burger in kwestie haar vertrouwen in en tevredenheid over de gemeente kwijtraakte.

Aangezien tegenstrijdigheden, zoals in dit voorbeeld genoemd zijn, voor problemen zorgen, is het raadzaam dat er wordt onderzocht wat er misgaat in de gemeenten en op het grensvlak tussen de gemeenten en de burgers. Het probleem dat in het voorbeeld beschreven is, geeft aanwijzing voor het bestaan van *unusual routines* in de gemeente. *Unusual routines* zijn tegenstrijdige, frustrerende subprocessen met onbedoelde uitkomsten. Aangezien *unusual routines* in bijna alle organisaties voorkomen en problemen veroorzaken, is het goed mogelijk dat deze processen ook in gemeenten de boosdoener van de problemen zijn. (Rice, 2008; Rice & Cooper, 2010)

1.1. Context

De relatie tussen overheid en burger

Sinds 1982 stelt de Tweede Kamer elke zes jaar een nieuwe Nationale Ombudsman aan als onafhankelijke bemiddelaar tussen de overheid en de burgers. De Nationale Ombudsman behandelt klachten van burgers tegen de overheid en brengt aan de hand daarvan een oordeel uit over hoe het gesteld is met de relatie tussen de overheid en de burgers (Nationale Ombudsman, z.j.). Uit de aanstelling van deze Nationale Ombudsman blijkt dat de overheid het belangrijk vindt dat de burger tevreden is met de publieke

dienstverlening. Echter, volgens Thewissen en Klootwijk (1992) bestond er in 1992 al twintig jaar een problematische relatie tussen overheid en burger. Volgens Galjaard (1992) kwam dat destijds door een gebrek aan klantvriendelijkheid bij de overheid. Een klantvriendelijkere overheid zou volgens hem zorgen voor een vergroting van het vertrouwen van de burger in de overheid en voor een verbetering in de houding van de burger tegenover de overheid. De overheid reageerde op de problematische relatie door een actieplan op te stellen voor de verbetering van de publieke dienstverlening door middel van gerichte inzet van informatie- en communicatietechnologie bij de overheid (Tweede Kamer, 1998). Met andere woorden, er kwam meer digitale dienstverlening. Dit moest niet alleen een impuls geven aan de klantgerichtheid en het doelgroepbereik, maar ook kostenbesparend werken.

Ondanks de inzet van de overheid, lijkt de relatie tussen overheid en burger ook vandaag de dag niet optimaal te zijn. In 2015 ontving de Nationale Ombudsman 38.147 klachten, terwijl dat er het jaar daarvoor nog 5% minder waren. Aan de hand van de ontvangen klachten oordeelde de Nationale Ombudsman dat de overheid in 2015 het burgerperspectief uit het oog was verloren. Terwijl de overheid met andere zaken bezig was, moest de burger in 2015 steeds meer zelf regelen. De vrijheid om zaken zelf te regelen werd echter wel volledig ingeperkt doordat de overheid allerlei eisen en regels opstelde, vanwege wantrouwen tegenover de burgers. (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2015)

Tevens bleek uit een onderzoek, waartoe de Nationale Ombudsman in 2016 opdracht deed, dat 40% van de 500 Nederlanders die deelnamen aan het onderzoek communicatieproblemen met de overheid ervaart. De grootste frustratie van burgers is dat ambtenaren volgens hen niet deskundig genoeg zijn om hen te kunnen helpen. Ten tweede vinden ze het vervelend dat ze niet weten waar ze aan toe zijn en ten derde frustreert het de burgers dat het erg lang duurt voordat ze reactie krijgen op vragen (MeMo², 2016). Het laatstgenoemde punt is mogelijk een gevolg van de eerder genoemde digitalisering van de publieke dienstverlening. Waar burgers vroeger face-to-face vrijwel meteen antwoord konden verwachten op hun vragen, zit daar nu een vertraging in door het e-mail contact met de overheid. Hoewel het doel van de digitalisering was om de publieke dienstverlening juist te verbeteren en meer mensen te bereiken (Tweede Kamer 1998), lijkt het erop dat er ook negatieve consequenties zijn van digitalisering. Uit de 6.9 waarmee de digitale overheidsdiensten in 2015 beoordeeld

werden door burgers (Digitale Overheid, 2015), blijkt dat er ruimte is voor verbetering of dat niet iedereen blij is met de digitalisering. Zo bestaat er een groep burgers, zowel ouderen als jongeren, die nog steeds behoefte heeft aan echt contact met de overheid. Seniorenorganisatie Unie KBO rapporteerde in 2016 dat zowel ouderen die geen gebruik maken van computers als ouderen die wél gebruik maken van computers, verwachten dat ze toenemende digitalisering niet bij kunnen houden (Gemeente.nu, 1 maart 2016). Deze achterstand levert deze ouderen problemen op, aangezien gemeenten bepaalde diensten uitsluitend nog online leveren. Denk bijvoorbeeld aan het maken van een afspraak met een medewerker of informatievoorziening over de huisvuilkalender. Ook de Nationale Ombudsman benadrukte dat de overheid in 2015 tekort is geschoten bij het borgen van het burgerperspectief omtrent de toenemende digitalisering. Volgens hem moet het door middel van praktische oplossingen mogelijk blijven om overheidszaken analoog te regelen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2015).

De andere twee frustraties van de burger, namelijk de onkundige ambtenaren en het feit dat ze niet weten waar ze aan toe zijn als het gaat om overheidszaken, lijken een gevolg te zijn van besluiten die genomen zijn binnen de overheid. Dit houdt er binnen de overheid het een en ander zal moeten gebeuren. Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen noemt de 6.5 waarmee de burgers het contact tussen hen en de overheid beoordelen een “magere voldoende”. Volgens hem geven het cijfer en de aard van de frustraties van de burgers namelijk aan dat er voor de overheid nog “werk aan de winkel is”. (Nationale Ombudsman, 4 september 2016)

1.2. Theoretisch kader

Verandering in de overheid

Volgens Reijnders (2010), is het belangrijk dat een organisatie flexibel reageert op gebeurtenissen binnen de organisatie, maar ook op gebeurtenissen in de omgeving. In het geval van de overheid houdt dit in dat er rekening gehouden moet worden met het feit dat burgers frustraties hebben geuit. Zoals de Nationale Ombudsman ook aangaf (Nationale Ombudsman, 4 september 2016), zal de overheid moeten veranderen, als reactie op de frustraties van de burgers. Naast luisteren naar de omgeving, zijn er bij verandering nog twee zaken van belang. Ten eerste is het volgens Werkman, Boonstra

en Elving (2005) van belang dat zowel leden hoog als leden lager in de organisatie inspraak hebben bij een verandering. In de praktijk is het echter vaak zo dat leden hoger in de hiërarchie van de organisatie bepalen wat en wanneer er veranderd gaat worden. Leden lager in de hiërarchie krijgen daardoor niet de kans een voorstel te doen voor verandering, met als gevolg dat informatie over problemen in de organisatie en over de behoefte van de klant niet benut wordt. Ten tweede is het volgens Schaveling (1992) een vereiste voor de succesvolle implementatie van een verandering dat deze procedureel en in verschillende fasen wordt uitgevoerd. Ook Werkman et al. (2005) stellen dat het maken van beslissingen over de strategie en veranderkoers voorafgaand aan de implementatie van groot belang is voor het slagen van de verandering.

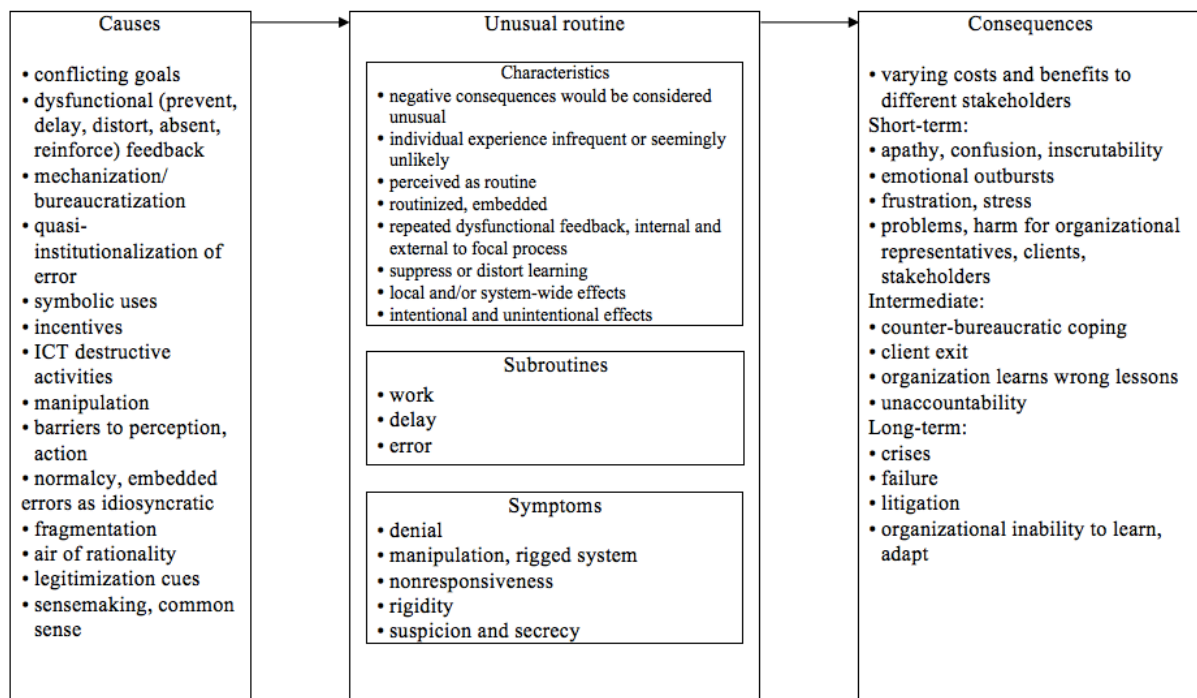
Unusual routines als oorzaak van problemen

Zoals genoemd kan het ontbreken van een strategische veranderaanpak ervoor zorgen dat nuttige veranderingen in organisaties niet of niet succesvol doorgevoerd worden (Schaveling, 1992; Werkman, et al., 2005). Als gevolg blijft het probleem, waarvoor de verandering een oplossing moest bieden, bestaan. Het is mogelijk dat de leden van de organisatie dan zogenaamde *workarounds* creëren om het probleem niet op te hoeven lossen, maar er in plaats daarvan omheen te kunnen werken. *Workarounds* zijn werkpatronen die door een individu of groep individuen gecreëerd worden om een belangrijk doel te behalen, binnen een systeem van niet goed functionerende werkprocessen die het behalen van dat doel bemoeilijken (Morath & Turnbull, 2005). Hoewel er dankzij de *workarounds* verder gewerkt kan worden, blijven de spanning en frustratie van het probleem in de organisatie bestaan (Rice & Cooper, 2010). Dit soort situaties vloeien voort uit het bestaan van *unusual routines*, een term die in 2000 door Cooper voor het eerst gebruikt werd. Een *unusual routine* is een niet goed functionerend of incompleet proces dat onlosmakelijk verbonden is met het ontwerp, de implementatie, de applicatie, de grenzen en het begrip van een taak, proces, systeem of procedure (Rice, 2008). Door de onlosmakelijke verbondenheid met andere processen en systemen van de organisatie raken ze geroutineerd en blijven de *unusual routines* meestal onopgemerkt door de leden van de organisatie. Wat deze routines ongebruikelijk maakt, is dat de negatieve uitkomsten die ze genereren meestal onbedoeld, disfunctioneel en onverwacht zijn en mogelijk niet vaak voorkomen. Zo gebeurt het vaak dat *unusual routines* ontstaan bij een goedbedoelde poging om fouten

in de organisatie, wat meestal ook *unusual routines* zijn, op te lossen en veranderingen door te voeren (Rice, 2008). In het bijzonder bij het implementeren van computersystemen bestaat een vergrote kans op het ontstaan *unusual routines* (Rice & Cooper, 2010).

In figuur 1 is het model weergegeven dat Rice en Cooper in 2010 opstelden, met daarin de door hen herkende oorzaken, kenmerken, subroutines, symptomen en consequenties van *unusual routines*. De belangrijkste oorzaken die de onderzoekers hebben geïdentificeerd zijn perceptiebelemmeringen, conflicterende doelen, slechte feedback en manipulatie bevorderd door symbolisch gebruik van informatie. De symptomen van *unusual routines* die ze hebben gevonden zijn: ontkenning, manipulatie, *non-responsiveness*, stijfheid en geheimhouding. De subroutines van *unusual routines* die ze hebben ontdekt zijn: werk, vertraging, error en schuld. De subroutine 'schuld' is pas later aan het model toegevoegd en daarom niet weergegeven in figuur 1.

Figuur 1. Rice en Cooper model van *unusual routines*



Tot nu toe zijn alleen *unusual routines* in onderwijsinstellingen (Cooper, 2000) en commerciële organisaties (Rice, 2010) onderzocht. Om deze reden richt dit onderzoek zich op *unusual routines* in een ander soort instelling, namelijk een overheidsinstelling. De aard van de problematische relatie tussen de overheid en de burgers is namelijk een

aanwijzing voor het bestaan van *unusual routines* in de overheid en op het grensvlak van de overheid en de burgers. Er wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar Nederlandse gemeenten, omdat burgers vooral met deze overheidsinstelling veel contact hebben.

Dit onderzoek draagt daardoor bij aan het verder inzicht verkrijgen van het fenomeen *unusual routines*. Tevens wordt er getracht een categorisatie te maken van *unusual routines*, iets dat nog niet eerder is gedaan. Daarnaast zal inzicht in het bestaan en de aard van *unusual routines* in Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van gemeente en burger relevante input opleveren voor het verbeteren van de relatie tussen overheid en burger. Deze *unusual routines* lijken namelijk een bevorderlijke relatie in de weg te staan.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te verkrijgen in het bestaan en de aard van *unusual routines* binnen Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van gemeenten en burgers. Derhalve is de volgende hoofdvraag opgesteld:

In hoeverre kunnen er *unusual routines* worden onderscheiden in Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van die gemeenten en de burgers?

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om eerst de volgende deelvragen te beantwoorden:

- Welke *unusual routines* bestaan er in de processen van Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van die gemeenten en de burgers?
- Hoe kunnen die *unusual routines* worden gecategoriseerd?

2. Methode

Dit is een kwalitatief, exploratief en descriptief onderzoek. Het fenomeen *unusual routines* is weinig onderzocht, waardoor er behoefte is aan onderzoek dat erop gericht is meer informatie te verkrijgen over dit fenomeen en om dit zo verder in kaart te brengen. In dit onderzoek wordt het bestaan en de aard van *unusual routines* specifiek in Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van die gemeenten en burgers beschreven.

2.1. Instrumentatie

In dit onderzoek zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. Dankzij de hantering van deze interviewsoort is er gedetailleerde informatie verkregen over het onderwerp, wat aansluit bij het doel van het onderzoek om meer inzicht te verkrijgen in *unusual routines*. De hantering van semigestructureerde interviews houdt in dat er van tevoren wel een algemene interviewgide is opgesteld, maar dat er tijdens de interviews ruimte was voor de interviewer om door te vragen of om verduidelijking te vragen aan de geïnterviewde. Dit was van belang voor het behalen van het doel van het onderzoek, omdat de *unusual routines* die in dit onderzoek onderzocht zijn niet altijd opgemerkt worden door de medewerkers van een bedrijf zelf. Dankzij de hantering van de semigestructureerde interviewstijl kon de interviewer doorvragen wanneer zij het idee had dat ze een *unusual routine* op het spoor was. Aangezien de interviewers alle vragen hebben gesteld die op de interviewgide vermeld waren, heeft de validiteit van het onderzoek niet geleden onder de semigestructureerde interviewstijl. Ook hebben de interviewers de geïnterviewden niet in de richting van bepaalde antwoorden gestuurd.

Zoals genoemd is er een interviewgide opgesteld voorafgaand aan de interviews. Ook de vragen in de interviewgide dienden het doel van het onderzoek. Deze vragen zijn verdeeld in verschillende categorieën, namelijk: relatie tussen gemeente en burger, interne processen, digitalisering, frustratie, interne problemen en communicatie. Deze categorieën zijn opgesteld aan de hand van literatuur over *unusual routines* (Rice & Cooper, 2010; Rice, 2008) en door middel van informatie over de relatie tussen gemeenten en burgers. De interviewgide is opgenomen in Bijlage A.

Operationalisatie

In dit onderzoek zijn baliemedewerkers van gemeenten geïnterviewd over de processen in hun gemeente en over de relatie tussen die gemeente en de burgers. De informatie die

is verzameld door middel van de interviews is gebruikt om de processen en systemen in de gemeente en op het grensvlak van gemeente en burgers te bestuderen. *Unusual routines* bevinden zich namelijk in processen en systemen van een organisatie. In dit onderzoek wordt voor het fenomeen *unusual routines* de (vertaalde) definitie van Rice en Cooper (2010) gebruikt: “een terugkerend interactie patroon waarin een systeem een proces toestaat of vereist dat creëert of versterkt door middel van disfunctionele . . . feedback, onbedoelde en ongewenste uitkomsten, [binnen en/of tussen verschillende niveaus van het systeem]” (p. 21). De kenmerken van *unusual routines* zijn: een negatieve uitkomst ervan wordt ongebruikelijk gevonden, het zijn individuele ervaringen die zeldzaam zijn of onwaarschijnlijk lijken, ze worden beschouwd als een routine, ze zijn geroutineerd en ingebed in werkprocessen, er is hierdoor herhaaldelijk disfunctionele feedback, ze onderdrukken of vervormen leerprocessen, ze hebben lokale of systeemwijde effecten en ze hebben bedoelde en onbedoelde effecten. (Rice & Cooper, 2010). De meeste geschikte Nederlandse vertaling voor *unusual routine* is ‘ongebruikelijke routine’. In dit onderzoek is er echter voor gekozen om de originele Engelse term te hanteren, zodat dit onderzoek goed aansluit op eerder onderzoek over dit onderwerp.

Andere concepten die meer uitleg behoeven zijn de oorzaken, symptomen, kenmerken en subroutines van *unusual routines* volgens het model van Rice en Cooper (2010), dat weergegeven is in figuur 1. De oorzaken die Rice en Cooper (2010) hebben geïdentificeerd zijn perceptiebelemmering, conflicterende doelen, slechte feedback en manipulatie bevorderd door symbolisch gebruik van informatie. Met ‘perceptiebelemmering’ wordt bedoeld dat *unusual routines* voor de leden van de organisatie niet meer zichtbaar zijn als een probleem, omdat ze zo verbonden raken met andere processen in de organisatie dat ze instrumenteel worden in de realisatie van bepaald werk. De oorzaak ‘conflicterende doelen’ houdt in dat door het feit dat verschillende leden van een organisatie iets anders willen, er onzichtbare negatieve consequenties zijn, die verdoezeld worden door het ontstaan van *unusual routines*. Met ‘slechte feedback’ wordt bedoeld dat mensen ontmoedigd raken om te interacteren met de organisatie als ze niet gemakkelijk feedback kunnen geven, terwijl deze informatie over fouten of storingen erg belangrijk is voor een organisatie. ‘Symbolisch gebruik en manipulatie’ als oorzaak van *unusual routines* houdt in dat er wordt gemanipuleerd door informatie strategisch in te zetten.

De symptomen van *unusual routines* die Rice en Cooper (2010) hebben ontdekt zijn: ontkenning, manipulatie, *non-responsiveness*, stijfheid en geheimhouding. Niet elke *unusual routine* vertoont al deze symptomen. Het symptoom 'ontkenning' houdt in dat problemen verdoezeld of niet geregistreerd worden. Met 'manipulatie' wordt bedoeld dat er bijvoorbeeld systemen ingevoerd worden zonder mensen te voorzien van de juiste kennis om de systemen te gebruiken, waardoor er afhankelijkheid ontstaat van mensen die de kennis wel bezitten. Met '*non-responsiveness*' wordt bedoeld dat mensen niet de tijd nemen om feedback te geven over problemen of dat ze dit wel doen, maar dat er niets mee wordt gedaan, waardoor het probleem blijft bestaan. Het symptoom 'stijfheid' houdt in dat een organisatie weinig flexibel is. Met 'geheimhouding' als symptoom van *unusual routines* wordt bedoeld dat problemen of gebruikte systemen stilgehouden worden of dat de documenten waarmee problemen opgelost kunnen worden niet beschikbaar zijn.

De subroutines die volgens Rice en Cooper (2010) samengaan met *unusual routines* zijn: werk, vertraging, error en schuld. De subroutine 'werk' houdt in dat er meer werk gegenereerd wordt, terwijl er wordt geprobeerd een probleem op te lossen. 'Vertraging' houdt in dat leden van de organisatie of klanten ergens geen reactie op krijgen of bewust vertraagd worden. De subroutine 'error' houdt in dat sommige zaken te gemakkelijk als feiten worden aangenomen, terwijl ze eigenlijk incorrect zijn. Een fout kan een serie fouten teweegbrengen. 'Schuld' betekent dat de verantwoordelijkheid voor een proces, systeem of fout afgeschoven wordt op een ander.

2.2. Participanten

Er hebben zestien participanten deelgenomen aan dit onderzoek. De participanten zijn geselecteerd op basis van hun functie. In dit onderzoek zijn namelijk baliemedewerkers van Nederlandse gemeenten geïnterviewd. Baliemedewerkers vormen niet alleen de 'voorposten' van de overheid, maar hebben naast kennis van de processen in de gemeente ook veel kennis van het burgerperspectief (Nationale Ombudsman, 2015). Baliemedewerkers opereren dan ook op het grensvlak van gemeenten en burgers, waar dit onderzoek specifiek op gericht is. De baliemedewerkers die aan dit onderzoek deelgenomen hebben worden niet bij naam genoemd, waardoor ook de citaten in de resultatenparagraaf anoniem zijn. Er is in dit onderzoek gekozen voor het interviewen van baliemedewerkers van Nederlandse gemeenten, omdat gemeenten het meeste

contact hebben met burgers en omdat gemeenten goed benaderbaar zijn. De gemeenten waar de geïnterviewde baliemedewerkers werken, zijn: Asten, Doetinchem, Deventer, Gennep, Nijmegen, Peel en Maas, Venlo en Weert. Deze selectie van gemeenten bevat zowel grote als kleine gemeenten. De gemeenten zijn gekozen aan de hand van de oorspronkelijke woonplaatsen van de onderzoekers. Echter, niet al deze gemeenten wilden of konden binnen de termijn van het onderzoek meewerken, waardoor er willekeurig andere gemeenten gekozen zijn. Meer informatie over de gemeenten is weergegeven in tabel 1. In paragraaf 2.3. wordt verder besproken hoe de participanten van dit onderzoek gekozen zijn.

Tabel 1. Informatie over provincies en inwoneraantallen van de onderzochte gemeenten.* Bron: CBS

Gemeente	Provincie	Aantal inwoners	Aantal participanten
Asten	Noord-Brabant	16.643	3
Doetinchem	Gelderland	57.045	3
Deventer	Overijssel	99.505	2
Gennep	Limburg	17.106	1
Nijmegen	Gelderland	174.305	3
Peel en Maas	Limburg	43.248	2
Venlo	Limburg	100.997	1
Weert	Noord-Brabant	49.503	1

* Het weergegeven inwoneraantal is gebaseerd op de meest recente metingen

2.3. Procedure

Benaderen en interviewen

De participanten zijn benaderd via het hoofd van publiekszaken van elke gemeente. Met hen is telefonisch of via e-mail contact opgenomen. Het bescrypt is te vinden in Bijlage B en de informatiebrief in Bijlage C. Zij hebben vervolgens de baliemedewerkers geselecteerd die deel zouden nemen aan het onderzoek. In het contact met het hoofd van publiekszaken is aangegeven dat het niet de bedoeling was dat aan de baliemedewerkers verteld werd dat het ging om een onderzoek naar *unusual routines*. Het noemen van *unusual routines* zou er, door hun negatieve connotatie, voor kunnen zorgen dat de participanten hun antwoorden aanpassen om het zo te doen lijken dat er

geen *unusual routines* bestaan in hun gemeente. Om deze reden is er gevraagd om de baliemedewerkers te vertellen dat het ging om een onderzoek naar de relatie tussen de gemeente en de burgers. De interviews vonden in de gemeentehuizen plaats binnen de tijdsspan van een maand. Bij alle interviews was er naast een interviewer ook een observator aanwezig, die controleerde of alle vragen uit de interviewgide behandeld werden. Alle participanten hebben toestemming gegeven voor een digitale geluidsopname van de interviews. De interviews zijn teruggeluisterd en getranscribeerd.

Coderen en analyseren

Het codeerschema is in een aantal ronden opgesteld. In de eerste ronde hebben drie duo's afzonderlijk van elkaar hetzelfde interview open gecodeerd. Dit houdt in dat ze relevante tekstfragmenten met elkaar hebben vergeleken en vervolgens gelabeld (Boeijs, 2005). Hierbij zijn de codes herleid uit het interview. Bij vergelijking van de coderingen bleken de coderingen per duo erg overeen te komen. Aan de hand hiervan werd per duo een codeerschema opgesteld. Deze drie codeerschema's zijn vervolgens met elkaar vergeleken. In grote lijnen leken de schema's op elkaar, maar in overleg moesten er wat aanpassingen gedaan worden voor het opstellen van een gezamenlijk codeerschema. Dit codeerschema is getest: twee trio's hebben afzonderlijk van elkaar een interview gecodeerd. Aan de hand van hun evaluatie is het codeerschema aangepast, omdat bleek dat sommige hoofdcodes beter subcodes konden zijn, dat er codes misten en dat sommige codes overbodig waren. Hieruit volgde het definitieve codeerschema dat gebruikt is bij de codering van alle interviews. Het definitieve codeerschema is te vinden in Bijlage D. Elke interviewer heeft haar eigen interviews gecodeerd in het programma ATLAS.ti. Dit is een veelgebruikt professioneel programma voor data-analyse bij kwalitatief onderzoek. Hoewel het programma een hulpmiddel is geweest, zijn de analyses handmatig uitgevoerd. Tekstfragmenten konden zowel met hoofd- als subcodes gecodeerd worden. Alle zestien gecodeerde documenten zijn vervolgens in het programma samengevoegd tot één project. Het programma creëert code-mappen met daarin de bijbehorende tekstfragmenten van alle interviews. Hierdoor werd overzichtelijk wat elke participant over elk onderwerp, oftewel code, had gezegd. Dankzij dit overzicht kon er tijdens de analyse bij elke code naar patronen worden gezocht. Aan de hand van gevonden patronen zijn conclusies getrokken.

3. Resultaten

In deze paragraaf wordt er eerst ingegaan op de *unusual routines* die direct herkend zijn in de gemeenten. Vervolgens wordt er aan de hand van patronen die ontdekt zijn in de data een categorisering van *unusual routines* gemaakt die bestaan in de gemeenten en op het grensvlak van de gemeenten en de burgers. Ten slotte wordt de relatie tussen de gemeenten en burgers besproken, omdat de negatieve consequenties van *unusual routines* hier tot uiting lijken te komen.

3.1. *Unusual routines* in Nederlandse gemeenten

Hoewel de term *unusual routines* niet als zodanig aan de participanten gepresenteerd is, is er wel gevraagd naar het bestaan van routines in de gemeenten. Een groot deel van de participanten gaf direct aan het bestaan van routines heel negatief te vinden. Echter, ze beweerden nagenoeg allemaal dat ze er altijd tijdig achter komen als iemand werkt middels een negatieve routine, zodat dit opgelost kan worden voordat er echte problemen ontstaan. Dit houdt ook in dat routinevorming of automatisering niet voor het ontstaan van *workarounds* (Morath & Turnbull, 2005) zou zorgen in de gemeenten. Deze uitspraak duidt op ontkenning, een van de symptomen van een *unusual routine* volgens Rice en Cooper (2010). Routines zijn namelijk vaak onzichtbaar, waardoor er niet stellig gezegd kan worden dat routines nooit ongemerkt problemen veroorzaken.

In de verzamelde data zijn een aantal *unusual routines* direct herkend, aangezien het bij deze processen direct duidelijk was dat dit onlogische processen waren met negatieve consequenties. Sommige *unusual routines* zijn door dezelfde participanten meerdere keren besproken, uitten zich op verschillende manieren binnen een gemeente of kwamen in meerdere gemeenten op vergelijkbare manieren voor. De meest voorkomende, typerende en begrijpelijke *unusual routines* zijn uitgekozen en in tabel 2 veralgemeeniseerd weergegeven. Rice en Cooper (2010) onderscheiden een aantal kenmerken van *unusual routines*. Deze zijn weergegeven in figuur 1 en beschreven in de methodeparagraaf. In tabel 2 is tevens weergegeven welke kenmerken van *unusual routines* (volgens Rice en Cooper, 2010) ook toegeschreven kunnen worden aan de *unusual routines* die zijn herkend in de gemeenten en op het grensvlak van de gemeenten en de burgers. De nummers op de horizontale as corresponderen met de kenmerken van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010).

Tabel. 2. De in de gemeenten gevonden processen en de kenmerken volgens Rice en Cooper (2010) die hen karakteriseren als *unusual routines*. 1 is hier 'negatieve uitkomst is ongebruikelijk', 2 is 'zeldzame individuele ervaring', 3 is 'beschouwd als routine', 4 is 'ingebod in processen', 5 is 'disfunctionele feedback', 6 is 'onderdrukken leerprocessen', 7 is 'lokale of systeemwijde effecten', 8 is '(on)bedoelde effecten'.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. De procedure is dat ouderen niet worden doorverbonden, maar een terugbelverzoek krijgen, terwijl juist bij hen de nood hoog is.	✓			✓	✓	✓		✓
2. Ontwikkelingen gaan langzaam omdat de wetgeving niet gelijk loopt met de veranderingen die de overheid wil.	✓		✓		✓	✓	✓	
3. Niet alle burgers hebben behoefte aan digitale dienstverlening, maar gemeenten hebben een ontmoedigingsbeleid voor analoge dienstverlening.	✓	✓			✓	✓		✓
4. Men heeft een ID-kaart nodig om een bankpas aan te kunnen vragen, maar een bankpas nodig om die ID-kaart te kunnen betalen.	✓	✓			✓	✓		✓
5. Gastvrouw mag vragen van max. 30 sec. Behandelen, daarna moet de burger doorverwezen worden naar de informatiebalie, ook al weet de gastvrouw het antwoord op de vraag.	✓	✓		✓	✓	✓		✓
6. Een nieuw systeem wordt ingevoerd, maar medewerkers merken dit werkzaamheden vermoeilijken.	✓			✓	✓	✓	✓	✓

Unusual routines 2 en 6 bevinden zich in de gemeenten, terwijl *unusual routines* 1, 3, 4 en 5 zich meer op het grensvlak van gemeenten en burgers bevinden.

Aangezien *unusual routines* vaak onzichtbaar zijn, is het waarschijnlijk dat er ook nog *unusual routines* bestaan in de processen van de gemeentes en op het grensvlak van gemeenten en burgers, die niet direct herkend zijn tijdens het coderen. In de direct herkende *unusual routines* zijn al een aantal aanwijzingen gevonden voor op welke gebieden er meer *unusual routines* kunnen bestaan. Zo blijkt uit de ontdekte *unusual routines* dat wet- of regelgeving van de overheid of gemeenten ervoor kan zorgen dat burgers niet geholpen kunnen worden en sommige doelen niet nagestreefd kunnen worden. Ook kunnen digitale dienstverlening en technische systemen voor problemen zorgen. Wellicht dat er onder andere meer *unusual routines* bestaan op het terrein van wet- en regelgeving en digitalisering.

3.2. Categorisering van *unusual routines*

Er zijn op verschillende terreinen meer aanwijzingen gevonden voor het bestaan van *unusual routines*. Deze paragraaf is onderverdeeld in verschillende tussenkopjes die een mogelijke categorisering aangeven van *unusual routines* in Nederlandse gemeenten. Er zijn *unusual routines* gevonden op het gebied van wet- en regelgeving, feedback van de medewerkers aan de organisatie, overheidsbrede interne communicatie en digitalisering en technische systemen.

Wet- en regelgeving

Opvallend is dat bijna de helft van de processen die gecodeerd zijn als *unusual routines* samenhangen met de code 'wet- en regelgeving'. Bijna alle baliemedewerkers noemen wetgeving als de reden dat ze burgers niet altijd kunnen helpen zoals ze zouden willen. De wetgeving blijkt soms in strijd te zijn met de doelstellingen van de gemeenten. In meerdere gemeenten staat klantvriendelijkheid hoog in het vaandel. Echter, in sommige gevallen lijdt de klantvriendelijkheid onder de wetgeving. Een baliemedewerker noemt dat een doel van de gemeente is om "mensen niet van het kastje naar de muur te sturen", maar dat dit door wetgeving en beleid niet altijd even goed lukt. Met andere woorden, de wetgeving die bedacht is door de overheid conflicteert regelmatig met de doelen gesteld door de gemeenten. Het bestaan van conflicterende doelen kan het ontstaan van *unusual routines* veroorzaken, zo blijkt uit onderzoek van Rice en Cooper (2010).

De baliemedewerkers stellen bijna allemaal dat ze de wet accepteren zoals deze is. Zo deed een baliemedewerker de uitspraak: "sommige dingen zijn bij wet geregeld en sommige dingen zijn misschien krom, maar onze taak is om dat uit te voeren. Niet meer en niet minder". Deze uitspraak en die van andere baliemedewerkers geven aan dat ze de wet 'klakkeloos' accepteren, hoewel ze het er niet altijd mee eens zijn en ze merken dat burgers er last van hebben. Dit toont het bestaan van perceptiebelemmering bij de baliemedewerkers aan, een oorzaak van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010).

Hoewel het merendeel van de baliemedewerkers stelt zich aan de strikte regels te houden en daardoor soms burgers niet te kunnen helpen, zijn er enkele baliemedewerkers die toegeven soms buiten hun boekje te gaan, om een burger wél op een adequate manier te helpen. Anderen vertellen dat er een grijs gebied bestaat in de

wet- en regelgeving, waardoor er ruimte is voor eigen interpretatie. Zo doet een baliemedewerker de uitspraak:

En waar je wel een beetje kan buigen, ik weet niet of ik dat zo goed zeg, als het discutabel is dan is het fijn om te kunnen kiezen voor de burgers. Dat vind ik eigenlijk wel een uitgangspunt. Dat wil niet zeggen dat je de regels niet mag doen maar gewoon, ja, als er meerdere mogelijkheden zijn.

Feedback van medewerkers aan de organisatie

Meerdere participanten hebben ideeën over hoe bepaalde zaken beter geregeld kunnen worden in hun gemeente. Een aantal baliemedewerkers gaf aan processen en veranderingen in hun gemeente te willen versnellen. Baliemedewerkers willen burgers namelijk niet van het kastje naar de muur sturen, maar soms is het in het beleid zo geregeld, dat er geen andere keuze is. Een andere baliemedewerker ervaart problemen doordat de wetgeving volgens hem achterloopt bij wat de overheid echt wil. Dit wijst op het bestaan van de subroutine vertraging, van *unusual routines* (Rice & Cooper, 2010). De baliemedewerkers hebben ideeën over hoe deze vertraging verminderd kan worden, bijvoorbeeld:

Dat eindeloos vergaderen kan soms wel vervelend zijn. Maar je weet niet over hoeveel schijven het moet gaan, voordat er überhaupt iets veranderd kan worden. Ik zou dan zeggen 'zij staan daar, als zij dat aangeven doe het dan gewoon'.

Echter, de baliemedewerkers delen hun ideeën niet altijd met hun leidinggevenden, omdat velen van hen accepteren dat ze nou eenmaal afhankelijk zijn van de wet. Een baliemedewerker vertelt dat er in principe wel doorgegeven kan worden dat uitvoerende medewerkers vinden dat een bepaalde wet in de praktijk niet goed werkt, maar dat hier een uitgebreid proces bij komt kijken. Ze vertelt dat een medewerker het probleem aan de leidinggevende moet vertellen, die ervoor kan kiezen om contact op te nemen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Deze instelling gaat dan na of er meer gemeenten hebben aangegeven met dezelfde problemen te kampen. Als dat het geval is, wordt er door hen contact opgenomen met

het ministerie dat daarover gaat. Echter, geen van de baliemedewerkers heeft aangegeven dit wel eens gedaan te hebben. Doordat gemeenten niet snel afstappen op de VNG, is de VNG niet op de hoogte van de omvang van het probleem. Als er een keer wél een opmerking over de wet binnenkomt, zal er geen volledig beeld zijn van de situatie bij andere gemeenten. Het uitgebreide proces dat komt kijken bij het doorgeven van een verzoek voor verandering van wet- en regelgeving kan duiden op de subroutines werk en vertraging van *unusual routines*, volgens Rice en Cooper (2010).

Veel baliemedewerkers noemen dat ze geen inspraak hebben in het beleidsvormingsproces in hun gemeente. Sommige baliemedewerkers voelen zich dan ook niet genoeg gehoord. Vooral omdat zij juist als vakinhoudelijke medewerkers de meeste kennis hebben van het burgerperspectief. Dit gebrek aan echte mogelijkheid tot feedback maakt deel uit van 'slechte feedback', wat volgens Rice en Cooper (2010) een oorzaak is van *unusual routines*. Wel positief is dat bij de uitvoering van het beleid en werkzaamheden veel vrijheid en ruimte voor eigen inbreng zou zijn.

Overheidsbrede interne communicatie

Over het algemeen vinden de baliemedewerkers dat het binnen de gemeente als organisatie goed gaat. Ze vinden de sfeer in hun team goed en noemen dat er veel interne communicatie is binnen hun team. Het lijkt er wel op dat de zaken vooral goed gaan binnen die teams. Aangezien het contact tussen teams voornamelijk geregeld wordt door de leidinggevende, hebben de baliemedewerkers niet veel contact met collega's buiten hun team en hebben ze geen zicht op hoe de interne communicatie buiten de teams verloopt. Dit kan problemen opleveren. Zo komt het in een van de gemeenten voor dat afdelingen elkaar vergeten te informeren, terwijl dit wel erg belangrijk is om de burger zo goed mogelijk te kunnen helpen. Wel melden nagenoeg alle baliemedewerkers dat ze altijd bij hun leidinggevende terecht kunnen. Echter, wanneer ze een probleem doorgeven aan hun leidinggevende weten ze niet wat er daarna met die informatie gedaan wordt.

Enkele baliemedewerkers merken op dat de communicatie binnen de gemeente niet voldoende transparant is. Dit geeft aanwijzing voor het bestaan van een symptoom van *unusual routines*, namelijk geheimhouding (Rice & Cooper, 2010). De baliemedewerker vertelt hierover:

Kijk, als ze tegen mij zeggen: als afdeling willen wij transparant en open zijn en je merkt dat het niet zo is, dan ga ik zelf ook op de rem staan. Dan geef ik mezelf ook niet meer helemaal bloot en zal ik ook niet meer alles weggeven. Dat werkt wel tegen elkaar in dan. En zo voel ik dat nu. We hebben op onze afdeling Publiekszaken, daar is vorig jaar een afdelingshoofd aan de kant gezet. Waar toch niet iedereen het mee eens was. En waarom dat dan zo is, ik heb geen idee. Er was geen klik tussen twee personen of zo en het is helemaal fout gelopen.

Het merendeel van de baliemedewerkers denkt dat de burger geen last heeft van problemen die in de organisatie spelen. Dit is ontkenning: een symptoom van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010). Van de eerder genoemde problemen met de systemen zullen de burgers namelijk wel degelijk nadeel ondervinden. Zo gaf een baliemedewerker toe dat een technische storing laatst nog voor een chaos op het gemeentehuis had gezorgd.

Digitale dienstverlening en technische systemen

Een groot deel van de baliemedewerkers vindt het problematisch dat er vaak dingen misgaan door het gebruik van moderne systemen. Het gebeurt namelijk vaak dat de systemen niet goed werken, er technische storingen ontstaan of dat medewerkers simpelweg niet weten hoe ze de systemen moeten gebruiken. Het blijkt ook dat medewerkers niet altijd goed voorgelicht of getraind worden voor het gebruik van de systemen. Mogelijk is dit manipulatie, een symptoom van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010), aangezien er hierdoor afhankelijkheid van bepaalde mensen gecreëerd wordt.

Hoewel alle baliemedewerkers vinden dat digitalisering voordelig is, vinden zij dat er ook nadelen zijn. Voordelen zijn volgens hen dat de digitalisering hen helpt om snel te werken en dat het voor de gemeente kostenbesparend is. Volgens de meesten is digitalisering een toenemende recente ontwikkeling die onvermijdelijk is, omdat de gemeente hiermee de ontwikkelingen van de maatschappij volgt. Echter, het kost de baliemedewerkers wel enige tijd om een nieuw systeem eigen te maken en niet iedereen heeft hier altijd zin in. Bovendien vinden de baliemedewerkers het negatief dat digitalisering hun contact met burgers vermindert. Tevens geven sommige baliemedewerkers aan dat zij of hun collega's bang zijn dat er ontslagen zullen vallen,

omdat bepaalde banen door digitalisering overbodig zullen worden. De baliemedewerkers erkennen ook dat niet alle burgers behoefte hebben aan digitalisering. Er zijn zowel ouderen als jongeren die liever langsgaan bij het gemeentehuis om hun zaken te regelen. Het is volgens de baliemedewerkers dan ook erg belangrijk dat niet-digitale dienstverlening blijft bestaan.

3.3. De relatie tussen de gemeente en de burger

In de interviews zijn ook vragen gesteld over de relatie tussen de gemeente en de burgers. De analyse hiervan wordt in deze paragraaf besproken, omdat dit de plek is waar de mogelijke negatieve consequenties van *unusual routines* tot uiting lijken te komen.

De relatie tussen gemeente en burger volgens baliemedewerkers

De geïnterviewde baliemedewerkers ervaren de relatie tussen hen als gemeente en de burgers over het algemeen als een goede, prettige relatie. Er zijn wel eens gefrustreerde burgers, maar sommige baliemedewerkers begrijpen de ontevredenheid van burgers met de gang van zaken in de gemeenten ook wel. Volgens de baliemedewerkers gaan burgers bijna altijd tevreden weg. Echter, de baliemedewerkers vonden bijna allemaal dat mopperende burgers er “nou eenmaal bij horen”. De perceptie van de baliemedewerkers lijkt belemmerd te worden door deze terugkerende gedachtegang. Perceptiebelemmering is een van de symptomen van *unusual routines* (Rice & Cooper, 2010). Ook geeft een baliemedewerker aan dat er altijd wel burgers zijn die niet tevreden zijn, die altijd ‘zeuren’. Het lijkt erop dat deze baliemedewerkers de schuld voor het slechte contact afschuiven op de burgers. Dit is subroutine ‘schuld’ van *unusual routines* (Rice & Cooper, 2010).

Omgang met problemen in het contact tussen gemeente en burger

Baliemedewerkers hanteren zelf al verschillende manieren om de problemen in het contact tussen gemeente en burger te verlichten. Ze noemen herhaaldelijk dat luisteren, begrip tonen en duidelijk uitleggen bij uitstek de manieren zijn om frustratie bij de burger weg te nemen. Met andere woorden, klantvriendelijk zijn en blijven is erg belangrijk. Zo legt een baliemedewerker uit: “mensen die binnenkomen moeten het gevoel hebben dat – ook al is het voor een simpele paspoort aanvraag – dat dat wel goed

wordt afgehandeld en dat ze het contact als prettig ervaren. Dat is ook een handelswijze". Klantvriendelijk blijven, kan echter niet altijd, omdat sommige burgers simpelweg niet willen luisteren. Alle medewerkers die klantcontact hebben volgen dan ook trainingen voor omgang met agressie, hoewel niet iedereen daar evenveel behoefte aan blijkt te hebben.

Er zijn gemeenten die het gemeentehuis op een bepaalde manier hebben ingericht, in de hoop dat er zo minder problemen ontstaan. Zo is er in een van de gemeentehuizen bewust een huiselijk sfeer gecreëerd, zodat burgers zich op hun gemak voelen. In een andere gemeente is ervoor gekozen om eerst een algemene receptiebalie te plaatsen met daarachter pas balies waarnaar mensen worden doorverwezen om met specifieke zaken geholpen te worden. Burgers hebben dan bij de receptie hun frustratie al kunnen uiten, waardoor ze gekalmeerd bij de balie aankomen. Er zijn ook gemeenten waar beveiliging aanwezig is op het gemeentehuis om zo de veiligheid van de burgers en het personeel te kunnen waarborgen. Dit zal ongetwijfeld voor een minder huiselijke sfeer zorgen.

4. Discussie en conclusie

In de discussie wordt beschreven hoe de gevonden resultaten verklaard kunnen worden en hoe ze zich verhouden tot de literatuur die al bestaat over *unusual routines*. Ook wordt daar beschreven welke beperkingen dit onderzoek heeft en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Vervolgens wordt in de conclusie de hoofdvraag beantwoord.

4.1. Discussie

Unusual routines herkennen met behulp van het model van Rice en Cooper (2010)

Volgens Rice en Cooper (2010) bestaan er in bijna alle bedrijven *unusual routines*. Uit dit onderzoek blijkt dat ook in Nederlandse gemeenten *unusual routines* bestaan. In de resultatenparagraaf zijn de *unusual routines* die direct herkend zijn schematisch weergegeven in tabel 2. De kenmerken die Rice en Cooper (2010) hebben onderscheiden, blijken ook toepasbaar op de *unusual routines* die gevonden zijn in de gemeenten. Aangezien *unusual routines* vaak onzichtbaar zijn of onopgemerkt blijven (Rice & Cooper, 2010), is er verder gezocht in de processen en systemen van de gemeenten. Zoals beschreven is in de resultatenparagraaf, zijn er tijdens de analyse symptomen, oorzaken en subroutines van *unusual routines* herkend in processen van de gemeenten. Hun aanwezigheid kan duiden op het bestaan van *unusual routines* rondom de processen die de oorzaken, symptomen of subroutines vertonen. Deze aanwijzingen zijn gevonden zowel binnen de gemeenten als op het grensvlak van gemeente en burger. De oorzaken, symptomen en subroutines die voorkwamen bij de direct herkende *unusual routines* zijn niet nog eens meegenomen in tabellen 3, 4 en 5.

Uit de analyse van de data blijkt dat drie van de vier door Rice en Cooper (2010) genoemde oorzaken voor *unusual routines* voorkomen in de gemeenten en op het grensvlak van gemeenten en burgers, namelijk: perceptiebelemmering, conflicterende doelen en slechte feedback. De oorzaken van *unusual routines* zijn samen met de voorkomende fenomenen die mogelijk *unusual routines* zijn of aanduiden, weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. De oorzaken van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010) en degene die opgemerkt zijn in de gemeenten

Perceptie-belemmering	Conflicterende doelen	Slechte feedback	Symbolisch gebruik en manipulatie
Baliemedewerkers vinden dat mopperende burgers 'erbij horen'.	De doelen die gemeenten hebben conflicteren wel eens met algemene wet- en regelgeving.	De feedback die baliemedewerkers geven wordt niet altijd te harte genomen door de beleidsmakers.	×
Baliemedewerkers vinden dat ze zich 'nou eenmaal aan de wet moeten houden'.			×

De processen waarin symptomen van *unusual routines* herkend zijn, zijn weergegeven in tabel 4, onder het symptoom waarmee ze corresponderen. De gevonden symptomen zijn: ontkenning, manipulatie en geheimhouding.

Tabel 4. De symptomen van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010) en degene die opgemerkt zijn in de gemeenten

Ontkenning	Manipulatie	Geheimhouding	Non-responsiviteit	Stijfheid
Baliemedewerkers beweren negatieve routines op te merken en op te lossen voordat ze problemen kunnen veroorzaken.	Niet alle baliemedewerkers worden voorzien van de juiste trainingen voor het gebruik van systemen.	Sommige baliemedewerkers vinden de communicatie in de overheid niet transparant genoeg.	×	×
Baliemedewerkers denken dat burgers geen last hebben van problemen die in de organisatie spelen.			×	×

Tevens zijn er subroutines van *unusual routines* gevonden in de processen van de gemeenten en op het grensvlak van gemeenten en burgers, namelijk werk en vertraging (Rice & Cooper, 2010). De subroutines van *unusual routines* en gevonden fenomenen die aanduiden dat er mogelijk *unusual routines* bestaan zijn weergegeven in tabel 5.

Tabel 5. De subroutines van *unusual routines* volgens Rice en Cooper (2010) en degene die opgemerkt zijn in de gemeenten

Werk	Vertraging	Error	Schuld
Het uitgebreide proces dat komt kijken bij het doorgeven van behoefte aan verandering van een wet.	Zowel veel baliemedewerkers als de burgers vinden dat er veel vertraging zit in de processen van de overheid.	×	Sommige burgers zeuren altijd, volgens baliemedewerkers is dat de reden voor het problematische contact.
	Het uitgebreide proces dat komt kijken bij het doorgeven van behoefte aan verandering van een wet.	×	

In de resultatenparagraaf is al gebleken dat sommige *unusual routines* in gemeenten direct herkend konden worden, dankzij de kenmerken die beschreven zijn in het model van Rice en Cooper (2010). Twee van deze *unusual routines* die direct herkend zijn, bevinden zich in de gemeenten, terwijl vier van deze *unusual routines* zich op het grensvlak van gemeenten en burgers bevinden. Tevens, biedt het model van Rice en Cooper (2010) een goed handvat voor het herkennen van de oorzaken, symptomen en subroutines van *unusual routines*. In het kort, in Nederlandse gemeenten zijn de factoren perceptiebelemmering, conflicterende doelen en slechte feedback ontdekt die *unusual routines* kunnen veroorzaken; processen vertonen symptomen ontkenning, manipulatie en geheimhouding; *unusual routines* in gemeenten gaan mogelijk gepaard met de subroutines werk, vertraging en schuld. Het blijkt echter niet mogelijk om aan de hand van het model van Rice en Cooper (2010) met zekerheid te zeggen dat het feit dat er oorzaken, symptomen en subroutines van *unusual routines* voorkomen in de gemeenten, ook daadwerkelijk betekent dat er *unusual routines* bestaan en wat deze

unusual routines dan zijn. Rice en Cooper (2010) hebben bij hun model wel aangegeven dat een *unusual routines* niet noodzakelijk elk van de door hen onderscheiden oorzaken heeft, symptomen vertoont en subroutines bevat.

De oorzaken perceptiebelemmering, conflicterende doelen; het symptoom ontkenning; en de subroutines vertraging en schuld van *unusual routines*, uitten zich op verschillende manieren op het grensvlak van gemeente en burger. In sommige gevallen hebben de oorzaken, symptomen en subroutines hele duidelijke gevolgen voor burgers. Het bestaan van deze aanwijzingen voor *unusual routines* op het grensvlak van gemeenten en burgers en de gevolgen die deze hebben voor de burgers, toont aan dat *unusual routines* een rol spelen in de problematische relatie tussen de overheid en de burgers.

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Er zijn een aantal beperkingen opgemerkt bij dit onderzoek. Ten eerste is er bij het dataverzamelingsproces geen gebruik gemaakt van een data-saturatie methode (Guest, Bunce & Johnson, 2006). In dit onderzoek is ervoor gekozen om van tevoren vast te stellen hoeveel interviews er uitgevoerd zouden worden, waardoor er tijdens het proces niet is gekeken of er dankzij de al uitgevoerde interviews theoretische saturatie bereikt was. Saturatie is volgens Guest et al. (2006) het punt wanneer er geen nieuwe informatie of thema's meer gevonden worden in de data. Echter, deze onderzoekers vonden in hun onderzoek dat data-saturatie al bereikt was na twaalf interviews. Aangezien in dit onderzoek zestien interviews afgenomen zijn, zou er theoretische saturatie bereikt moeten zijn. Bovendien is er op voorhand al bepaald dat in elk interview dezelfde overkoepelende thema's besproken zouden worden, waardoor er zich in de interviews geen nieuwe thema's voor konden doen. Ten tweede zijn er in dit onderzoek alleen baliemedewerkers geïnterviewd. Hierdoor geeft dit onderzoek een eenzijdig beeld van de relatie tussen de gemeenten en de burgers. Het interviewen van burgers zou een vollediger beeld hebben opgeleverd van de relatie tussen de gemeente en de burgers. Ook zou het een goede aanvulling op het onderzoek zijn geweest als er, aan de hand van de opmerkingen van de baliemedewerkers over de interne communicatie, leidinggevendenden waren geïnterviewd. Dit had een beter beeld kunnen geven van wat er wordt gedaan met de feedback van de baliemedewerkers aan de overheid over de gang van zaken en de wetten. Bovendien hebben leidinggevendenden het meest contact met

andere teams, waardoor interviews met hen meer informatie over de interne communicatie in de hele gemeente zou opleveren. Ten derde zijn de grootste gemeenten in Nederland niet onderzocht in dit onderzoek. Sommige baliemedewerkers gaven aan dat ze denken dat de processen en systemen anders zullen zijn in de grootste gemeenten, zoals Amsterdam en Rotterdam. Ten slotte is er maar naar één soort overheidsinstelling gekeken, namelijk gemeenten. Aangezien andere overheidsinstellingen, zoals bijvoorbeeld DUO, heel anders in elkaar zitten en op een andere manier contact hebben met burgers, kunnen de resultaten van dit onderzoek niet gegeneraliseerd worden naar de hele overheid.

Aan de hand van dit onderzoek en de genoemde beperkingen kunnen een aantal suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. Allereerst, is het nuttig in de toekomst zowel burgers als leidinggevenden te interviewen om een beter beeld te krijgen van de relatie tussen gemeente en overheid en van de interne communicatie in de gemeenten. Bovendien kan onderzoek naar de invloed van het bestaan van *unusual routines* in gemeenten op de relatie tussen gemeenten en burgers aanzet geven tot het ontwerpen van oplossingen om zo de relatie te verbeteren. Hiervoor zal er in vervolgonderzoek verder gekeken moeten worden naar de negatieve consequenties van de *unusual routines* die al geïdentificeerd zijn in dit onderzoek. Het interviewen van burgers kan ook een beter beeld geven over het bestaan van *unusual routines* op het grensvlak tussen gemeenten en burgers en het interviewen van leidinggevenden kan helpen de *unusual routines* in Nederlandse gemeenten verder in kaart brengen. Daarnaast zou dit onderzoek aangevuld moeten worden met onderzoek in de grootste gemeenten van Nederland, omdat uit dit onderzoek bleek dat de processen en systemen daar wellicht anders zijn. Tevens is het raadzaam om meer verschillende overheidsinstellingen te onderzoeken, om zo een beter beeld te krijgen van het bestaan en de aard van *unusual routines* in de gehele overheid. Ten slotte blijkt uit dit onderzoek dat het model van Rice en Cooper (2010) men niet in staat stelt aan de hand van herkenning van oorzaken, symptomen en subroutines met zekerheid te zeggen dat en waar *unusual routines* bestaan in een organisatie. Onderzoek dat voortborduurde op de bevindingen van dit onderzoek over het model van Rice en Cooper (2010), zou kunnen helpen om het model te verbeteren en het zo beter mogelijk te maken *unusual routines* te identificeren.

4.2. Conclusie

Dit onderzoek was gericht op het op het aantonen van het bestaan van *unusual routines* in Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van die gemeenten en de burgers. Aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek, kan er geconcludeerd worden dat er inderdaad *unusual routines* bestaan in Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van die gemeenten en de burgers. Sommige *unusual routines* zijn overduidelijk disfunctionele processen met negatieve uitkomsten, terwijl er voor andere *unusual routines* alleen aanwijzingen gevonden zijn, in de vorm van oorzaken, symptomen en subroutines van *unusual routines*. Aan de hand van patronen die ontdekt zijn in de processen van de gemeenten, kon er een categorisatie van de *unusual routines* gemaakt worden. In Nederlandse gemeenten en op het grensvlak van die gemeenten en de burgers zijn *unusual routines* gevonden die te maken hebben met wet- en regelgeving, feedback van medewerkers aan de organisatie, overheidsbrede interne communicatie en digitale dienstverlening en technische systemen.

Referenties

- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs. Geraadpleegd op http://radboud.bibliotheek.budh.nl/boek/9789462363977/bju14070910.11072014090025_0167
- Cooper, S. D. (2001). *Unusual routines and computer-mediated communication systems* (ongepubliceerd proefschrift). Rutgers University.
- Digitale Overheid (2015). Voortgangsrapportage Digitaal 2017. Geraadpleegd op <https://www.digitaleoverheid.nl/nieuws/voortgangsrapportage-digitaal-2017/>
- Galjaard, J. M. (1992). *De gemeente, het publiek, de gemeente*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- Gemeente.nu. (2016, 1 maart). Senioren houden digitalisering overheid niet bij. *Gemeente.nu*. Geraadpleegd op <https://www.gemeente.nu/sociaal/ouderen/senioren-houden-digitalisering-overheid-niet-bij/>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Fields Methods*, 18(1), 59-82. DOI: 10.1177/1525822X05279903
- MeMo². (2016). Insight Tracker™ – Nationale Ombudsman. Geraadpleegd op <https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/bijlage/Resultaten%20opini%20onderzoek%20ergernissen.pdf>
- Morath, J., & Turnbull, J. E. (2005). *To do no harm: Ensuring patient safety in health care organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nationale Ombudsman. (2016, 4 september). Nederland ergert zich aan gebrek aan deskundigheid ambtenaren [Video file]. Geraadpleegd op <https://www.youtube.com/watch?v=DcAUZnVS4c0>
- Nationale Ombudsman. (z.j.). *Achtergrond*. Geraadpleegd op <https://www.nationaleombudsman.nl/over/achtergrond>
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Rice, R. E. (2008). Unusual routines: Organizational (non) sensemaking. *Journal of Communication*, 58(1), 1-19.
- Rice, R. E., & Cooper, S. D. (2010). *Organizations and unusual routines: A systems analysis of dysfunctional feedback processes*. London: Cambridge University Press.
- Thewissen, P., & Klootwijk, H. (1992). *Bestuurlijke Vernieuwing: Naar een betere relatie tussen burgers en gemeente*. Amsterdam/Leiden: Nederlands Centrum voor

Democratische Burgerschapsvorming en Stichting Burgerschapskunde
Nederlands Centrum voor Politieke vorming.

Tweede Kamer. (1998). *Actieprogramma Elektronische Overheid* (Kamerstuk 26387 nr. 1). Geraadpleegd op www.zoek.officielebekendmakingen.nl

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2015). *Jaarverslag van de Nationale ombudsman over 2015* (Kamerstuk 34410 nr.1). Geraadpleegd op https://www.nationaleombudsman.nl/system/files?file=jaarverslag-download/Kamerstuk_Jaarverslag_2015.pdf

Werkman, R., A., Boonstra, J., J., & Elving, W., J., L. (2005). Complexiteit en weerbarstigheid in veranderprocessen: Patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. *M&O*, 5. 5-29.

Bijlage A. Interviewguide

➤ = hoofdvraag

o = onafhankelijke vervolgvraag

✓ = vervolgvraag wanneer er 'ja' geantwoord wordt op de hoofdvraag

× = vervolgvraag wanneer er 'nee' geantwoord wordt op de hoofdvraag

<p>INTRODUCTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naam en leeftijd - Functie - Aantal jaren werkzaam - Ervaringen 	<p>➔ Vertellen waarom we hier zijn</p> <p>➤ Kunt u iets vertellen over uw werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> o Wat is uw functie? o Woont u in de gemeente? o Hoe lang werkt u hier al? o Waarom bent u hier ooit komen werken? o Voelt u zich hier thuis?
<p>PROBLEEM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relatie gemeente/burger - Interne processen - Digitalisering 	<p><i>Gemeente en burgers</i></p> <p>➤ Hoe ervaart u de relatie tussen de gemeente en de burgers?</p> <p>➤ Hoe ervaart u het contact met de burgers uit uw gemeente?</p> <p>➤ Zijn er wel eens problemen waar u tegenaan loopt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kunt u daar iets meer over vertellen? o Wat vindt u ervan dat deze problemen zich voordoen? <p>➤ Merkt u dat dezelfde problemen zich vaker voordoen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kunt u daar voorbeelden van geven? <p>➤ Hoe worden deze problemen opgelost?</p> <p>➤ Kun je problemen aankaarten bij jouw leidinggevende?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoe wordt het dan opgepakt? × Waarom kun je niet terecht bij je leidinggevende? <p>➤ Wat is volgens u de oorzaak van het probleem?</p> <p><i>Interne processen</i></p> <p>➤ Hoe is de organisatiestructuur opgebouwd binnen de gemeente?</p> <p>➤ Hoe zou u de sfeer tussen de medewerkers omschrijven?</p> <ul style="list-style-type: none"> o Is er sprake van een formele of informele werkomgeving? <p>➤ Hoe ervaart u de interne communicatie binnen de gemeente?</p> <p>➤ Bestaan er rituelen, automatische processen of routines binnen de gemeente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kunt u hier een voorbeeld van geven? <p>➤ Op welke manier ervaart u deze automatische processen?</p> <ul style="list-style-type: none"> o Werken ze optimaal? <ul style="list-style-type: none"> × Waarom worden ze in stand gehouden? o Hoe kijken buitenstaanders tegen deze processen aan?

- Worden andere processen aangepast op deze routines?
- **Zijn er gemeenschappelijke doelstellingen binnen het team of de gemeente?**
 - ✓ Wat zijn die doelstellingen?
 - ✓ Op wat voor manier worden deze doelstellingen duidelijk gemaakt?
 - ✓ Wordt er over deze doelstellingen gepraat?
 - × Waarom zijn er geen gemeenschappelijke doelstellingen?
- **Ervaart u ook wel eens problemen met de interne processen van uw werkgever, de gemeente?**
 - ✓ Kunt u daar iets meer over vertellen?
- **Waardoor worden deze problemen veroorzaakt?**
- **Wat kunt u doen wanneer u merkt dat iets problemen veroorzaakt?**
 - Is er ruimte voor eigen initiatief?
- **Wat vindt u van verandering?**
 - Waarom?
 - Wat vinden uw collega's van verandering?
 - Waarom?
 - Hoe gaat u om met verandering?
- **Wat doe je als je het ergens niet mee eens bent?**
 - Wat doen collega's als ze het ergens niet mee eens zijn?
- **Is er veel contact met anderen gemeenten?**
 - Hoe ervaart u het dat?

Digitalisering

- **Merkt u veranderingen als gevolg van de digitalisering van dienstverlening?**
 - ✓ Wat voor veranderingen zijn dat? Voorbeelden!
 - Wat vindt u van deze veranderingen?
- **Wat is uw mening over de invloed van digitalisering op de relatie tussen gemeente en burgers?**
 - Is de relatie verslechterd of verbeterd?
 - [een van twee kiezen] Waarom?
 - Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- **Wat is uw mening over de integratie van het systeem van de elektronische dienstverlening?**
 - Waar ziet u verbetermogelijkheden?
 - ✓ Waarom?
- **Ontvangt u wel eens klachten over de elektronische dienstverlening?**
 - ✓ Kunt u hier een voorbeeld van geven?
 - Hoe worden deze klachten verwerkt?
- **Merkt u wel eens dat burgers in een vicieuze cirkel terechtkomen door de elektronische dienstverlening?**
 - Kunt u daar een voorbeeld van geven?

<p>GEVOLG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frustratie - Interne problemen - Communicatie 	<p><i>Frustratie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Merkt u dat burgers gefrustreerd zijn als ze met een probleem bij u komen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Waar merkt u dat aan? ➤ Wie is er volgens de burger schuldig? ➤ Waardoor wordt deze frustratie opgewekt volgens u? ➤ Hebt u de mogelijkheid deze frustratie weg te nemen? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Op welke manier kunt u dat doen? ➤ Hebt u het idee dat problemen adequaat opgelost kunnen worden? <ul style="list-style-type: none"> × Waarom niet? × Wat zou er moeten veranderen om problemen <u>wel</u> adequaat op te kunnen lossen? × Waarom wordt dat niet gedaan? ➤ Is er een beleid over omgang met burgers? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie maakt dat beleid? ✓ Bent u het eens met dit beleid? ✓ Wordt er gevraagd naar input van baliemedewerkers? ✓ Op welke manier wordt er gevraagd naar uw inbreng? <p><i>Interne problemen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Op welke manier beïnvloeden interne problemen de relatie met de burger? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe zou dit voorkomen en opgelost kunnen worden? ➤ Hebt u het idee dat intern beleid negatieve gevolgen heeft op uw relatie met burgers? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kunt u daar een voorbeeld van geven? <p><i>Communicatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe wordt over problemen gecommuniceerd met burgers? <ul style="list-style-type: none"> ○ Vindt u dit voldoende? ○ Denkt u dat de burger dit voldoende vindt?
--	---

Bijlage B. Belscript

Weet je al een naam van hoofd publieksdienst?

> Goedemorgen/middag, ik ben op zoek naar de heer Hermans.

Weet je nog geen naam?

> Goedemorgen/middag, ik ben op zoek naar het hoofd publieksdiensten.

- Waar gaat het over?

> Ik ben een student van RU Nijmegen en momenteel met zes andere studenten bezig met een

onderzoek over de relatie tussen burger en overheid. Ik had gehoopt dat meneer Hermans/

hoofd publieksdienst mij hier eventueel bij zou kunnen helpen. Ik zou hem daarom graag een paar

korte vragen stellen.

Je krijgt meneer Hermans aan de lijn.

> Goedemorgen/middag. Bel ik gelegen? Even kort voorstellen. Waarom bel je? Je bent bezig met

een onderzoek naar de relatie tussen burger en overheid. Tijdens het schrijven kwam je erachter

dat er ruimte is voor verbetering. Je hebt gezien dat bepaalde processen leiden tot ongewenste

uitkomsten of klachten. Om meer inzicht te krijgen in dit fenomeen willen we kijken naar de

interactie tussen burger en overheid.

- Oke, en wat wil je precies van ons?

> Omdat baliemedewerkers de schakel vormen tussen burger en gemeente zouden wij heel graag 2 à

3 interviews willen uitvoeren. Dit zullen gesprekjes zijn van ongeveer een half uur over de

ervaringen van de medewerker met burgers.

- Die informatie mogen wij niet zomaar weggeven.

> Alle informatie zal uiteraard vertrouwelijk behandeld worden. Graag zend ik extra informatie toe,

die u even rustig kunt bekijken, en dan kan er hopelijk een afspraak worden gemaakt.

Je

belt later terug.

[Of je maakt, als dat kan en het gesprek het toelaat, meteen een afspraak. Je hoopt de gegevens te verkrijgen van baliemedewerkers zodat je met hen contact kunt opnemen voor een afspraak.]

> : JJ

- : Hoofd publiekszaken

Bijlage C. Informatiebrief

Geachte heer/mevrouw (naam),

Naar aanleiding van ons telefoongesprek op .. stuur ik u aanvullende informatie over ons onderzoek.

Veel gemeenten hebben dienstverlening aan burgers hoog in het vaandel staan. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat de relatie tussen burgers en overheid regelmatig moeizaam verloopt. Zo stelde de Nationale Ombudsman in zijn verslag van 2015 dat de overheid het burgerperspectief steeds meer uit het oog dreigt te verliezen.

In onze bachelor scriptie doen wij, zes studenten van de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen van de Radboud Universiteit in Nijmegen, onder leiding van Prof. Dr. Lidwien van de Wijngaert, onderzoek naar de relatie tussen burger en overheid.

Op basis van het door ons uitgevoerde literatuuronderzoek blijkt dat er mogelijkheid is tot verbetering van de relatie tussen burger en overheid. In ons onderzoek richten we ons op 'ongebruikelijke routines'. Dit zijn ondoelmatige processen die leiden tot ongewenste en onbedoelde uitkomsten. Dit soort processen vinden in veel organisaties plaats, vaak zonder dat ze het door hebben. Om meer inzicht te krijgen in de aard en het bestaan van deze ongebruikelijke routines willen we kijken naar de interacties tussen burger en overheid.

Omdat baliemedewerkers de schakel vormen tussen burgers en overheid willen we graag 2 à 3 interviews uitvoeren met verschillende baliemedewerkers van uw gemeente. Met baliemedewerkers bedoelen we zowel de medewerkers die burgers helpen bij het aanvragen van een paspoort, als medewerkers die burgers telefonisch te woord staan. In het interview staan de ervaringen van de baliemedewerker met burgers in relatie tot de gemeentelijke processen centraal. De interviews zullen maximaal een uur duren. Uiteraard zal de informatie uit de interviews strikt vertrouwelijk behandeld worden.

We realiseren ons dat we vragen om de tijd en aandacht van uw medewerkers, die ongetwijfeld al druk bezet zijn. We willen, bij wijze van tegenprestatie, dan ook graag de kennis die wij met dit onderzoek opdoen, met u delen. Uiteraard ontvangt u een kopie van de scriptie die wij zullen schrijven. Daarnaast willen we u van harte uitnodigen voor het seminar waarin de resultaten van het onderzoek zullen worden gepresenteerd in juni.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u uiteraard contact opnemen met Prof. Van de Wijngaert (L.vandeWijngaert@let.ru.nl of 06 1372 1983).

Over enkele dagen nemen we contact op om te kijken of en hoe we tot concrete afspraken kunnen komen.

Met vriendelijke groet,
(naam + contactgegevens)

Bijlage D. Codeerschema

Categorie	Code	Subcode
<i>Relatie gemeente en burger</i>	Perceptie relatie met burger	
	Problemen in relatie gemeente burger	<ul style="list-style-type: none"> • Onbegrip • Frustratie • Ongeduld • Kennisgebrek burger • Niet luisteren burger • Negatief imago gemeente
	Communicatie met burger	<ul style="list-style-type: none"> • Transparantie
	Omgangsvormen met burger	<ul style="list-style-type: none"> • Klantvriendelijkheid
	Probleemoplossing met relatie burger	<ul style="list-style-type: none"> • Beveiliging
<i>Interne processen</i>	Beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Werkprocessen • Kanaalsturing • Verandering • Beveiliging • Bezetting
	Werksfeer	
	Wet- en regelgeving	
	Interne communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down communicatie • Bottom-up communicatie
	Routines	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve ervaring routine • Negatieve routines • Unusual Routine
	Grootte gemeente	
	Doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Tegenstrijdige doelen
	Problemen bij interne processen	<ul style="list-style-type: none"> • Oorzaak problemen • Oplossing problemen
	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback van medewerkers naar organisatie • Feedback medewerkers naar medewerkers • Feedback van burgers naar organisatie • Eigen inbreng
<i>Digitalisering</i>	Invloed digitalisering op burger	<ul style="list-style-type: none"> • Omgang digitalisering afhankelijk van bevolkingsgroep
	Invloed digitalisering op medewerker	
	Digitalisering toekomstmogelijkheden	

Bijlage E. Verklaring geen fraude en plagiaat

Ondergetekende

[Voornaam, achternaam en studentnummer],

.....

Bachelorstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen, verklaart met ondertekening van dit formulier het volgende:

- a. Ik verklaar hiermee dat ik kennis heb genomen van de facultaire handleiding (www.ru.nl/stip/regels-richtlijnen/fraude-plagiaat), en van artikel 16 “Fraude en plagiaat” in de Onderwijs- en Examenregeling voor de BA-opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen.
- b. Ik verklaar tevens dat ik alleen teksten heb ingeleverd die ik in eigen woorden geschreven heb en dat ik daarin de regels heb toegepast van het citeren, parafraseren en verwijzen volgens het Vademecum Rapporteren.
- c. Ik verklaar hiermee ook dat ik geen teksten heb ingeleverd die ik reeds ingeleverd heb in het kader van de tentaminering van een ander examenonderdeel van deze of een andere opleiding zonder uitdrukkelijke toestemming van mijn scriptiebegeleider.
- d. Ik verklaar dat ik de onderzoeksdata, of mijn onderdeel daarvan, die zijn beschreven in de BA-scriptie daadwerkelijk empirisch heb verkregen en op een wetenschappelijk verantwoorde manier heb verwerkt.

Plaats + datum

Handtekening