

MASTER THESIS BUSINESS ADMINISTRATION

THE CHANGING ROLES OF MUNICIPALITY ACTORS IN THE IMPLENTATION PROCESS OF GOVERNMENT PARTICIPATION POLICY



MATAI MUTLU

Author

Matai Mutlu

University

University of Twente

Master's Programme

Business Administration

Graduation Date

July 30, 2019

Supervisory Committee*Internal Supervisors*

Dr. P.C. Schuur

Associate Professor

Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences

University of Twente

Dr B. Roorda

Associate Professor

Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences

University of Twente

External Supervisor

Ir Henk Kroon

University of Twente

Drienerlolaan 5

7522 NB Enschede

The Netherlands

Gemeente Oldenzaal

Ganzenmarkt 1

7571 CD Oldenzaal

The Netherlands

Gemeente Borne

Rheineplein 1

7622 DG Borne

The Netherlands

Management Summary

In 2013 the Dutch king Willem Alexander announced a change in the Dutch society which led to the end of the traditional welfare state and the rising of the participation society. It is because in these times people are more assertive and live in a network and information society and the need to reduce the deficit of the government that this change occurred. To actually achieve this change, the government decentralized governmental tasks to the municipalities. Since new tasks require new behavior, municipalities are faced with transitions and transformations within their organization. Which leads to the research question:

What are possible roles of municipality actors in the government participation policy process?

To answer this research question, the organizational role theory has an important role. Therefore, the assumptions of this theory were explained, consisting of role-taking, role-consensus, role-compliance and role-conflict (Parker & Wickham, 2005). Furthermore, the theoretical model by Katz & Kahn (1978) was used to explain role behavior, claiming that role expectations are made and sent to employees, which are received and followed by a certain behavior. The theoretical framework ended with a section regarding role stressors, mentioning that role overload, role ambiguity and role conflict can lead to role stress and can have influence on job stress. To collect the actual data for this research, semi-structured in-depth interviews were conducted at the municipality of Borne and Oldenzaal. After this, the data was analyzed by coding the most important categories and quotes.

From the analysis it seems that the different roles of organizational actors are not yet created specifically. There seem to be some specific roles that can be found, these are the facilitating roles of the *higher-level actors*, such as the mayor or department managers. These actors create a certain environment for employees to perform their work in accordance with the government participation policy. *Lower level actors*, such as policy makers and civil servants that are in contact with citizens have other roles. These roles differ from advisory roles, to inspiratory roles or experimenter roles. It is clear that there are not specific roles that fit in the actor profiles. It appears that it depends more on the persons attributes or interpersonal factors how people perceive their own role and receive the role expectations.

From the analysis and conclusions, recommendations followed. These recommendations are visualized in a roadmap, explaining every step and which actor should initiate it (see figure 5).



Figure 5: Roadmap for recommendations with initiating actor (1: external advisor, 2: manager, 3: working group, 4: manager with precursors, 5: external advisor).

The first is the implementation of structural feedback, this can prevent role ambiguity and false role expectations. Also, the ability to give feedback and criticize higher level actors should be made possible. Otherwise, higher level actors are the ones that create the regulations and policies, and these can be unfitting in the real world. Another recommendation is to create a model of actors, their possibilities and responsibilities. It is also important to define roles within the organization, so that employees can take these roles if they find themselves fitting for the roles. For working on new roles and implementing this new way of working, external advisors or coaches can be hired to change the culture within municipalities. Another recommendation is that municipalities should facilitate freedom for experimenting because in changing times, the path and solution can be unclear. Municipalities can set-up working groups with pilots where legislation and law is rigid but where municipalities wish to participate more with citizens. These pilots can be evaluated afterwards, and the experiences can be shared with other departments or municipalities to learn from each other. The last recommendation is the use of serious games for changing the municipality culture. In a game, possible scenarios can be played, and actors can play the role of citizens. Through games, employees can train themselves how to (re)act on situations with different type of citizens. This way, employees can learn and are free to make mistakes that they will not make in the real world.

Preface

This thesis is written as a completion to my master's degree in business administration, at the University of Twente. The research I have completed, is about the different roles of organizational actors in the process of government participation policy.

My research could not be completed without the help of many involved ones, who I would like to thank in particular. First of all, my greatest help and support, my wife Sofia Mutlu-Numansen. She always kept me motivated and helped me during the toughest days. Besides Sofia, the rest of my family was also of great help. Last but not least, my supervisor Peter Schuur, who motivated me when I needed it the most.

Matai Mutlu, Hengelo 22-02-2019

Table of content

MANAGEMENT SUMMARY	II
PREFACE	IV
TABLE OF CONTENT	V
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 BACKGROUND AND PROBLEM STATEMENT	1
1.2 RESEARCH QUESTIONS	3
1.3 PRACTICAL AND THEORETICAL RELEVANCE	4
1.4 RESEARCH APPROACH	4
1.5 OUTLINE	4
2. THEORETICAL FRAMEWORK.....	7
2.1 THE THEORY OF ROLES	7
2.2 ORGANIZATIONAL ROLE THEORY	9
2.2.1 <i>Roles and role behavior</i>	9
2.2.2 <i>Assumptions to organizational role theory</i>	11
2.3 ROLE STRESSORS	12
2.4 CONCLUSION	13
3. RESEARCH DESIGN.....	15
3.1 RESEARCH METHOD, CASE SELECTION AND SAMPLING	15
3.1.1 <i>Borne</i>	15
3.1.2 <i>Oldenzaal</i>	16
3.2 DATA COLLECTION	16
3.3 DATA ANALYSIS DESIGN	18
3.4 CONCLUSION	18
4. RESULTS.....	19
4.1 DEMOGRAPHIC BACKGROUND	19
4.2 GOVERNMENT PARTICIPATION FROM THE POINT OF VIEW OF BORNE AND OLDENZAAL?	20
4.3 THE ORGANIZATIONAL ACTORS THAT PLAY A ROLE IN GOVERNMENT PARTICIPATION.....	23
4.4 THE DIFFERENT ROLES PER ACTOR WHEN IT COMES TO GOVERNMENT PARTICIPATION IN BORNE AND OLDENZAAL	27
5. DISCUSSION.....	31
5.1 LIMITATIONS OF THIS STUDY	31
5.2 PRACTICAL IMPLICATIONS	31
5.3 FUTURE RESEARCH	31
6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	33
6.1 CONCLUSION OF THIS RESEARCH	33
6.2 RECOMMENDATIONS TO MUNICIPALITIES	34
REFERENCES	37
APPENDICES	40
APPENDIX 1: OPERATIONALIZATION SCHEME.....	40
APPENDIX 2 INTERVIEW TRANSCRIPTS	43
<i>Interviews Oldenzaal</i>	43
<i>Interviews Borne</i>	69

1. Introduction

In the framework of completing my education International Business Administration at the University of Twente, I performed research at the municipalities of Borne and Oldenzaal into the changing roles of municipality actors in the implementation process of government participation policy. The first section of this chapter describes the background and problem statement. The second section lays out the research questions. In section 1.3 the practical and theoretical relevance is discussed. The following section described the research approach and this chapter ends with the outline of this thesis.

1.1 Background and problem statement

In 2013 the Dutch king Willem Alexander, announced a change in the Dutch society. The time of the traditional welfare state is over, according to Willem Alexander (2013), because in these times people are more assertive and live in a network and information society. Combined with the need to reduce the deficit of the government, it means that the traditional welfare state is turning into a participatory society. Thus all people may be asked to take responsibility for their own life and surroundings (Willem Alexander, 2013). This change will be much visible in social security and long-term care. To actually achieve this change, the government decentralized governmental tasks to the municipalities (Willem Alexander, 2013). Since new tasks require new behavior, municipalities are faced with transitions and transformations within their organization. Decentralization means that the execution and responsibility of several laws and regulations are shifting from a higher level to a lower level, because it is expected that people and means will be deployed more effectively and efficiently. To execute this properly, two things are necessary: the change in the structure and a change of work style and behavior (more responsibility with citizens) (Transitiebureau, 2012). According to the Dutch Municipality Association (VNG), decentralization of these tasks means a transformation and a transition. The transition process focusses on structure and concerns the change of the system, such as laws, rules, finances etc. Whereas the transformation is focused on creating a new culture and realizing the tasks through a change in behavior of professionals and citizens. It is about new type of relations between citizens and governments (Transitiebureau, 2012).

In 2015, 14 municipalities of Overijssel have participated in a project called *Overheidsparticipatie en Burgerkracht* (Arcon, 2016). This project seeks to stimulate civil servants when it comes to the transformation internally and externally and creates exchange of experiences between the municipalities. From this project, municipalities are searching for ways to enhance this behavior and started to think about the importance of roles within the organization to enhance it. In this network of 14 municipalities, the question to conduct research on these new roles had popped up during a meeting

in January 2017 and they started searching for master students to study this subject. Therefore, this research is conducted to answer to their call.

Since municipalities aim to be more as a partner towards citizens and no longer wish to have a vertical and hierarchical relation, these organizations should be seen as any other company. In this thesis the focus will be on the transformation, and more specifically the roles of the civil servants in this process. Because the focus is on roles and employees and the relationship between local governments and citizens is changing, it is more insightful to research this topic from a business administration view instead of public administration. The choice to focus on the civil servants is because these are the ones that are standing the closest to the citizens. They are the ones that communicate with the people, therefore their role is crucial. Thus, municipalities have created policy regarding the enhancement of citizen participation and also mention the new role of the municipalities and civil servants in this process. If a municipality has made a certain policy that gives citizens more right to participate, it is still the civil servant who makes it possible or not. Since the role of the civil servant is to facilitate and enhance the citizen participation, a more detailed research regarding civil servant roles can lead to better understanding and enhancement of the success of implementation of this new policy. Currently, many municipalities are searching for ways to enhance the behavior of civil servants regarding citizen participation. They even created a next level of participation, called government participation (*overheidsparticipatie*). Where citizen participation was more focused on the role of the government to enhance participation, government participation focusses on having a different role, where citizens should be initiators instead of participants.

The definition of citizen participation (*burgerparticipatie*) can be very broad, therefore the definition we use the same definition that was used in the project *Overheidsparticipatie en Burgerkracht*:

Government participation is making room as a municipality for social initiatives and active citizens and supporting them in a challenging and suitable policy (Arcon, 2016).

Because roles of employees, is the main focus of this research, the theory that will be used is the role theory. According to Katz and Kahn (1966; 1978), which are the original developers of the organizational role theory (ORT), the division of labor principle requires employees to enact specific work roles in order to perform their tasks effectively and efficiently. Organizations can be seen as a network of employees that enact specific roles that are expected and required by others in the institution (Katz & Kahn, 1978). Biddle (1986) states that ORT focusses on roles that individuals enact in pre-planned, task-oriented and hierarchical social systems, hence they form a vital function in achieving organizational goals. Therefore, when setting organizational goals, such as increasing government participation, the roles of civil servants are crucial. When work roles are assigned, it prescribes the behavior that employees are expected to comply with. This way they can perform their specific tasks and duties effectively (Katz & Kahn, 1966). The importance of role theory for implementing the

participation policy, is also observable when civil servants enact their roles unexpectedly. Because when roles are enacted unexpected, repercussions will probably occur when this is seen as undesirable (Katz & Kahn, 1966;1978). When these employees are punished for their unexpected/undesirable behavior their commitment to their originally assigned roles can be compromised (Katz & Kahn, 1966). Whenever roles are not managed effectively, it can lead to job dissatisfaction, lower levels of commitment and productivity, increased intention to resign and higher rates of absenteeism (Wickham & Parker, 2007). It is understandable that civil servants have the responsibility to enhance government participation, however when they fail to receive a specific and clear role, their task can become unclear. Thus, the management of roles can have an enormous impact on organizational goals and the successful implementation of policy. Therefore, to research how they can enhance the success of the government participation policy, the municipalities that were involved in “Overheidsparticipatie en Burgerkracht” wanted to know which roles can be appointed for which actors. And that has led to the following research question: *What are possible roles of municipality actors in the government participation policy process?*

1.2 Research questions

The main research question can be divided in sub questions to make it clearer and more comprehensible:

1. What is government participation?

This first question is important because it gives an idea of how municipalities see government participation and how they implement this policy in their organization. Therefore, the first step is to define how these two organizations view this policy.

2. Who are the municipality actors that play a role in government participation?

After understanding what the policy is, the different actors that play a part in this process are important to describe. It can be possible that some actors don't have the same type of roles. It is also possible that a role for one type of actor can have a complete other meaning for another actor. Thus, extracting the actors before studying the roles is crucial for this study.

3. What are the different roles per actor when it comes to government participation?

The last sub question gives the finishing touch when adding up to the previous questions. This sub question describes the actual roles per actor that are present in the municipalities of the selected cases for this research. By answering this, the organizations can gain insight in which roles are possible to use for which type of actors and therefore they can try to steer more in succeeding in the implementation of government participation.

1.3 Practical and theoretical relevance

This study is both of theoretical and practical importance. First of all it is not often that governments are researched from the business administration point of view. Mostly governments are not seen as ordinary organizations and therefore it is common to research it from the public administration viewpoint. However, because municipalities aim to be a partner instead of hierarchical superior towards citizens, in this research municipalities are seen as any other organization/company. Besides the new theoretical insights that will result from this study, it will also have practical relevance, because it will give new insights about which roles can be appointed in order to succeed in government participation. When municipalities know which roles are possible to appoint and what these roles can lead to, they can use these insights in their strategies to achieve their organizational goals.

1.4 Research approach

To answer the research questions both literature and interviews will be used as research methods. The main idea is to interview the people in the field, thus people that work in municipalities. During the Overheidsparticipatie en Burgerkracht network meeting, the policy advisors from Arcon, a research and advisory organization for municipalities in Overijssel, asked all attendees to participate in this research. This call led to the selection of two municipalities that were willing to partake, these municipalities were Oldenzaal and Borne. During this network meeting it was also discussed that all of these municipalities in Overijssel have similar situations and would probably have similar roles to study. Therefore, the findings of this research would be useful for all 14 participating municipalities.

1.5 Outline

This chapter has described the background and problem statement of this study. It explained the reason that Dutch municipalities have implemented a new policy, called government participation. The research questions and the relevance of this study are presented in the present chapter. In the next chapter, the organizational role theory is described in detail to create a theoretical framework that eventually leads to an answer to the research question. It will explain why this theory is chosen and what the theory means, contains and assumes. In chapter three, the methodology of this research is described, more specific: the case selection, data collection and data analysis. In this chapter a link will be made, starting with the research questions, the theoretical concepts and ending with actual interview questions to give answer to the research questions. The fourth chapter is an analysis of the findings through collecting the data. It gives answer to the sub questions of this research and it consists of quotes from the interviews that are held. The fifth chapter is a conclusion, by answering the research question it also contains a recommendation for municipalities. This thesis ends with a discussion, where the limitations and future

research possibilities will be presented. The deliverable of this research is an advice, in form of recommendation, for all 14 municipalities that partake in the Overheidsparticipatie en Burgerkracht network.

2. Theoretical framework

In this chapter the theories of this study are described, explained and discussed. The chapter starts with general information about different types of role theories in section 2.1. In section 2.2, the organizational role theory is described, explaining the roles and role behavior and assumptions of this theory. Section 2.3 mentions the different role stressors that can occur, and the last section of this chapter is the conclusion.

2.1 The theory of roles

Role theory concerns the study of roles, or patterns of behavior that are characteristic of persons and contexts. It explains roles by presuming that people are members of social positions and hold expectations for their own behavior and that of others (Biddle, 1986). A role is defined as a set of behavioral expectations that are attached to a position in an organized set of social relationships (Merton, 1957; Stryker, 2007; Stryker & Burke, 2000). In other words, these expectations of behavior specify the meaning and character of a role, which is called role identity (Sluss, van Dick & Thompson, 2010). There are different types of role theory: functional, symbolic interactionist, structural, organizational and cognitive role theory (Biddle, 1986).

- a. The functional role theory comes from anthropology and sees roles as a set of expectations that society places on an individual. It claims that certain behavior being appropriate and other behavior being inappropriate. To give an example: when a doctor that dresses conservatively asks questions that are very personal and touches you in ways that are normally forbidden it is appropriate. However, when an electrician or shopkeeper behaves the same it is inappropriate (Biddle, 1986). The role of the doctor is what he does, the status of the doctor is what he is. Roles are not limited to one status, a doctor can also be husband/father/brother in other times (Biddle, 1986). Because this type of role theory comes from anthropology it is very focused on whether behavior is appropriate or not. Therefore, this role theory lacks an organizational dimension, it doesn't say anything about roles within an organization or company and goals to achieve.
- b. When looking at the symbolic interactional role theory, a role is not fixed or prescribed but something that is constantly changing and negotiated between individuals in a tentative creative way (Biddle, 1986). This theory claims people take roles from others and adapt them in creative ways and test them and confirm or modify these roles. Individuals try to define a situation, choose a role that is advantageous or appealing, play that role and persuade others to support that role. It is also seen when children play, they use imaginative role taking, observe and mimic others (Biddle, 1986). Symbolic interaction was founded by George Herbert Mead. According to Mead people's selves are a social product but are also purposive and creative (Griffin, 2006). Herbert Blumer, an

interpreter of Mead, who states that people act a certain way towards things based on the meaning these things already have and these meanings are derived from social interaction and modified through interpretation (Aksan., Kısac., Aydın. and Demirbuken, 2009). Since Blumer was the first person that used the term symbolic interaction, he is considered the real founder (Aksan., Kısac., Aydın. and Demirbuken, 2009). His theory focuses on the fact that groups are created by people and that their actions define a society (Blumer, 1969). Yrjo Engestrom and David Middleton have explained symbolic interactionism in a variety of work settings, such as courts of law, health care, computer software design, scientific laboratory etc. (Engeström & Middleton, 1998). Since these authors focus on work settings, this theory seems more appropriate for this research, however it is still very individual, and it does not include policy or organizational goals. Therefore, more theories will be discussed.

- c. The structural role theory claims that shared expectations serve as a cultural script or blueprint that ensures conformity because it is obtrusive in the social context or has been internalized by actors before they enter into it (or both) (Beres, 2011). In this theory the attention focusses on social structures, conceived as stable organizations of sets of persons (status/social positions) who share the same patterned behaviors (roles) that are directed towards other sets of persons in the structure (Biddle, 1986). Criticism regarding this theory aims against the inability to explain deviance in terms other than psychological ones (Beres, 2011). Structural role theory emphasizes on conformity, stability and role complementarity and thus there is no degree of improvisation and creativity (Beres, 2011). Municipalities are currently in transition and therefore stability is something that doesn't fit. Thus, this type of role theory is not suitable to further use in this research.
- d. The fourth type of role theory is the cognitive role theory, which is used largely in research. This role theory focuses on relationships between role expectations and behavior. It also focusses on social conditions that give rise to expectations, techniques to measure expectations and the impact of expectations on social conduct (Biddle, 1986). In many studies concerning cognitive role theory, the way in which persons perceive the expectations of others and the effect of these perceptions of behavior were the main focus (Biddle, 1986). Cognitive role theory is also subject to criticism because it relies too heavily on contemporary American culture, its research fails to explore the contextual limitations of effects, ignores dynamic and evolving character of human interaction. Because this theory focusses on the individual, it often slights role phenomena associated with social positions or with temporal and structural phenomena (Biddle, 1986). Focusing on individuals and ignoring dynamics doesn't fit this this type of research and the constantly changing dynamic of municipalities and the fact that this research doesn't focus on individuals but on the entire organization and its actors.

- e. The last theory, organizational role theory has been used much in research. This theory focuses on social systems that are pre-planned, task-oriented and hierarchical. From this point of view, the assumption is that roles are associated with identified social positions and to be generated by normative expectations, but norms can vary among individuals and may reflect both the official demands of the organization and the pressures of informal groups (Biddle, 1986). This often leads to role conflicts in which they must contend with antithetical norms for their behavior (Biddle, 1986). Eventually role conflicts lead to strain and has to be resolved in order to have happy individuals and prosper organizations (Biddle, 1986). The organizational role theory focusses on problems that are generated when actors have to cope with changes in social position or expectations that come with these positions. It is exactly these changes that actors within municipalities currently undertake and have to cope with that are interesting for this research. The problems that are generated because of changes also fits very well in the problem statement of this research. Therefore, the organizational role theory (ORT) is the most suitable theory to further discuss in this research. Also, the pre-planned, task-oriented and hierarchical aspect of municipalities will be best analyzed in this type of theory. Parker and Wickham (2005) claim that in organizations, role behaviors are recurring patterns of actions that are important for effective functioning in a role and in an organization. They also claim that this theory focuses on the roles within organizations and the interaction between roles and the impact it has on achieving organizational goals. Therefore, in the next paragraph the ORT will be described in more details.

2.2 Organizational role theory

The main idea behind the organizational role theory (ORT) is that human organizations are defined as role systems and their effectiveness is based on the allocation of tasks to roles and the motivation to fulfill the requirements of these roles (Katz & Kahn, 1978). When employees have specific prescribed roles, they are expected to behave in a certain way. According to Katz & Kahn, role behavior refers to “the recurring actions of an individual, appropriately interrelated with the repetitive activities of others so as to yield a predictable outcome”. All these behaviors of actors within an organization comprise a social system with a stable collective pattern in which employees play their part (Katz & Kahn, 1978).

2.2.1 Roles and role behavior

According to Katz & Kahn (1978) organizations consist of people that are linked to some set of other members by virtue of the functional requirements of the system that are heavily implemented through the expectation those members have of the person (also referred to as focal person). They see organizations as a number of sets, where there is one for each person in the organization. In figure 1 (Katz & Kahn, 1978) the model of role taking which leads to role behavior is shown.

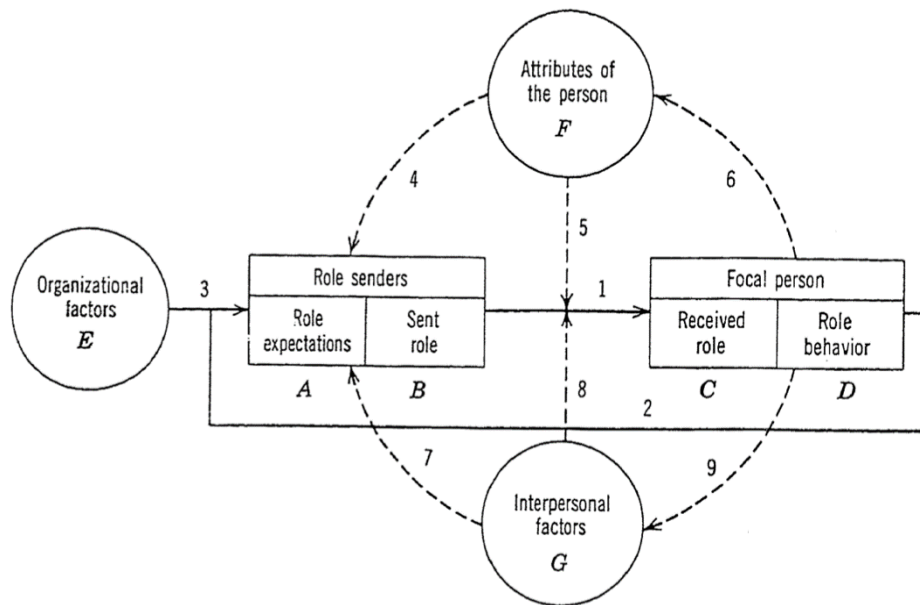


Figure 1: A theoretical model of factors involved in taking of organizational roles (Katz & Kahn, 1978).

The process begins (A) with role expectations, these are held by members of the role-set for the focal person, and these are activities that they require of the person to perform their own roles or maintain their own satisfactions (Katz & Kahn, 1978). Besides these expectations, the next step is to send them from members of the role-set to the focal person, the communication of role requirements in terms intended to influence his or her behavior (Katz & Kahn, 1978). Communicating the role expectations and thus sending them is the first half of the episode, the second half has to do with the perceptions and behavior of the focal person (Katz & Kahn, 1978). The focal person receives in greater or lesser distortion, the role expectations that are sent. The received role has the most effect on the role behavior of the focal person. After this, the focal person acts. This can be in compliance and in non-compliance with the expectation of the role-set. After the actions of a focal person, the other members evaluate this behavior in relation to their expectations and needs. This leads to a new cycle with new episodes and so it continues all the time (Katz & Kahn, 1978). Of course, there are also organizational factors that lead to role expectations, for example when a policy is changed, so do the expectations from manager towards employee. Also, the attributes of a person and their interpersonal factors have influence on the way they behave. For example, when people are rebellious by nature or have problems at home, their behavior can be deviant from expectations.

2.2.2 Assumptions to organizational role theory

There are four basic assumptions that are associating with ORT. These are: role-taking, role-consensus, role-compliance and role-conflict (Parker & Wickham, 2005).

1. According to Katz & Kahn (1978), role taking assumes that individuals will take or accept a role that is conferred upon them by their employer. This is done when the individual accepts the employment position. When employees have to enact an array of roles and it becomes complex, it may result in being unable to enact the role according to the expectation of others (Parker & Wickham, 2005).
2. Role consensus, the second assumption states that organizations need to have consensus between organization and employee, regarding expectations of roles and the way in which they interact, in order to function optimally. This assumption helps to underpin the commonly held norms and conceptions that give rise to consistency in behavior and loyalty to the organization's culture (Biddle, 1986). Kerr (1978) adds that there is an assumption that organizational roles are predefined, agreed upon and static, thus consensus can be reached. However, when roles are changed over time or employees take multiple roles this becomes complex.
3. The third assumption, role compliance, states that every role has a set of behaviors and these are well defined and consistently obeyed to by employees. Compliance is supported by the job description that sets the goals of each position and dictates the expected behavior to achieve these goals. Role compliance is directed by HR policies and the setting of performance goals (Jackson & Shuler, 1992). When there is non-compliance the organization can try to enforce it through the use of sanctions (Katz & Kahn, 1966).
4. The last assumption, role-conflict, says that conflict will arise when role expectations in one role conflict with another role (Miles & Perreult, 1976). Role-conflict can be result of both organizational elements and internal control mechanisms. When focusing on organizational elements, one could think of participation in decision making (Fisher & Gittelsohn, 1983), communication networks (La France, Boster & Darrow, 2003), and internal control mechanisms (Floyd & Lane, 2000).

However, Wickham and Parker (2007) claim that the assumptions of ORT are not adequate enough to account for the array of roles enacted by employees and the manner in which they impact on working-life. They suggest to incorporate key themes to ORT into the assumptions in order to account for contemporary HRM issues. These key themes are multi-facet employee, employer recognition/facilitation and compartmentalization (Whickham and Parker, 2007). Multi-faceted

employee demands that ORT incorporates the full array of non-work roles that impact on employees' working life. The three components of multi-faceted employee, self-validation, self-definition and relationship management considerations), influence employee decisions and ability to enact work roles and thus must be considered within a framework of effective human resource management (Whickham and Parker, 2007). The 'employer recognition/facilitation' theme demands that ORT incorporates the three role-groups, Work-role, Work-family, and Work-life, along with 'open communication' into its assumptions. It is important to understand that the Work-family and Work-life role-groups had varying influences on employee ability and motivation to enact their Work-roles, and that managers need to be aware of the 'whole person' in their efforts to manage their workforce holistically (Whickham and Parker, 2007). The 'compartmentalization' theme demands that ORT incorporates the notion for employees to separate the enactment of non-work roles from their work roles. According to Wickham and Parker (2007) when conflicting work and non-work roles are physically separated from each other, boundaries between working and non-working lives don't overlap. So, when employees are able to compartmentalize their conflicting work and non-work roles, role conflicts dissatisfaction and stress can be minimized (Wickham and Parker, 2007).

2.3 Role stressors

From the ORT point of view, roles are assumed to be taken, in consensus, in compliance and possibly conflicting from time to time (Parker & Wickham, 2005). According to Kahn and Irfan (2014) role stressors have received much attention in the job stress literature. Role stressors are the product of discrepancy between the perception of an individual of the characteristics of a specific role and what this individual achieves in that role (Allen & Mellor, 2002). When focusing on roles and role behavior, one must also keep in mind that role stressors can occur from certain dimensions. Kahn and Irfan (2014) distinguish three stressors which are role overload and role ambiguity and role conflict.

The first stressor, *role overload*, arises when individuals have several roles at the same time. The new roles grow along the old roles and changes occur. Interference between responsibilities of domestic and organizational roles lead to a role overload. Most of the time, individuals try to balance among the different role responsibilities (Kahn & Irfan, 2014). However, role overload creates job stress and other psychological problems (Cooper & Richard, 2001). According to Cooper and Marshal (1978) role overload is significantly related to job stress, absenteeism, turnover, low motivation to work, low self-esteem, low job satisfaction and high turnover intentions. For these changing times in municipality policies, role overloads can indeed occur. Civil servant can have a role in internal and external communication and having to be a member of all kinds of new workgroups because of all new policies that are arising.

Role ambiguity, the second stressor arises when individuals have inadequate and unsatisfactory information about their responsibility (Kahn & Irfan, 2014). Role ambiguity leads to high turnover intentions, life dissatisfaction, poor job performance and lower self-esteem among employees (Margolis, Kroess & Quinn, 1974). Role ambiguity is a result of lack of clear and comprehensive information regarding job requirements, descriptions, skills and procedures to complete job tasks (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Role ambiguity is possible in municipalities when policies are not clear enough and therefore role expectation are also unclear.

Role conflict, the last stressor, comes from being challenged with the mismatched role expectations in a number of social statuses. When there is disagreement on expectations for a specific role or dissatisfaction due to vagueness, role conflict arises (Kahn & Irfan, 2014). It also arises when two or more roles intersection too much with each other. This stressor can be experienced when problematic and displeasing duties are present (Kahn & Irfan, 2014). For example, a law can dictate a certain type of behavior, whereas a new policy of government participation can expect other behavior.

Due to the changes in the society and the fact that municipalities have to change their culture, the original bureaucratic way of working is changing. As mentioned before, civil servants are expected to see citizens more as partners, nevertheless the law and legislation is not changed. This can lead to conflicting rationalities. On one hand the employees of municipalities are obliged to change their culture, however the law and policy of the government is based on a rigid hierarchical relationship between civil servants and citizens. Therefore, it can be difficult to change the culture and roles within the organization. Municipalities need to act according to the law, and this can sometimes conflict with their new way of working.

2.4 Conclusion

In this chapter role theory was described and analyzed since this theory must answer the research question. It started with the different type of role theories, which are functional, symbolic interactionist, structural, organizational and cognitive role theory (Biddle, 1986). After the description is became clear that the most appropriate role theory for this thesis is the organizational role theory. Therefore, the assumptions of that theory were explained, consisting of role-taking, role-consensus, role-compliance and role-conflict (Parker & Wickham, 2005). Since the assumptions are not adequate, key themes were also discussed. Furthermore, the theoretical model by Katz & Kahn (1978) was used to explain role behavior, claiming that role expectations are made and sent to employees, which are received and followed by a certain behavior. The theoretical framework ended with a section regarding role stressors, mentioning that role overload, role ambiguity and role conflict can lead to role stress and can have influence of job stress. All these theories will be used in the analysis, they will be operationalized and

used to formulate interview questions and to analyze the collected data. From all the different role theories, the organizational theory seems to be the most relevant to use for this research. The reason for this choice is that the municipalities have to change their entire organizational structure and their relations with the outside world, thus the ORT is the most suitable theory to analyze the changing roles in municipalities. Furthermore, it is important to analyze behavior of the actual actors that are important in the process of government participation and therefore use behavioral theories. It is also likely that these role changes can lead to stressors and therefore that theory will also be useful and used for the analysis in chapter four. It is also important to keep in mind that despite the good intentions of municipalities, sometimes the law is in conflict with the completion of the new roles.

3. Research design

In this chapter, the research method, case selection and sampling are described in section 3.1. After this the two selected cases, Borne and Oldenzaal is described in subsections 3.1.1 and 3.1.2. How and when the data is collected and other details regarding this process is mentioned in section 3.2. After this the data analysis design is explained in section 3.3. This chapter ends with a conclusion, in form of a summary regarding how this research is designed.

3.1 Research method, case selection and sampling

This research is qualitative, because the aim is to understand the deeper meaning of the roles that actors have in municipalities. According to Rubin and Babbie (2008) this type of research method emphasizes depth of understanding and deeper meaning of human experience. They claim it generates theoretically richer and more tentative conclusions than quantitative methods. When wanting to understand what different roles of organizational actors there are in the government participation policy, a deeper focus is more appropriate than simply mentioning the name of the role and the actors. It is important to understand what these roles mean and how they are interpreted. Therefore, qualitative research is used to collect the data in this research.

As mentioned in the introduction, because of all the changes in citizen and government participation, several municipalities in Overijssel have been participating in a project called Overheidsparticipatie en Burgerkracht. During this process, the municipalities were asked by Arcon (2016) to participate in this research and Borne and Oldenzaal had answered to this call. Therefore, these two cases were selected. Thus, the selection process was not random. The next two sections will give more insight in these two cases. According to Rubin and Babbie (2008) sampling in qualitative research is often purposive. Types of sampling are snowball sampling, quota sampling, deviant case sampling, intensity sampling, critical incidents sampling, maximum variation sampling, homogeneous sampling and theoretical sampling (Rubin & Babbie, 2008). Since Borne and Oldenzaal agreed to participate in this research, the civil servants that were present during the Overheidsparticipatie en Burgerkracht network meeting had asked others within their organization to participate as well, thus the sampling can be seen as snowball sampling, because the first respondent has led to others. The threat to this type of sampling is that a certain type of employee can be selected for the interviews. Nevertheless, this method was chosen because otherwise it was very difficult to find respondents.

3.1.1 Borne

The municipality of Borne has approximately 22,795 citizens in an area of 26,16 km². It is a city that lies in the province Overijssel in the Netherlands. The municipality has 125 employees and aims to be quick and clear when it comes to answering questions of citizens (Borne, 2016). This means every

employee if the municipality of Borne serves 180 citizens (ratio is: $22,795/125=182$). The employees of the municipality are led by the general director/ municipality secretary. He has two department managers and a Concern Staff manager working under him. Together they form the Management Team. Furthermore, Borne has created a Future Vision 2030 (Toekomstvisie 2030), where it aims to sustain a growing community with a small-town identity. The vision emphasizes in particular the importance of the community and all the qualities that are hidden in it. Borne emphasizes strong on a directing role, where civil servants and managers have become less decisive. They claim that much power is hidden in the community and they want to offer space and support wherever possible and if possible, to encourage citizens more to take the leading role (Borne, 2017).

3.1.2. Oldenzaal

The Municipality of Oldenzaal has approximately 300 employees and 32,006 citizens on 21,98 km² (Oldenzaal, 2016a). When looking at the number of citizens that are served per employee, the ratio is 107 ($32,006/300=107$). Like Borne, Oldenzaal is a city in the province Overijssel in the Netherlands. This organization aims to change when it comes to attitude and behavior of their employees. Municipalities have more freedom and space to make choices that reflect better on society, but that also requires a new attitude of the municipalities. It aims to facilitate and encourage more to provoke and flourish citizens' initiatives. The organizations need to let go and give confidence to citizens. It should be flexible regarding policies and regulations and should no longer think in rules but in objectives. Oldenzaal wants policy to be developed more fully and the interest of all stakeholders should be captured well in the consultation. This means a change in the all aspects of their employee behavior (Oldenzaal, 2016b).

3.2 Data collection

After selecting the type of research, the cases to study and sampling the respondents, the data collection starts. To collect data, in this study, the choice was made to use semi-structured in-depth interviews. Conducting in-depth interviews is based on a general plan of inquiry but not a specific set of questions (Babbie, 2007). This means that there should not be too many questions structured in advance. Semi structured in-depth interviews rely on open-ended questions and must always be clearly and neutrally formulated. Besides these requirements, specification of the questions is also necessary because when questions can be interpreted in different ways, it is important that the researcher can clarify his questions (Babbie, 2007). The number of interview questions prepared in advance is ten, because this was enough to address to all the important topics that were necessary to answer the research questions (See Appendix 1). In advance, a researcher must decide on the topics to safeguard the quality of the research. However, because it was chosen to use semi-structured in-depth interview, during the interview there was

opportunity to ask follow-up questions and this led to deeper insights and more meaningful data. Therefore, semi-structured interviews are best fitting for this type for research.

The duration of the interviews had an average of 45 minutes and all interviews were conducted at the city halls of Borne and Oldenzaal. To enhance the reliability of this research all interviews were recorded. This way the interview can be a fluent conversation. It also prevents the interviewer to make mistakes in writing down the answer during the interview, because during the interview the focus should be on the conversation instead of writing everything down. The number of respondents were eight, four from Borne and four from Oldenzaal. In the table below the name, gender, department and interview data and time of the respondents are presented. The respondents had comparable functions within the municipalities. Despite the fact that they work in different departments, all of them face the new way of working in the same way. The only ‘high level’ actor is GR from Borne. To compare the output better, having a ‘high level’ actor from Oldenzaal would be better. However, in Oldenzaal these types of actors were unavailable.

Name	Department	Date & Time
H.H. (male)	Project leader Environmental-law at the municipality of Oldenzaal	23-02-2017 15:00-16:00
M.M. (female)	Policy advisor communication & advisor government participation at the municipality of Borne	23-02-2017 11:00-13:00
M.W. (female)	Policy advisor HRM at the municipality of Borne	23-02-2017 11:00-13:00
S.S. (female)	Senior policy advisor environmental plans at the municipality of Borne	21-02-2017 11:30-12:15
G.R. (male)	Municipality secretary and precursor on organizational changes at the municipality of Borne	20-02-2017 14:00-15:15
J.A. (male)	Policy advisor at the policy and development department at the municipality of Oldenzaal.	21-02-2017 14:00-15:00
D. B. (male)	Senior policy employee at the public counter at the municipality of Oldenzaal.	21-02-2017 15:00-16:00
B.K. (male)	Policy advisor at the municipality of Oldenzaal.	24-02-2017 14:00-15:00

Table 1: List of respondents

3.3 Data analysis design

After the data collection, the analysis started. Since all interviews have been recorded, the data was transcribed before the analysis. Thus, all interviews have transcripts in order to make the analysis more reliable and valid. For analyzing semi-structured interviews, coding is an appropriate analysis method. By transcribing and coding, the validity and reliability of the data can be increased (Babbie, 2007). Because this study has a specific focus on actors and roles, axial coding is appropriate. Axial coding means that different themes are systematically related. Core categories were identified, so that the most important topics were analyzed throughout all interviews. Since the number of interviews are eight, there is no need for electronic coding, manual coding is quicker. The codes that were used are: government participation, actors, role and citizens. The axial codes were: behavior, top-down, bottom-up, laws, conflict, vague, overload. These codes were derived from the research questions and were expected to answer the questions (see operationalizing scheme, appendix 1).

3.4 Conclusion

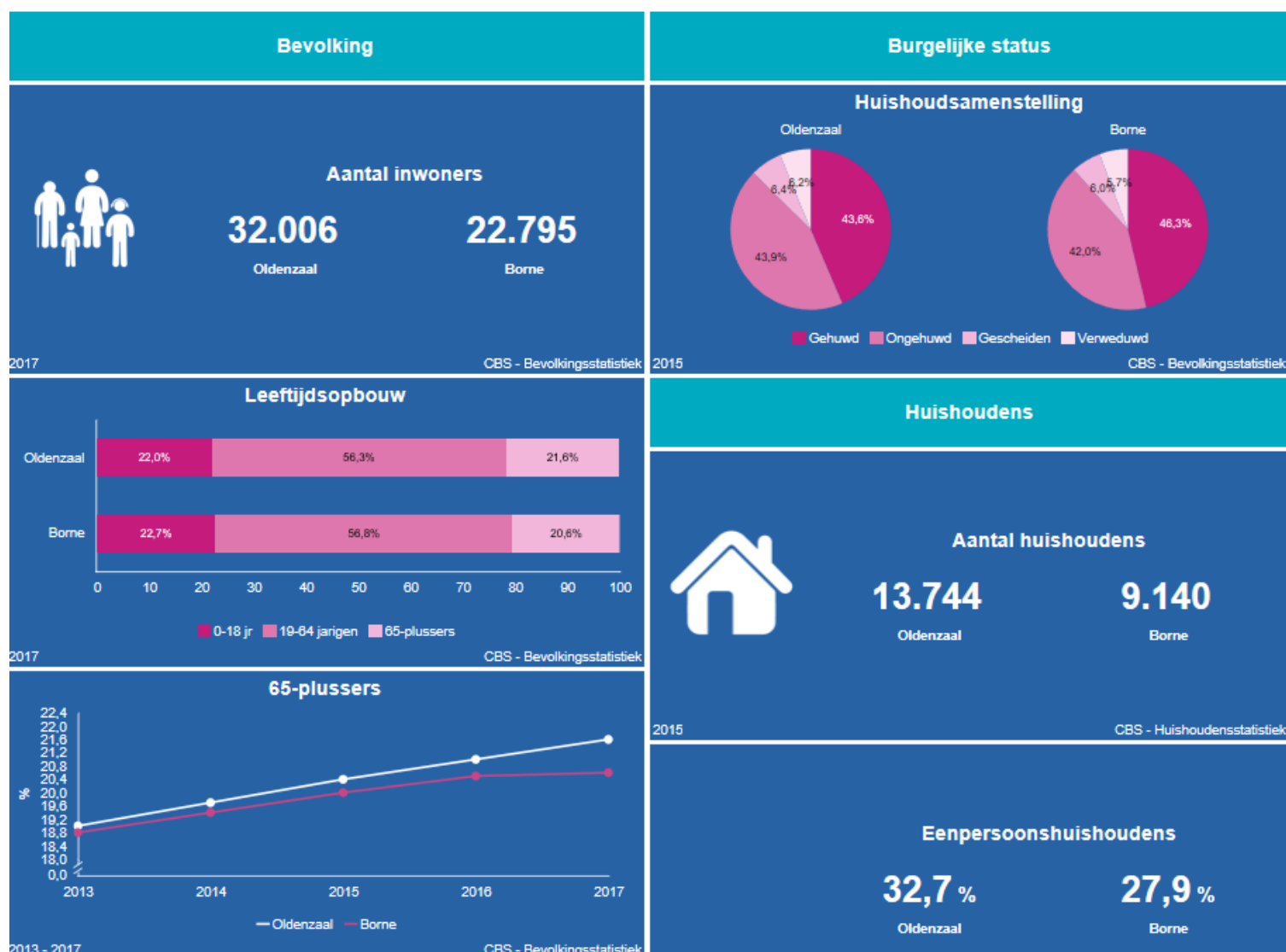
To answer the research question, two cases were selected: Borne and Oldenzaal. Both municipalities are in Overijssel and have similarities in organizing. Oldenzaal is a larger city than Borne, however the ratio of municipality employees per citizen seems higher in Borne than Oldenzaal. The selection of the respondents was done through snowball effect because otherwise it was difficult to find civil servants in municipalities that were willing to cooperate. Eight respondents were interviewed, four from borne and four from Oldenzaal. The interviews were recorded and transcribed afterwards, also codes for analysis were identified.

4. Results

Chapter 4 analyses all the collected data from the interviews of respondents from the municipalities of Borne and Oldenzaal. Each section in this chapter answers a sub question of this research. Thus, in section 4.1 the demographic backgrounds of the municipality Borne and Oldenzaal are described. In section 4.2 Government participation from the point of view of Borne and Oldenzaal is analyzed. Section 4.3 analyses the organizational actors that play a role in government participation. This chapter ends with analyzing the different roles per actor when it comes to government participation in Borne and Oldenzaal in section 4.4.

4.1 Demographic background

The municipalities of Borne and Oldenzaal are both in Overijssel and are located close to each other. Despite the similarities there seem to be some differences in their demographic backgrounds. Borne and Oldenzaal are analyzed in a demographic dashboard of the CBS and the following results were shown:



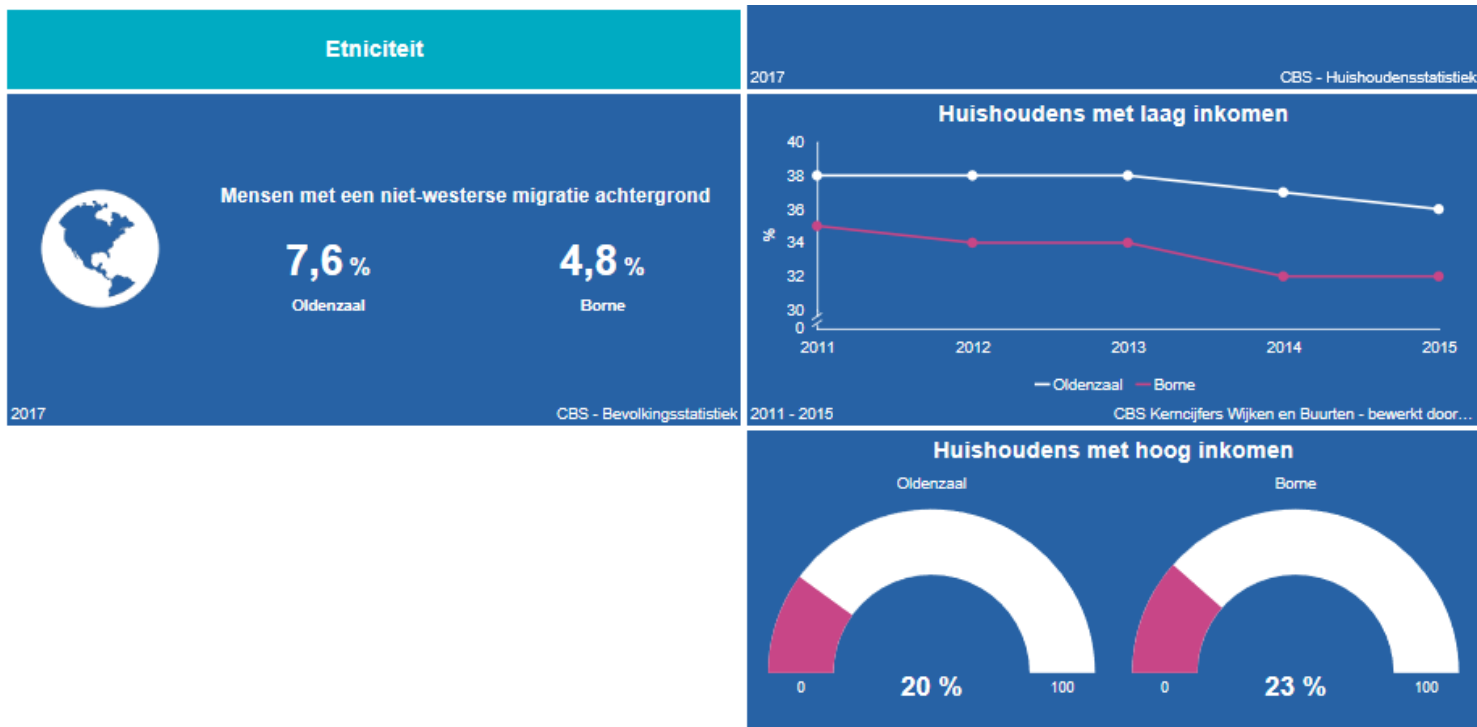


Figure 2: Demographic backgroups comparison between Borne and Oldenzaal (GGD, 2017) (In Dutch)

From the comparison in figure 2, it seems that the number of citizens in Oldenzaal are almost 10,000 more than Borne. The age differences in both municipalities seem similar, there are no extreme differences. The figure does show that the percentage of people older than 65 are more in Oldenzaal than in Borne. It is notable that the percentage of households with a low income are higher in Oldenzaal than in Borne. It is also visible that the percentage of non-Western migrants are considerable higher in Oldenzaal than in Borne. The numbers also show that Borne has 3% more households with higher income.

4.2 Government participation from the point of view of Borne and Oldenzaal?

Government participation started in 2013, however each municipality organizes it in its own way. One of the most remarkable findings in this study, is the fact that Borne started this way of working even before 2013. In 2011 they created a vision that was called 'Mijn Borne 2030'. This was set up completely with the community. The initiative for this vision started from several organizations in Borne who had a vision of their future community that was not bounded by municipality boundaries. They offered this vision to the municipality council (gemeenteraad), which embraced it and accepted this vision for inspiration of future policy. Mijn Borne 2030 claims that citizens say: why don't you just give us more responsibility? Leave it up to us! To implement this vision, the municipality realized that this process had to be organic. That means that along the way their employees would be able to change and adapt

because of a certain situation and not because it was planned. The following quote shows how the organization works organically.

“4000 citizens participated in the Mijn Borne 2030 vision, that is a huge number. We won a lot of prizes, such as the Galjaard prize. But that is not important. The beauty of this vision is that it created a snowball effect. It made our whole organization think and we came to the conclusion that we had to go more outside and work entirely different. This has grown in the past few years. We didn’t really plan the changes, we just listened to the community. When the community said we go that way... we followed. And that made working in this organization very exciting” (M.M., Borne 2017).

According to all the respondents in Borne, in the past the municipality had a top-down approach towards citizens. This means that policy was made by high level employees and then implemented by the low level employees. In terms of ORT this means that employees receive a role from their employer/manager and have little freedom in the choosing. Government participation has changed this approach to a more equal partnership. The awareness to create this change, that started before government participation was even mentioned by the Dutch king in 2013, came from the 800th anniversary festivities of Borne. 800 citizens started a choir and organized concerts, photo galleries and many other activities. The employees of the municipality claimed that they were in a glass house, looking outside and asking their selves why aren’t they asking us for help. They claimed to realize how much strength the Borne society has and that they as a municipality should stop impose their own ideas and start to participate with the citizens. This way the role of employees also changed because of the change in top down to bottom up. Employees were seen more as the professional that should have more say in their own role and how to act towards citizens, since they were the ones that actually had contact with citizens.

For Oldenzaal government participation started as a policy after 2013. Nevertheless, according to one respondent this way of working is not completely new. He claims that ten to fifteen years ago district alderman (wijk wethouders), made district plans together with citizens. This partnership is also what government participation stands for. All the respondents from Oldenzaal claim that the municipality has a different role now. This means that the government needs a completely different attitude and should not think from a position of power but form an equal position.

“It used to be no unless... and now it is yes unless... this means that our employees need a new attitude. In the past, citizens would come with their ideas and we would tell them their ideas were impossible. Now instead of looking at obstacles, we search for possibilities to realize their ideas together with the citizens. And that’s a whole new mindset” (H.H., Oldenzaal 2017).

To change this mindset, Oldenzaal has set up a project group called ‘attitude and behavior’ in 2017. They claim that it is important to change the entire organization, which can be very difficult because some employees work the same way for 40 years now. In 2014 the municipality of Oldenzaal has begun a reorganization procedure. One third of the employees in Oldenzaal has an age between 45 – 50 years. According to one respondent, if the average age would be lower the changes in implementation would be an easier process. He claims that younger people are educated and raised differently and are more flexible than older people. They see situations very different. These young employees could also influence older colleagues to look in a different way. The project group “attitude and behavior” is a group of people who work in different policy fields and departments. Together they are searching for answers how to change the entire organization more towards government participation. They have been granted time and resources from their management team to realize their goals. The idea is that these group members will be ambassadors and inspiratory to the rest of the organization. This shows that Oldenzaal finds the shift to government participation very important. When analyzing this change from an ORT viewpoint it means that employees from all departments are currently changing the standard roles and role taking, they have the opportunity to create new roles and present these roles and behavior that comes with the roles to their managers. This way they have the power to change the role expectations, that used to be sent from their managers. Now this group (attitude and behavior) can create new role expectations for the entire organization.

To answer the first sub-question *what is government participation*, the definition that was used in the project Overheidsparticipatie en Burgerkracht is appropriate. This definition is “*Government participation is making room as a municipality for social initiatives and active citizens and supporting them in a challenging and suitable policy.*” This definition was used because both Borne and Oldenzaal participated in this project and therefore also used this explanation of the term. It can be concluded that the two organizations have similarities and differences in their point of view. The similarities focus on equality towards citizens and changing the attitude and behavior of all employees within the organization. The differences that are visible are because of the years before the implementation of government participation. The fact that Borne started working this way because of their own society which inspired the municipality, made the change more organic and natural. It also created a higher awareness of the necessity to change. Whereas Oldenzaal began after 2013 and thus their awareness started a few years later. So, to achieve organization goals, roles within organizations and the interaction between roles have an impact (Parker and Wickham, 2005). Therefore, the success of implementation of government participation lies on the actors and their roles in this process. The next paragraphs will give more insight regarding this achievement.

4.3 The organizational actors that play a role in government participation

Every municipality has the same type of actors within the organization. It starts with the municipality council (gemeenteraad), they represent the citizens and they set up the framework and check the implementation. The second type of actor is the 'college van B&W' (the mayor and the alderman), they execute what the municipality council has determined. However, they are unable to perform this themselves, thus they need an entire organization of employees, this is the third type of actor. In the layer of employees there is also hierarchy. It starts with the management team, that consists of the director (gemeentesecretaris) and managers for each management team. Each manager has several team leaders to control the executing employees. This description of layers and actors was mentioned by all eight respondents. Besides internal actors, there are innumerable external actors that play a role in the implantation of government participation, such as: citizens, entrepreneurs, volunteers, civil society and welfare organizations. However, in this study the focus is on the internal actors. Even though the basic type of actors are visible in every municipality, differences are possible. Figures 3 and 4 show the organogram of both Borne and Oldenzaal. Little differences in structure are visible, nevertheless the basics that were mentioned earlier in this section are visible in both figures.

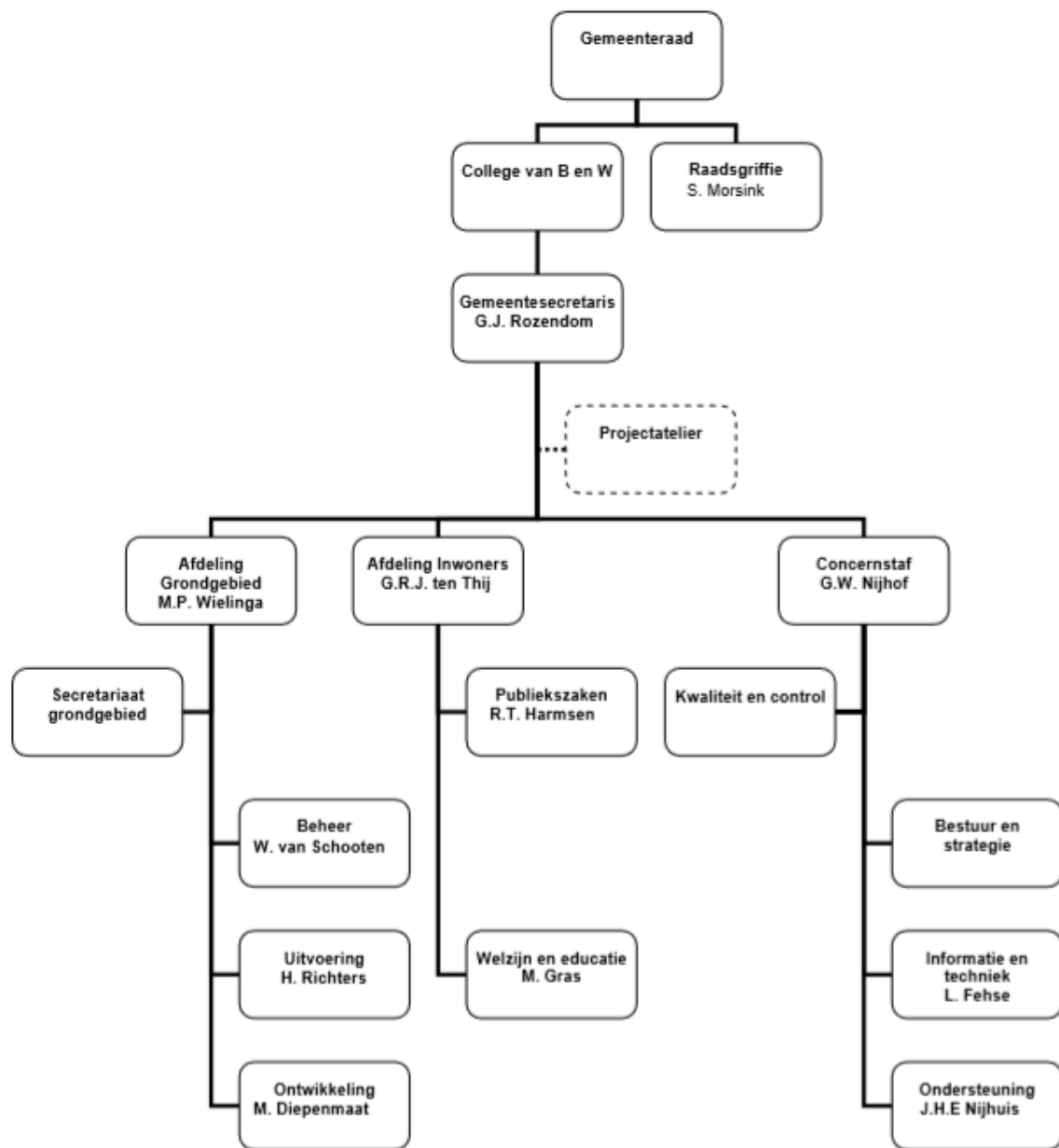


Figure 3: Organogram Municipality of Borne (Gemeente Borne, 2015)

Organogram gemeente Oldenzaal

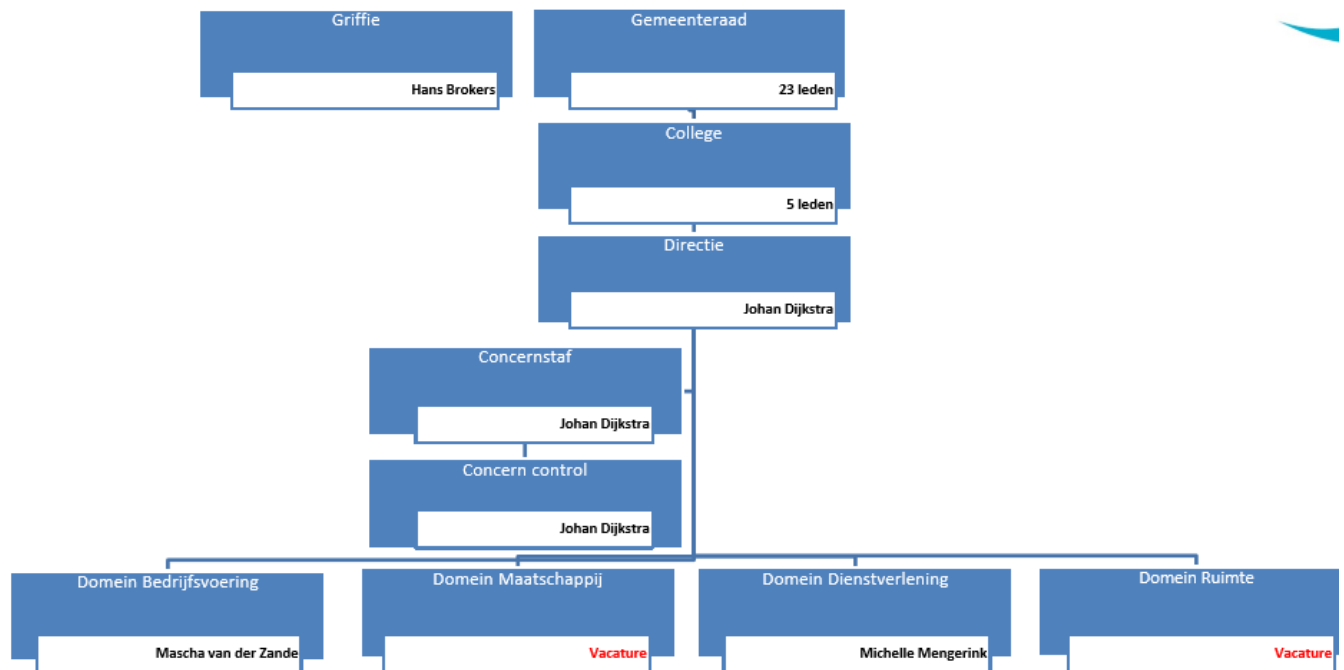


Figure 4: Organogram Municipality of Oldenzaal (Gemeente Oldenzaal, 2017)

The differences in the two organograms is the fact that in figure 3, the Griffie is shown under to the Gemeenteraad (municipality council) and in figure 4 it is shown next to the Gemeenteraad (municipality council). Another difference is that Borne has a director (gemeentesecretaris) and Oldenzaal uses the term directive, nevertheless both actors have similar responsibilities. The main differences are in the different departments under the management, Oldenzaal works with domains and Borne with other type of departments and focusses.

After mentioning the different actors, the respondents were asked which actor has the most effect on succeeding the implementation of government participation. There was not one simple answer to this question according to the respondents. Two respondents from Borne and two respondents from Oldenzaal claimed that the employees that have direct contact with citizens, have the most impact on the success of the implementation.

“The employees with the most impact are the ones that don’t have the highest salary within the organization. I think they have more impact than they realize. I’m talking about the first contact employees, for example the desk clerks. They are the first impression citizens have from the municipality. Still these are not the ones that have the power to do what they want, they still have to run their ideas through the city council.” (J.A., Oldenzaal 2017).

Another actor that is important for the success, according to three respondents from Borne is their participation advisor. This actor is specifically created through extra funding by the council. This actor can be seen as a coach and inspirer for the whole organization. This new actor has the role to identify new role expectations for their colleagues and the entire organization trusts the professionalism of this new type of actor. Nevertheless, all the other respondents from both municipalities mention that the high-level actors also play an important role, such as team leaders, managers, directors, mayors and alderman. The high-level actors are the ones that can facilitate employees in their day to day work. For example, if a manager believes it is important for the employees to have ‘keukentafel gesprekken’ (conversations with citizens in their own homes), the nine to five mentality is not appropriate, because most citizens work from nine to five. Analyzing the example of workgroup attitude and behavior in Oldenzaal shows that the employees are free to experiment and change role expectations, however they were granted the freedom, time and resources to do so from their managers.

To illustrate that it is not simply one type of actor that has impact on the success of government participation, the following quote is chosen:

“In Borne we organized ‘The Borne Identity’. This was a week filled with workshops to create a wakeup call for all actors that they should work differently. The workshops varied from a coach that learned employees to box, to sit on a chair and express themselves and a game with a mirror to self-reflect. During this week, everybody was free from work, thus people were not obligated to write papers. The management team and mayor and alderman did not have any meetings scheduled. This means that everyone was able to follow the workshops and develop their own talents. And this time it was not about learning how to write papers or work with rules and regulations. No, it was about: I’m a human being and how can I develop myself as a human being” (M.M., Borne 2017).

The quote above shows that all actors within the organization comprise a social system in which employees play their part (Katz and Kahn, 1978). The theory of Katz and Kahn claims that organizations consist of people that are linked to each other. The link from people within the organization is also visible in the results of this research. The sub-question that was asked was: *which organizational actors play a role in government participation*. The answer to this question is that all actors have a different role and these actors are all linked and dependent on each other. When alderman or directors want

employees to implement policy, managers and team leaders are used to lead their employees. On the other hand, when employees believe they need resources to implement the policy in a certain way, they need the higher-level actors for consent. Thus, it seems that the actors within the municipalities create a social system with each their own part. Nevertheless, because municipalities are originally a very bureaucratic and hierarchal organization the power still lies in the highest level within the organization. When the top believes that government participation is important and that lower level employees should be stimulated to find new roles and expectations and behavior that comes with that, they grant their employees the freedom. And formally without permission from the higher level, lower level employees are not permitted to act, because this is written in the law.

4.4 The different roles per actor when it comes to government participation in Borne and Oldenzaal

In the previous section it became clear that there is not one type of actor that has the most effect on the success of implementation of government participation. Nevertheless, several actors have been mentioned, such as the mayor, alderman, council, director, managers, team leaders and employees. Each of these actors can have a specific role in the process. According to all the respondents, the role of the high-level actors, such as mayor, alderman, council, managers and directors are facilitating. The actors that are highest in hierarchy are not the actors that actually speak to citizens on a daily basis. These actors are the ones that set the rules, create the boundaries to make policy and facilitate the employees with time, resources and freedom to perform their work in order to enhance the government participation. When it comes to the layer of actors that have more executive tasks, such as policy makers and actual desk clerks, their role can differ. Some actors are really there to advise and inspire others, such as the participation advisor M.M. of Borne. The following quote shows that the municipality of Borne explicitly hired this employee to inspire others:

“We hired M.M., our participation advisor and she focusses on what our role should be and how we should act. However, it is very important that this ideology is not depending on one person, this has to be in everyone’s mind. Therefore, we have to make people aware of the necessary change in mindset and she has the freedom to inspire and advise all of our employees” (G.R., Borne 2017).

When asking M.M., she also claims that her role is important. Her assignment is to change the mindset of all the civil servants and the higher-level actors within three years. She advises everyone to think as a citizen, because in the end all employees are indeed citizens, fathers, mothers, neighbors etc. If one should just try to be themselves when talking to citizens, it makes all the difference according to M.M. Thus, she has an enormous influence on the setting of role expectations and sending them to others. The way to advise her colleagues is by simply drinking coffee together and coaching them very cautiously

and respectfully. The municipality of Borne also offers training differently from other municipalities according to M.W. (Borne). The training for employees is more focused on the human aspect instead of training them how to implement certain laws and regulations.

The municipality of Oldenzaal also has actors with the role of inspiring and advising. As mentioned earlier, Oldenzaal has formed a group called attitude and behavior and their role is to discuss how employees should act towards citizens, but also how internal processes or employees should adapt to make government participation succeed. One of the employees in Oldenzaal was specifically hired externally to inspire and create awareness. Because he is not officially an employee of Oldenzaal he also has the freedom to act differently. He mentioned that despite the policy, signals from higher levels and inspirations, employees can differ enormously.

“In one team, all employees have the same task and managers, freedom and resources. However, despite the same roles, their behavior can differ. Some people believe that our municipality has everything organized perfectly and change is not necessary... People are used to work a certain way and to have certain responsibilities, therefore they find it difficult to let go” (B.K., Oldenzaal 2017).

The changes in behavior, despite receiving the same role has to do with the model of role taking and role behavior of Katz & Kahn, (1978). According to ORT, role taking starts with role expectations. A manager or director can send a role in order to influence the behavior of their employees. Thus, this means that managers can send role expectations to civil servants however it is also up to the civil servant how to receive this role. Receiving the role and the role behavior of employees are also affected by the persons attributes or interpersonal factors. When looking at the quote above, the fact that some people find it hard to change their way of working can be seen as attributes of this person and not how the managers sends the role expectation. When civil servants act different than their managers expect, there is always the possibility to give feedback in order to change the behavior of their employees. Katz & Kahn also mention this in their model, they claim that the actions of employees are evaluated in relation to expectation and needs of others. In changing times, it seems that feedback is crucial for influencing employee behavior. Thus, the question is, how much feedback is given or received by the respondents. All respondents in Borne claim that feedback is something that is organized very well in their organization. The respondents receive and give feedback frequently. According to the respondents in Oldenzaal, feedback is not something that comes naturally. It was only one respondent, B.K., who claimed to receive feedback frequently. People tell him he moves too fast and sometimes takes on responsibilities that are not his to take. The others in Oldenzaal claim that there is no feedback culture in their organization. Even though three years ago, all employees were trained on feedback, people in generally are not open for feedback. They claim that people see feedback as criticism and negative and

therefore it scary. One of the respondents says the taboo on feedback comes from the Catholic culture of Oldenzaal:

“I was not raised in a Catholic culture, but my wife was. In that culture admitting to make a mistake meant confession. You would have to go to a priest and admit your wrongs and this is undesirable. Therefore, people are less eager to accept that the fault is theirs, and this culture is still visible. Even though these people haven’t been to church for more than 30 years, they are raised this way. I think the younger generation will not be like this. They are raised differently and learn to give and receive feedback in school. They are not simple developing their knowledge but also their personality” (D.B., Oldenzaal 2017).

When feedback is something that is not frequently used in the cycle of roles and behaviors, employees will not be aware of the fact that their behavior is not desirable. Another problem that can occur is role stressors. In Oldenzaal role ambiguity seems to be a stressor, however they also believe that this is natural since the implementation of government participation is new and people are still learning. Role ambiguity can come from not formulating roles and expectations SMART enough and not clear enough according to the respondents in Oldenzaal. People think they understand what is expected and don’t check the expectations and just perform a task and afterwards they learn that this was undesirable. In Borne the respondents saw other stressors, more in terms of roles towards citizens. They mentioned that sometimes employees want to act towards the society, but that they should wait until the citizens ask for something. They also mentioned that some employees have a certain role but wish to act beyond their role and act upon higher hierarchal roles. This comes from the fact that lower- level actors see things in society and higher-level actors are further from the work floor to see these necessities.

In the table below the differences between Borne and Oldenzaal are schematically shown. By transforming the output from the interviews to a table, it is easier to interpret the data.

	Borne	Oldenzaal
# citizens	22,795	32,006
# employees in municipality	125	300
Ratio citizens/employee	182	107
Type of neighborhoods	New	Old
Feedback	Organized feedback	No/little feedback
Important actors	Participation advisor	Working group attitude & behavior
Role conflict	Yes	Yes
Role ambiguity	Yes	Yes

Role overload	Not really	Not really
Inspires other municipalities	Yes	No
Much citizen participation	Yes	No

Thus, the different roles per actor in Borne and Oldenzaal are not simply distinguished. It seems that there is a separation of layers, where actors of higher hierarchy are more facilitating and lower level actors have inspiratory and advisory type of roles within the organization. It seems that citizens are more active in Borne than in Oldenzaal, the reason for this difference can be the fact that there are more high-income households in Borne. The municipality of Borne is also seen as a precursor because it started early with government participation and it has experimented a lot. Their successes and failures are shared much with other municipalities, and they inspire others to do the same. How roles are expected is also very important, since in Oldenzaal feedback is not something that comes naturally. This way employees cannot know exactly what roles are expected from them and what behavior is fitting for their roles. Nevertheless, both municipalities argue that their organizations are still learning and that things have indeed improved.

5. Discussion

This chapter is a discussion on the research in total. It reflects on the limitations of this thesis in section 5.1. The practical implications that can follow from the findings and conclusion of this research will be described in section 5.2. In section 5.3 recommendations and tips for future research regarding this topic are mentioned.

5.1 Limitations of this study

This research is conducted for the purpose of a master thesis. As first limitations it can be stated that the number of respondents is few. The first contact was made with two persons, from Borne and Oldenzaal, and they came up with these respondents, so the sampling was snowball. The intention was to get more, but the respondents who promised to cooperate did not all come through. But after processing the data it showed the provided information was enough to make some recommendations. Because of this the external validity is threatened. The sample of the respondents is not representative for the municipalities of Borne and Oldenzaal. Borne has about 125 employees and Oldenzaal has about 300 employees. To preclude this limitation, further research can be conducted by using a bigger sample. The second limitation of this research is the threat of selection. When respondents are selected for the study, the groups can be not equivalent. Besides this, the selection of respondents was made by the two contacts, therefore they were able to provide me with respondents who all had the same view. To prevent selection, random sampling can be a solution. This way, all employees would have had the equal chance of being interviewed. However, the small contacts at these municipalities has led to selection.

5.2 Practical implications

This research can be used for the two municipalities to learn from it through self-reflection. Sometimes organizations are not aware of what goes right or wrong because they are too busy with their daily work. The way the municipalities of Borne and Oldenzaal are working on the implementation of government participation can also be used as an example for other municipalities. The recommendations that are mentioned for Borne and Oldenzaal can enhance the implementation of other municipalities as well as that of Borne and Oldenzaal. For external actors it is good to understand, the way municipalities work and how they want to implement something. If these external actors have this information, they can respond better on policy and the roles within the municipalities, to enhance their own opportunities and at the same time improve government participation.

5.3 Future research

For future research it can be stated that it will be good to do the same research, but first more respondents are needed and maybe then all layers can be interviewed. The sample will be more representative for

the whole municipality as an organization. Second, if more researchers work on this topic, each one can work on his/her own municipality. Then more in-depth interviews can be conducted and factors of success and/or failure of implementation of new policy in combination with roles, can be mentioned more clearly. Future researchers can also try to create a standard model wherein all actors will be linked to possible roles. During this research it became clear to me that respondents were not able to mention specific roles per actor. A reason for this can be the fact that they are still learning and that in the future they will gain more insights regarding specific roles for actors.

6. Conclusions and recommendations

In the last chapter the conclusions of the research that was conducted on the different roles of municipality actors in the government participation policy are set out in section 6.1. From the analysis and conclusions of this research, recommendations are derived for municipalities to enhance their policy, these are laid-out in section 6.2.

6.1 Conclusion of this research

The main research question of this study was: *What are different roles of municipality actors in the government participation policy?* To answer this research question, literature regarding role theory was described, explained and analyzed. Furthermore, two municipalities in Overijssel (Borne and Oldenzaal) agreed to participate in this research, therefore interview respondents were selected from these two municipalities. All this collected data had been analyzed and this has led to the following conclusion.

In the previous chapter the sub-questions have been answered and these lead to an answer to the research question. The different roles of organizational actors are not yet created specifically. It is clear that the results are in accordance with the organizational role theory when it comes to the fact that the organization consist of people that are linked to each other. Each actor influences another actor and all actors have a different role. The roles are all dependent on each other. There seem to be some specific roles that can be found, these are the facilitating roles of the higher-level actors. These actors create a certain environment for employees to perform their work in accordance with the government participation policy. Lower level actors, such as policy makers and civil servants that are in contact with citizens have other roles. These roles differ from advisory roles, to inspiratory roles or experimenter roles. It is clear that there are not specific roles that fit in the actor profiles. It seems that it depends more on the persons attributes or interpersonal factors how people perceive their own role and receive the role expectations. Some types of roles can be mentioned and are visible in both municipalities, such as: facilitating roles, advisory roles, inspiratory roles and experimenter roles. Nevertheless, the employees from both municipalities are still experimenting and creating new role expectations and sending these throughout the organizations. Of course, it also depends on how these roles are taken, if they are in consensus, if they are compliance or in conflict. Because this is still a learning process, sometimes roles can be ambiguous and in conflict with the rules and regulations of the organization. Nonetheless, it seems that managers understand the importance of change and facilitate time and resources more often to grow in this learning process.

Another conclusion is that role expectations are not always received properly. To adjust employee behavior because of wrong received expectations, feedback is necessary. However, it seems that feedback is not that easily done in Oldenzaal. In Borne the respondents claim that feedback is properly

used as an instrument to adjust certain behavior. Oldenzaal claims that this can be solved when older generations are gone and the number of young employees increase, because feedback is something young generations learn to give and receive early in their education. It also seems that sometimes in Oldenzaal roles are ambiguous. Again, this stressor occurs because of lack of feedback. People claim to understand their roles and the expectations of their managers but fail to ask for feedback and thus behave how they received the role. Despite the learning aspects, both municipalities claim to have grown and learned a lot during the past years and are still learning as we speak.

6.2 Recommendations to municipalities

The results and conclusions of this study have led to several recommendations for the municipalities. In figure 5, a roadmap is laid-out for the recommendations of this study and which actor should initiate that step. Each step of the roadmap is further described in more details on the next page.



Figure 5: Roadmap for recommendations with initiating actor (1: external advisor, 2: manager, 3: working group, 4: manager with precursors, 5: external advisor).

The first recommendation is the implementation of structural feedback, this can prevent role ambiguity and false role expectations. By giving and receiving feedback the organization will be able to learn and grow and therefore implement new policy more effectively. When organizations aim to organize more feedback in practices this can be difficult to implement because people are not used to it. Organizations can be supported by external advisors/coaches to implement structural feedback. This way the implementation and structure can be embedded faster and more effectively. Since it is mostly the lower level employees in hierarchy that know what the society needs, the ability to give feedback and criticize higher level actors should be made possible. Otherwise, higher level actors are the ones that create the regulations and policies, and these can be unfitting in the real world. All the more reason to hire external advisors to organize the feedback because an external has no hierarchical relationship with higher level actors and can therefore organize the feedback properly without the fear to lose his job.

Another recommendation is to create a model of actors, their possibilities and responsibilities. This way all actors know exactly what different actors are present in the organization and what these actors can achieve. When employees want to create certain changes, they would know which actor to approach in order to realize this change. After creating this model, the more important part is to make sure that all employees have access to the model and know how to use it. The actor that should be in the lead for this recommendation is the manager, because he/she has a helicopter view and can make sure that all actors are present in the model.

Besides a model of actors, it is also important to define roles within the organization, so that employees can take these roles if they find themselves fitting for the roles. This way roles can also be evaluated if actual expected behavior is linked to the roles. A 'higher level' actor such as a manager can have a completely different role like facilitator for employees. A 'lower level' actor can have the role of partner towards citizens. So, all possible roles should be defined and described. For some employees that have been working at municipalities for a long time it is difficult to change their way of working. Therefore, municipalities can set up a working group with people from within the municipality that are not afraid to think out of the box. These people can define the new roles that some colleagues perhaps find a bit challenging. The working group can also set up a pilot to use these roles in their actual work and afterwards try to inspire their colleagues on the work floor. It is important that this working group consists of employees from different departments, this way all employees can be inspired and not just one department.

The fourth recommendation is that municipalities should facilitate freedom for experimenting because in changing times, the path and solution can be unclear. One should be flexible and have room for experimenting and changing policy organically throughout all departments and layers. Working groups can be set-up to start with pilots where legislation and law is rigid but where municipalities wish to

participate more with citizens. These pilots can be evaluated afterwards, and the experiences can be shared with other departments or municipalities to learn from each other. Since managers are the ones that control the budgets, it is important that they are the facilitators of these experiments/pilots. The initiators that should actually carry out such experiments should be the precursors of the organization because these type of employees dare to try something new and are not afraid to experiment.

The last recommendation is the use of serious games for changing the municipality culture. In a game, several possible scenarios can be played, and actors can play the role of citizens. Through games, employees can train themselves how to (re)act on situations with different type of citizens. Besides the didactic part of the game, employees have the opportunity to make mistakes during the game instead of 'the real world'. To organize this, hiring an external advisor is the most suitable solution. Externals are able to create an entire game and all the work that is linked to the game. When a municipality would organize this internally, one of the employees has to do this as an extra task next to their day-to-day work. To give the participants the feeling that the game is real and effective, it should be properly and extensively prepared. When these games are set-up, to reduce the costs, the external advisor can also sell a train-the-trainer program so that the game can be organized for all departments within the municipality.

References

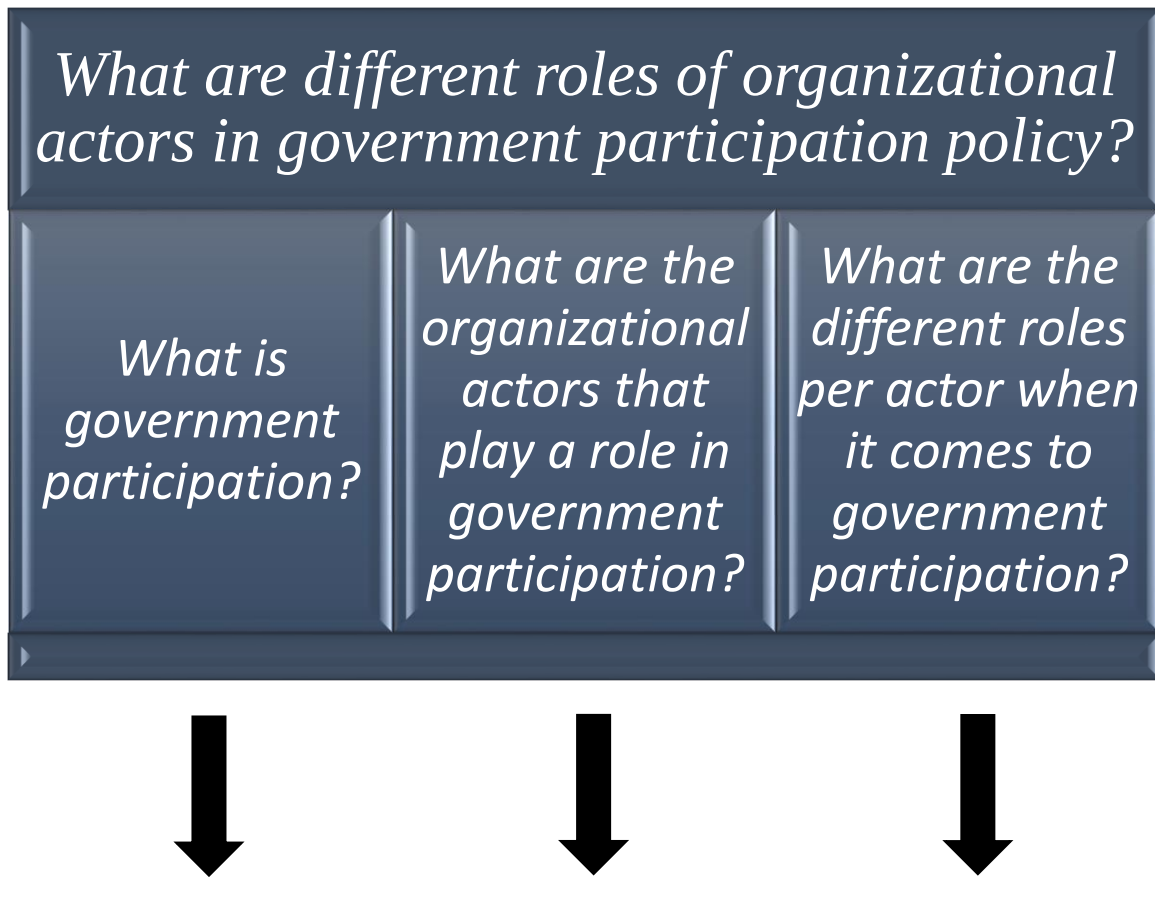
- Aksan, N., Kısac,B., Aydın, M. and Demirbuken, S. (2009). “Symbolic interaction theory”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences. World Conference on Educational Sciences: New Trends and Issues in Educational Sciences*. 1 (1): 902–904. Doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.160.
- Allen. J., & Mellor, D. (2002). Work context, personal control, and burnout amongst nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 24(8), 905-17.
- Arcon. (2016). A meeting with the policy advisor from Arcon. Meeting was November 7th 2016.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.
- Beres, M. (2011). Role theory in the social work – in the context of gender stereotypes. *Paper presented at Challenges for Social Professions in Modern Society*, Presov, Slovakia.
- Biddle, B.J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*. Vol.12: xiii-478 (Volume publication date August 1986).
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.
- Borne. (2016). *Gemeentelijke organisatie*. Retrieved on 10-12-2016, via <https://www.borne.nl/standaard-pagina/gemeentelijke-organisatie>.
- Borne. (2017). *Missie en visie*. Retrieved on 10-2-2017, via: <https://www.borne.nl/standaard-pagina/missie-en-visie>.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1978). *Sources of managerial and whit-collar stress*. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds), *Stress atWork* (81-106), Chichester, UK: Wiley.
- Cooper & Richard (2001). The role of object-oriented concepts incognitive models. *Trends in cognitive Sciences* 5 (8) 333.
- Engeström, Y. & Middleton, D. (1998). *Cognition and Communication at Work*. Cambridge University Press.

- Fisher, C.D. & Gitelson, R. (1983) A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*. vol. 68, pp. 320-333.
- Floyd, S.W. & Lance, P.J. (2000) Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 154-177.
- Griffin, Emory A. (2006). *A First Look at Communication Theory*. Boston: McGraw-Hill.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1992). HRM practices in service-based organizations: a role theory perspective. *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 1, pp. 123-157.
- Khan, E. A. & Irfan, M. (2014). Organizational role stressors as predictors of job outcomes among college lecturers. *Pakistan business review November 2014* (special issue).
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kerr, S.T. (1978). Consensus for change in the role of the learning resources specialist: order and position differences. *Sociology of Education*, vol. 51, no. 4, pp. 304-323.
- La France, B.H., Boster, F.J. & Darrow, S. (2003). An analysis of role conflict and role ambiguity within the Cancer Information Service's communication network. *Communication Studies*, vol. 54, no. 4, pp. 420-437.
- Margolis, B.L., Kroess, W.H., & Quinn, R. P. (1974). Job Stress: A nunlisted occupational hazard. *Journal of Occupational Medicine*, 16 (1), 654-661
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Miles, R.H. & Perreault, W.D. Jr. (1976). Organizational role conflict: its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 17, pp. 19-44.
- Oldenzaal (2016a). *Plan van aanpak Omgevingswet Oldenzaal*. Gemeente Oldenzaal.
- Oldenzaal (2016b). *Werken bij*. Retrieved on 10-12-2016, via <https://www.oldenzaal.nl/werken-bij>.
- Parker, M and Wickham, M (2005). *Organizational Role Theory and the Multi-Faceted Worker*. In: ANZAM 2005, 7-10 December 2005, Canberra.

- Rijksoverheid (2017). *Burgerparticipatie*. Retrieved on 10-02-2017, via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/burgerschap/inhoud/burgerparticipatie>.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). *Role conflict and ambiguity in complex organizations*.
- Rubin, A. & Babbie, E. (2008). *Research Methods for Social Work*. Thomson Learning, Inc
- Sluss, D.M., van Dick, R., & Thompson, B.S. (2010). Role theory in organizations: A relational perspective. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1: Building and helping the organization: 505-534. Washington, DC: American Psychological Association.
- Stryker, S. (2007). Identity theory and personality theory: Mutual relevance. *Journal of Personality*, 75(6), 1083-1102.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Transitiebureau (2012). *Decentralisatie betekent transitie & transformative Nieuwe verantwoordelijkheden, rollen en opgaven in maatschappelijke ondersteuning*. Vereniging Nederlandse Gemeenten.
- Wickham, M. and Parker, M. (2007). *Reconceptualising Organisational Role Theory for Contemporary Organisational Contexts*. University of Tasmania School of Management
- Willem Alexander. (2013). *Troonrede*. 17-09-2013, via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>.

Appendices

Appendix 1: Operationalization scheme



Concept	Operationalization	Interview items
Government participation	New role of the government, the role of the government is supportive towards citizens with initiatives. For example, the municipality can offer services or make services available. Citizens can realize their plans in their own neighborhoods by using the district budgets (wijkbudgetten) the government offers (Rijksoverheid, 2017).	Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden? (Noem concrete voorbeelden uit de praktijk) Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?
Actors	All these behaviors of actors within an organization comprise a social system with a stable collective pattern in which employees play their part (Katz & Kahn, 1966). Thus the	Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)

	municipality is the social system and the actors play their part.	Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie? (welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)
Roles	A role is defined as a set of behavioral expectations that are attached to a position in an organized set of social relationships (Merton, 1957; Stryker, 2007; Stryker & Burke, 2000). In other words, these expectations of behavior specify the meaning and character of a role, which is called role identity (Sluss, van Dick & Thompson, 2010).	Welke rol heb jij om overheidsparticipatie een succes te maken? Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen?
Role behavior	According to Katz & Kahn, role behavior refers to “the recurring actions of an individual, appropriately interrelated with the repetitive activities of others so as to yield a predictable outcome”. Role expectations, role sending, received role, role behavior (Katz & Kahn, 1978)	Op welke manier en van wie heb je deze rol gekregen? Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol? Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?
Role stressors	Role overload, role ambiguity, role conflict (Kahn & Irfan, 2014).	Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

Interview questions

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)
2. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden. (Noem concrete voorbeelden uit de praktijk)
3. Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?
4. Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)

5. Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie?
(Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)
6. Welke rol heb jij om overheidsparticipatie een succes te maken?
7. Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?
8. Op welke manier en van wie heb je deze rol gekregen?
9. Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol?
10. Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?
11. Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

Appendix 2 Interview transcripts

Interviews Oldenzaal

Interview J.A. (Oldenzaal)

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)

Ik ben J.A., ik werk al vanaf '85 bij de gemeente Oldenzaal. Ik ben begonnen op de afdeling algemeen juridische zaken stadsontwikkeling en nu beleid en ontwikkeling in het team ruimtelijke ontwikkeling. En ik ben daar, ik zeg altijd gemakshalve, ik ben daar de juridische man in dat team, maar ik ben ook wel iets meer, meer op de bestuurlijke kant zit ik bij de portefeuillehouder bij de overleggen, dus ik bemoei me met bestuurlijk juridische kwesties die rond het fysieke domein spelen.

Hoelang zit u al op deze functie?

Op deze functie zit ik ook al, eigenlijk ben ik hier in '85 komen werken op deze functie en deze functie is wel geëvolueerd en veranderd in de loop der jaren, maar in de basis is het wel in hetzelfde domein en nog steeds aan de juridische kant.

2. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden. (Noem concrete voorbeelden uit de praktijk)

Ik zal je vertellen hoe ik daarbij betrokken ben geweest of geraakt. We hebben in 2013, zijn we begonnen met het maken van structuurvisie Oldenzaal en daar kwamen we in contact met VHP uit Rotterdam en de projectleider en directeur daar had een heel vernieuwende kijk op ruimtelijke ordening, maar ook hoe je daar je omgeving erbij betreft. En dat heeft mijn collega en ik samen eraan gewerkt, aan de structuurvisie, en enthousiast gemaakt over andere rollen van de overheid bij het ruimtelijke proces. Van alleen bepalen en in de marge mag de burger meepraten tot helemaal loslaten het andere uiterste. We hebben in de structuurvisie een aantal hoofdthema's benoemd waar de gemeente energie in wilt steken en dus waar we ook een regisserende functie in willen hebben. En daarnaast hebben we ook gezegd we willen loslaten en wij nodigen de stad, bedrijven, burgers en derden uit om met plannen te komen en dan willen we best daarin ondersteunen, maar wij willen zelfs ons eigen beleid loslaten en ook een andere rol innemen. Meer van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie. En dat is een heel lastig proces.

Heb je het idee dat het de goede kant opgaat of?

Ik heb wel de indruk, want ik zit bij ons ook in de werkgroep principeverzoeken, dat de gemeente Oldenzaal zich wel steeds meer opener gaat opstellen richting initiatieven en echt haar best doet om maatwerk te verrichten, om toch aan initiatieven van burgers mee te kunnen werken. En dat is soms best

wel lastig als je het over de detailhandel, bedrijventerreinen hebt met detailhandel wat je daar eigenlijk niet hebben wilt, maar dat je dan denkt van wat is erop tegen dat je het daar op plekken wel toestaat en waarin een overheid in traditionele rol zou zeggen president werk daar beginnen we niet aan, dat is ook een beetje gemakkelijk om dat dan te doen dat we dan toch proberen om een modus te vinden om eraan mee te werken.

3. *Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?*

Ja.

Hoe uit zich dat?

Dat uit zich in dat ik meer in contact kom met mensen. Dat ik met name op een andere manier in contact kom met mensen, waarbij je vroeger net zoals wij nu tegenover elkaar zat, waarin je nu dus in een overlegsituatie terecht komt waarin je op een andere manier probeert voor het algemeen belang op te komen. En dat is een hele leuke rol eigenlijk.

Dat beperkt zich dus nog tot de gemeente zelf maar je treedt dus ook op die manier naar buiten toe?

Ja, onze policy is ook veranderd van dat wij ook wel zeggen dat mensen hier mogen komen, maar wij gaan ook wel naar mensen toe om ze te horen.

4. *Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)*

Je hebt de bestuurlijke lijn. Dat is de raad, het college, de burgemeester. Dat zijn dan de drie bestuursorganen van de gemeente. En dan heb je dat ambtelijke apparaat, dan heb je de gemeentesecretaris, de afdelingshoofden, dat noemen wij tegenwoordig domeinmanagers. De gemeente Oldenzaal is net bezig met een organisatie aanpassing en die aanpassing die komt in de kern erop neer dat we al die disciplines die met elkaar te maken hebben, dat we die bij elkaar zetten. Vroeger had je de situatie, dan had je de afdeling stedenbouw en een afdeling vergunning verlenen en een afdeling juridische zaken. En die drie afdelingen zijn nu samengevoegd binnen het domein ruimte. Daar zit het beleid maar daar zit ook de uitvoering. Alleen handhaving zit daar niet onder. Daar moet je een scheiding in aanbrengen want dat is toch een andere verantwoordelijkheid, dus dat moet je niet onder dezelfde... en waarom hebben we dat gedaan? Omdat we toch op een andere manier moeten werken, de nieuwe omgevingswet komt eraan en die gaat ook uit van een andere rol van de overheid, je moet toch op een andere manier werken. Dat betekent wel dat je als overheid wat intensiever samen moet werken, dus dan moeten er niet veel hiërarchische lagen tussen zitten, want dat bemoeilijkt het werk.

Je werkt dus ook samen in teams neem ik dan aan.

Ja. En dan zit ik binnen het domein als manager in het domein ontwikkeling. En in dit domein zitten dan al die disciplines die je nodig hebt om te komen van de eerste stap, er heeft iemand een idee en die loopt ermee naar de gemeente, tot en met in heb de vergunning en ik mag ermee beginnen. Dus dat zit

allemaal in een. De stedenbouwkundigen, de juristen, maar ook de mensen die de exploitatie overeenkomsten maken. En de planschadedeskundigen, tot en met de juristen en de vergunningverleners. Die zitten allemaal in een team geordend.

Dat lijkt me dan inderdaad handig omdat je dan van het begin tot einde van het proces zit je bij elkaar.

En vroeger was dat veel meer het eigen koninkrijkje, maar als je onder de nieuwe omgevingswet toch meer op bestuurlijke doelen plannen wilt gaan maken en dus minder wilt voorschrijven de wijze waarop je een bepaald doel kunt bereiken. Dat betekent dat je wel een heleboel ruimte weggeeft en dat de burger dan met een vraag komt en dat betekent dat je snel en goed moet kunnen overleggen met je collega's om te komen tot een goed antwoord naar de burger. Met inachtneming van de ruimtelijke kwaliteit die je met elkaar wilt nastreven.

5. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie?*

(Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)

Het meeste succes hebben de mensen die het minst betaald krijgen, die met de burger praten. Want die zijn eigenlijk... ja het eerste contact is toch bepalend. Dus je hebt ook straks met Dick Bunschoek, die is vaak toch wel degene die het eerste contact heeft met de burger. En die zijn dus wel heel belangrijk voor hoe zet je dingen weg. Zeg ik van dit kan niet, of zeg ik dit overleg ik even met mijn collega's. Dat is wel een heel belangrijk verschil. Natuurlijk mogen die niet doen wat ze willen, ze krijgen hun taken van de gemeenteraad of het college want zo zit de wet in elkaar.

Zit hij dan in de onderste laag in de organisatie?

Ja hij zit niet in de onderste laag, hij heeft wel een behoorlijke functie, maar het is over het algemeen wel zo, en dat is wel een beetje eigen aan een overheidsorganisatie, maar ook aan andere, mensen die bij een receptie zitten of de eerste contact functionarissen, die zijn vaak niet de hoogst gekwalificeerde mensen en ook niet de hoogst betaalde mensen en eigenlijk zou je, ik wil niet zeggen helemaal omdraaien, maar die moet je wel meer waarderen.

Die hebben dus de meeste impact denkt u?

Die hebben er wel een grote rol daarin. Een grotere rol denk ik weleens dan ze zelf denken.

Want voor hun is het gewoon hun dagelijkse doen en laten?

Ja en het zijn belangrijke mensen, want het zijn de visitekaartjes van de gemeente. Kijk, mensen hebben niet direct contact met mij of met een stedenbouwkundige of met mijn teamleider, maar wel heel vaak direct contact met de mensen die de bouwbalie bemensen.

6. *Welke rol heb jij om overheidsparticipatie een succes te maken?*

Ik zie mijn rol, ik ben daar via de structuurvisie bij betrokken geweest. Een van de projecten die in de structuurvisie naar voren kwam was om mee te doen met een pilot, een experiment onder de crisis en

herstelwet. Een nieuw omgevingsplan maken waarin we toch al proberen onze andere rol wat vorm te laten geven. En wat wij proberen is in concrete situaties al wat te experimenteren met van hoe gaat dat dan onze nieuwe rol. Een voorbeeld wat ik weleens heb, als je bijvoorbeeld in een woonwijk een hele grote tuin hebt, een huis met een hele grote tuin, van vroeger uit nog in de buitengebieden hele grote percelen, daar zijn woningen omheen gekomen dat is een wijk gebouwd, maar dat perceel is wel hetzelfde gebleven. De eigenaar wilt daar nieuwe woningen bouwen. Onze traditionele rol was, als je hier zeg maar de weg hebt, dan geef je precies aan waar de woning mag komen, maar onze nieuwe rol is dan dat we zeggen er mogen woningen worden gebouwd maar wij bepalen niet direct zelf van waar en hoe en hoeveel en hoe moeten ze eruitzien, maar we willen dat graag in overleg met de buurt... *Dus dan laat je dat een beetje los en achteraf ga je zelf in beraad of dat is toegestaan of niet.* Ja, we zijn nu een beetje aan het experimenteren, maar als je het goed wilt doen dan zet je in je ruimtelijk beleid geef je kaders aan wat je nu precies onder ruimtelijke kwaliteit verstaat en dan kun je daar ook op toetsen en dan heb je ook een ruim kader waarbinnen dan ontwikkelingen mogelijk zijn. Maar op die manier proberen we dat toch een beetje invulling te geven aan onze nieuwe rol. Maar het is heel lastig voor mensen om dat op te pakken, want mensen zijn dat niet gewend.

Als in de burger?

Ja. De burger is dat niet gewend dat hij initiatiefnemer is. Ze zijn heel snel gewend om naar de overheid te kijken, van overheid nemen jullie de beslissing maar, dan kunnen wij daar tegenaan schoppen als we het er niet mee eens zijn. We hadden vanmorgen in de binnenstad nog een vergadering samen met een collega. Er staat een pand al heel lang leeg. Het is geen mooi pand, het past ook niet echt in de binnenstad. Dus een ondernemer wilt daar een nieuw bouwplan realiseren. Maar vanuit dat bouwblok zelf hebben mensen er problemen mee en dan verwijzen ze iedere keer weer naar van gemeente waarom doen jullie dit waarom doe je dat. We hebben vanmorgen ook overleg gehad van goh volgens mij moet je kijken van wat bindt jullie? Jullie zijn allemaal gebruikers, bewoners, eigenaren van dit kleine stukje binnenstad, dus jullie hebben een gezamenlijk belang, om daar te komen tot iets moois. Want wat je de ene niet toelaat kun je zelf ook niet. Dus jullie moeten proberen om tot een gezamenlijke visie te komen. En begin nu niet meer te hakken op de gemeente, maar ga eens met elkaar in overleg. Waarin ligt jullie gezamenlijk belang en probeer vanuit dat belang tot een oplossing te komen. En dan kun je altijd nog zien hoever je komt. En als jullie er niet uitkomen dan is er altijd nog wel een overheid die een besluit moet nemen. Maar dat hoeft niet aan het begin maar pas op het eind.

Dus dat is eigenlijk het verschil tussen voordat dit proces in gang werd gezet en erna.

7. Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?

Je hebt altijd mensen die voorlopen, en mensen die volgen en mensen die een beetje afwachtend zijn he. Ik denk wel, we zitten in het team ontwikkeling, dus iedereen zou eigenlijk bij ons in het team wel in meer of mindere mate die rol moeten hebben. In ieder geval die houding uitstralen. Kijk, een handhaver,

maar die zit bewust niet in ons team, heeft een hele andere rol, die moet niet zomaar meedenken, die moet toetsen. Op enige moment zijn er afspraken gemaakt, er is een vergunning verleend of er is een overeenkomst gesloten en dat zijn hele toetsbare harde afspraken en daar moet je elkaar ook aan houden. Daar mag je elkaar ook aan houden. Maar binnen ons team ontwikkeling moet iedereen wel van eenzelfde houding zijn doordrongen, waarbij de een, natuurlijk vanuit zijn functie, meer op aangesproken wordt en meer contacten met burgers heeft dan de ander. Een vergunningverlener moet op enig moment toetsen, maar hij moet niet alleen maar toetsen, wat die vroeger deed. Hij moet ook mee kunnen denken en ook kunnen overleggen en participeren. Maar dat is misschien wel bij hem niet primair maar secundair en bij anderen is dat weer net andersom. Bij stedenbouwkundige mensen, die programma managers moeten juist dat contact en de participatie en meedenken als eerste hebben.

8. Op welke manier en van wie heb je deze rol gekregen?

Het is bij ons niet zo dat daar een afdelingshoofd, een teamleider is die daar heel hard op stuurt. Althans, op dit moment nog niet. Maar het gebeurt op basis van vrijwilligheid, het gebeurt op basis van proberen mensen in de goede richting te duwen. Bijeenkomsten houden en mensen enthousiast te maken voor het werk.

Wie neemt die taak dan op zich?

We hebben in het kader van omgevingswet een plan van aanpak gemaakt. Er zijn werkgroepen gemaakt en een van die werkgroepen is houding en gedrag. En die probeert ook dat uit te stralen.

Dus er worden bijeenkomsten gehouden om dat soort van te trainen?

Nou ja, om er ervaring mee op te doen, om mensen enthousiast te maken daarvoor. En als je er eenmaal mee te maken hebt dan loop je vanzelf wel tegen je grenzen aan. Dan weet je wel wat je nodig hebt om je competent te maken op dat gebied. En we zijn nog maar aan het begin met die werkgroep houding en gedrag, er ziet ook iemand van personeel en organisatie bij van als wij dat beter en meer uitrollen over de organisatie dan weten we wel wat voor een nieuwe competenties onze collega's moeten ontwikkelen om het goed aan te kunnen en dan kun je daar opleiding bij aanbieden.

Dat doen jullie dus ook, opleidingen aanbieden?

Nu nog niet concreet, maar dat zijn we wel van plan. Want onder de nieuwe omgevingswet veranderd natuurlijk onze rol en dan heb je ook nieuwe competenties nodig.

Is dat intern of extern?

Ik denk wel dat dat externe cursussen zullen gaan worden.

9. Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol?

Als je kijkt naar een uitnodigende rol van de gemeente, daar hoort als gedrag wel bij dat je in contact en overleg blijft met degene tegen wie je praat. Maar dat je wel duidelijk bent. Je moet niet meepraten. Je moet wel duidelijk zeggen wat je wilt maar je moet altijd wel proberen om iets gezamenlijks te ontdekken, om op die manier een volgende stap te kunnen zetten.

10. Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?

Niet zo vaak. Ik vraag er weleens om maar dat is in het Twentse niet echt... we nemen elkaar niet zo snel op de maat. Ik vraag weleens aan collega's van wat ze ervan vonden. Dan hoor ik weleens wat terug maar dat is allemaal... wij nemen elkaar niet zo makkelijk op de maat. Dat is niet echt gebruikelijk binnen overheidsorganisatie.

Waardoor is dat zo?

Dat weet ik niet.

In andere organisaties, misschien niet bij gemeenten, maar in verschillende organisaties hoor je wel dat ze ook echt feedbacksessies hebben en overleggen om alles weer te evalueren...

Dat hebben wij in ieder geval niet. Tenminste niet in ons domein. Misschien dat het in het maatschappelijke domein wel wat meer gebruikelijk is maar in ons domein, nee nee.

Geen idee waarom het zo is?

Nee nee, non-profit organisaties zijn daar over het algemeen niet zo sterk in. Profit organisaties zijn daar veel sterker in, maar dat moet ook want die moeten veel scherper presteren. Wij zijn een beetje monopolisten, we kunnen ons wat dat betreft wel wat meer permitteren. Maar het is wel zo, en daar heb je helemaal gelijk in als je dat bedoelt, als je een nieuwe rol en nieuwe houding hebt, daar hoort wel feedback bij, omdat het minder scherp toetsbaar is en dan moet je ook met elkaar op een andere manier elkaar feedback geven. Je kunt niet meer toetsen op het aantal vergunningen die je verleent.

Is het niet zo dat omdat je van tevoren heel wat met elkaar bespreekt en overlegt, dat je al heel duidelijke kaders hebt voor jezelf van dit en dat en dat moet gedaan worden en dat moet je uitvoeren, dus eigenlijk kun je dan heel weinig fout doen. Heeft het ook daarmee te maken?

Nee niet echt. Wij zijn geen gemeente die in zichzelf heel sterk de kaders op een rijtje zet en bepaald en dan pas in gesprek gaat. Nee wij zijn wel een gemeente die zich juist kenmerkt door op een snelle en onbevangen manier met de burgers en initiatiefnemers in gesprek te gaan. Zonder daar bij voorbaat al een aantal afspraken over te hebben gemaakt. We gaan het gesprek aan en we zien wel wat eruit komt. Ik denk dat dat ook de beste manier is om het gesprek in te gaan. Je moet ook overtuigd zijn van je eigen kwaliteit.

Ik weet niet of ik het al eerder heb gevraagd maar wanneer heeft deze wending plaatsgevonden?

Zoals ik al heb gezegd, vanaf ons contact met stedenbouwkundig bureau wat de structuurvisie heeft gemaakt. Dat was in 2013. Toen werden we eigenlijk op dat spoor gezet.

11. Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

We zijn nog aan het begin van de zoektocht en we zijn net op weg. Dus de rollen zijn zo nu en dan wel onduidelijk. En er kleven ook wel wat gevaren aan. Maar tot dusver zijn we er zonder problemen

doorheen gekomen. We zullen ongetwijfeld dingen tegenkomen. En zullen tegenstrijdigheden zijn, maar dat hoort er allemaal bij. Je weet pas of je te ver bent gegaan als je te ver bent gegaan.

Interview H.H. (Oldenzaal)

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)

H.H., sinds dertien jaar werkzaam in de gemeente Oldenzaal. Ik ben hier gekomen als handhaver milieu en sinds zes jaar voorzitter van de ondernemersraad. En vanaf 1 januari dit jaar ben ik projectleider omgevingswet. Dit is mijn tiende werkgever, ik heb bij verschillende overheden gewerkt. Van ministerie, provincie, waterschap en verschillende gemeentelijke organisaties. Breed geschoold, met name in milieu en sinds januari projectleiding. Ik was op zoek naar ander werk en altijd maar met het vingertje omhoog van hey dat moet anders. Daar was ik een beetje klaar mee, ik was op zoek naar andere manier van met mensen omgaan. Ik ben blij dat ik de kans krijg om dit project te starten. Sinds 2003 zit ik in Oldenzaal en ik ben als milieuhandhaver binnengekomen. Ik heb hier dertien jaar alle bedrijven wel gezien. Ik liep op de automatische piloot en op een gegeven moment ben je daar ook klaar mee. De motivatie was er niet meer en toen kreeg ik die kans om dit project te gaan doen. Een heel andere manier van werken, heel anders. Als handhaver sta je altijd aan het eind van het hele traject en als projectleider sta je helemaal voorin. Ik wil de ervaring die ik op het eind van het traject altijd heb opgedaan, wil ik proberen om in het voortraject al te elimineren. Dat ze daar een beetje voordeel aan hebben.

Hoeveel werknemers telt de gemeente Oldenzaal?

Rond de 270.

Er is nog een vraag, maar ik kom er even niet op. Ik kom er zo op terug.

2. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden. (Noem concrete voorbeelden uit de praktijk)

In mijn dagelijkse leven moet ik proberen om de burger meer eigenlijk naast de overheid te krijgen. Dus dat betekent dat we een andere rol als overheid moeten gaan doen, maar dat betekent dat de burger of de samenleving ook een andere rol naar ons toe moet hebben. Ik denk dat we meer naast elkaar moeten, zoals de gemeentesecretaris van Tubbergen mooi zei van het is overheid maar eigenlijk moet het nevenheid zijn, je moet naast elkaar het werk doen. Maar je moet niet vergeten, daar waar het niet kan, dat je toch als overheid toch wel je rol moeten kunnen pakken. Dus dat betekent dat je verschillende rollen moet hebben. Ik vind het heel belangrijk dat je voordat je met iemand in gesprek gaat dat je goed van elkaar weet van wat verwacht je nou van elkaar. Dus verwachtingsmanagement. Een particulier of iemand vanuit de samenleving, of een initiatiefnemer komt met een bepaald doel bij ons. Maar hij veracht iets van mij. Als hij dat niet uitspreekt, en ik heb een bepaalde verwachting van hem, ja soms matcht dat niet en dan kom je niet goed bij elkaar. En daar ontstaat vaak irritatie. En om die weg te nemen denk ik van dat we op zoek moeten naar wat wil nou de andere kant. Dat betekent dat we een

hele andere houding moeten gaan aannemen als overheid. En niet meer vanuit een machtspositie, maar uit gelijkwaardige...

3. Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?

In mijn functie als handhaver wat minder, omdat je daar eigenlijk toch wel meer vanuit de regelgeving je handelingen doet. Ik ben niet zo altijd van de regels geweest, ik heb altijd een doel... de regels hebben een bepaald doel. En ik heb altijd het doel nagestreefd en of dat nou met een maand of twee of drie geregeld is, het ging mij erom van als het maar voor elkaar is en dan heb ik liever dat het uit eigen beweging en met argumenten, dat het bedrijf het zelf doet, dan dat ik het vanuit regelgeving doe en dat ik met aanschrijving ga komen. Want dan heb ik veel meer bereikt en dat is niet altijd... ja de collega's waren er niet altijd blij mee dat ik het op deze manier deed, maar het was wel mijn manier van werken. *Dus meer vanuit gevoel en in gesprek zijn.*

Ja meer in gesprek gaan en daarmee creëer je ook hele goede contacten met bedrijven en daardoor krijg je ook veel meer van een bedrijf. Ik werk bijna altijd op basis van vertrouwen. Vertrouwen geven, iedereen is voor mij gelijk, krijgt van mij het vertrouwen.

Ik denk dat de burger dat ook verwacht van de overheid.

Dat denk ik ook.

Alles is gebaseerd op vertrouwen...

Ja en als je op die manier met elkaar in gesprek gaat dan denk ik dat je een heel eind komt en dat je elkaar heel snel kunt vinden in oplossingen. Want je moet naar oplossingen zoeken.

4. Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)

Als je kijkt binnen onze eigen gemeente heb je de raad, het college, dan heb je de managers en de teamleiders, je collega's hier intern. En dan heb je ook nog mensen van de buitendienst die zijn een spil. Die zien ook heel veel. Maar daarnaast als je naar de andere overheden gaat, dan praat je over provincie, dan praat je over waterschap, dan praat je over ministerie noem dat soort mensen maar op. Daarnaast heb je woningbouwverenigingen, sportverenigingen... dat zijn ook die actoren. Van binnenuit is het eerst de gemeentelijke organisatie, daarna heb je je andere overheden waar je veel mee samenwerkt en daarna ga je naar de samenleving toe.

Zijn er binnen de gemeente als organisatie verschillende lagen te vinden?

Ja. Zo'n rol van de raad is heel anders. Die bepaalt de richting, is vaak ook een politiek spel. Vaak is het van we hebben dit met elkaar afgesproken... ja maar we halen een groot bedrijf binnen, veel werkgelegenheid, we willen afwijken. College voert uit. Wij, het ambtelijk apparaat, adviseert het college. Wij zijn in gesprek met mensen uit de samenleving maar ook onderling. We hebben allemaal

een rol. Handhaver heeft een hele andere rol dan ik als projectleider. En een collegelid heeft een hele andere rol dan een afdelingshoofd.

5. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie?
(Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)*

Meeste effect heeft denk ik de teamleider.

Waarom?

Omdat die vanuit het management de aansturing krijgt en de professional krijgt de aansturing vanuit... dus ik denk dat dat een hele belangrijke schakel is tussen het hogere management en de werkvloer. Ik denk dat dat een heel belangrijke is. Die heeft voorbeeldgedrag te vertonen. Als het management, domeinmanagers en teamleiders het juiste gedrag vertonen en de professional in de juiste stand weet te krijgen, dan denk ik dat daar het succes ligt.

En waar zit jij als handhaver in dit rijtje?

Professional, onderin. Uitvoering. Daar heb ik niet zo heel veel. Het enige waar ik mee van doen heb is regelgeving en met het bedrijfsleven waar ik de controles uitvoer. Ik word vaak gestuurd door regelgeving. Zeker omdat we nu ook naar een omgevingsdienst gaan, gaan we ook nog buiten de gemeentelijke organisatie aan het werk.

6. *Welke rol heb jij om overheidsparticipatie tot een succes te maken?*

Het project omgevingswet, heeft in zich dat heel veel wetten en ANVB's??? Komen te vervallen. Dat gaat straks allemaal in een wet. Qua wetgeving zal er niet zo heel veel veranderen. Alleen de procedures zijn anders en er wordt een andere houding van de gemeente en overheden verwacht. In het verleden was het zo, nee mits... en nu is het ja tenzij. Dus we moeten veel meer naar oplossingen zoeken, samen met de initiatiefnemer dan dat er gezegd werd in het verleden als er een plan binnenkwam, nee dat kan niet want zus en zo. Dan werd ie weer teruggestuurd en moest ie weer wat nieuws bedenken. En nu komt die met iets en dan zeg je dat kan niet maar we gaan samen op zoek naar een oplossing hoe het dan wel kan. En dat is even een heel andere mind set. Dat is niets ten nadele van de mensen die het altijd zo gedaan hebben, want die zijn ook op deze manier aangenomen. En die zijn ook op deze manier opgevoed. Dus het is een hele lange weg nog te gaan om dat te veranderen en als projectleider probeer ik juist de groep houding en gedrag, om daarin dat veranderingsproces in te zetten.

Jij bent de laatste in de rij van interviews, maar dit is eigenlijk wat ik vaker heb gehoord... van nee kan niet naar ja kom maar en het is allemaal oplossingsgericht. Laat maar zien wat je wilt dan gaan we samen kijken wat mogelijk is.

En we moeten het met z'n allen gaan doen. Het moeten er niet een paar zijn en dat er een paar zeggen nee we blijven op de oude voet. Dat gaat hem niet worden. De hele organisatie moet mee. Maar dat is heel lastig, want er zijn mensen die hier al 35 jaar het werk op die manier doen. En ze hebben het altijd heel goed gedaan en nu wordt het anders.

Ik denk dat daar ook de hele uitdaging in zit.

Ja daar zit inderdaad de uitdaging in. Heel veel met mensen in gesprek.

Ja intern ook veel...

Ja.

Want je kunt als uitvoerder wel heel veel willen en doen maar...

Je moet de mensen om krijgen. En de wil om daarmee wat te doen, dat ligt bij de mensen zelf. En hoe sterk de organisatie, als mensen niet willen, daarmee om wilt gaan, dat is aan... ik heb zoiets van als mensen niet willen, dan moet je op een gegeven moment afscheid van elkaar gaan nemen. Dat is het uiterste, maar daar zal het wel naartoe moeten. Je zult toch mee moeten.

Hoe zie jij de gemeente Oldenzaal zeg maar in dit geheel? Dus als in zijn ze welwillend om te veranderen of?

Ja. In 2014 is een reorganisatietraject ingezet. Daarbij heeft het college al aangegeven van wij willen anders gaan werken. En dat is eigenlijk de manier waarop het is omschreven in de omgevingswet. Ja tenzij is het nu geworden. Dat is door de raad ingezet en dat heeft de hele organisatie, alle medewerkers hebben ook gezegd van, yes dat is de manier van werken. Dus er is al een beweging in gang alleen we moeten iedereen zien mee te krijgen. Er zijn nog een aantal die die omslag nog niet gemaakt hebben. Maar als zij in hun directe omgeving zien dat het anders moet en kan en beter gaat, dan hoop ik dat die ook meegaan. En die beweging moeten we proberen te bereiken.

Dat wat ik net was vergeten schiet mij nu te binnen... Wat is de gemiddelde leeftijd?

45 tot 50 jaar. Binnen nu en zes jaar verdwijnt een derde van het personeelsbestand.

En denk je dat als dat gemiddelde lager had gelegen, dat er dan meer mensen met die flow zouden meegaan?

Dat denk ik wel.

Waarom?

Als mensen 35 jaar hetzelfde werk doen en altijd op een goede manier gepresteerd hebben, waarom moet je dan veranderen. En ik zeg altijd, heb ik ook altijd gezegd, jonge mensen zijn anders geschoold. Anders opgevoed. Kijken anders tegen situaties aan. Daar kun je als 'grijze duif' heel veel van leren. Ik heb heel veel ervaring, maar die beperkt zich alleen maar tot mijn manier van kijken. Als ik een jonger iemand daarnaast heb die anders geschoold is, anders tegen problemen aankijkt, dan word ik zelf ook weer alert, zo van hey zo kan het dus ook. En daar staat niet iedereen open voor. Dat is het moeilijke ook. Zeker in de overheid waar we nu in zitten, met een echte oude hap. Daar ben ik er ook een van hoor, maar ik ben wel een van de weinigen die de omslag willen maken.

7. Je werkt in een team neem ik aan?

Ik werk alleen nu. Als we kijken naar milieu... ik wil wel even als milieu handhaver antwoorden geven. Daar zit ik in een team. Een team van handhavers, een teamleider. Twee handhavers milieu en drie handhavers bouwen.

Oké je zou ook als handhaver vanuit jouw functie kunnen antwoorden, want ook daar zitten vast mensen om je heen... mijn vraag blijft hetzelfde... Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?

Ja, ik zit nu bij beleid en ontwikkeling. Daar zijn veel mensen om mij heen die veel contact hebben met bestuurders, met wethouders, met de burgemeester. Ik heb mensen om me heen die heel veel met beleidsmensen praten op een wat hoger level. Allemaal visionair. Toen ik bij handhaving zat, dan praat je met een directeur van een groot bedrijf, maar je praat ook met een aannemertje, een zzp'er, je praat met CEO van een... daar moest je eigenlijk constant schakelen, met wie heb ik van doen en op welk niveau kan ik een gesprek aangaan. Als iemand aan de schop staat praat je anders dan met een directeur. Met handhaving is dat helemaal schakelen, continu. Maar op het moment dat je een klacht hebt of er is een bodemlozing en je staat in een keer met een directeur in gesprek, omdat er dingen uitgevoerd moeten worden, dan praat je anders dan met een kleine aannemer als er iets gebeurt... diesel over de straat. Dan zijn dat andere gesprekken.

Je moet dus constant schakelen... hebben jullie het daar ook intern over?

Eigenlijk niet. Ik heb soms weleens met een jongere collega erover gehad, want ik hoor natuurlijk ook wel van hoe hij aan de telefoon in en hoe hij met bepaalde mensen omgaat. En als ik dan hoor hoe hij bepaalde mensen aanspreekt en welk taalgebruik hij gebruikt, af en toe dan heb ik weleens gezegd van ik zou dat even iets anders doen. Of je moet een iets andere toon aanslaan of je moet het wat minder strikt zeggen. Dan denk ik dat je meer bereikt dan als je alleen maar zo zwart wit kijkt. En soms valt het kwartje en soms niet. Maar ik heb het dan wel gezegd. Ik maak hem er alert op.

8. Op welke manier en van wie heb je deze rol gekregen?

Dat hoort bij je functie. Als handhaver heb je een bepaalde functie maar ik ben nu sinds 1 januari projectleider, dat is een hele andere rol. Ik heb totaal geen ervaring wat een projectleider moet doen. Ik heb nu een externe coach naast mij, die mij nu coacht op mijn gedrag.

Is die door de gemeente zelf aangesteld?

Daar heb ik om gevraagd en de gemeente heeft dat voor mij geregeld. Die coacht mij nu op acht dagen. En daar leer ik heel veel van.

Zoals wat?

Nou ik heb een bepaalde manier van denken en als projectleider, ik sta als, dat vond ik wel heel mooi afgelopen week had ik een gesprek met hem, ik ben eigenlijk op mijzelf een rem, want ik denk heel vaak wat zou mijn opdrachtgever daarvan vinden. Of wat zou die afdelingshoofd daarvan vinden. Toen zei die coach van jij bent teamleiding, jij bepaald. Dat is een heel andere rol dan wat ik altijd gedaan heb. Dus ik moet nou anders gaan schakelen. Ik moet verklaring aan mezelf afleggen. Dat is heel anders. Ik vind dat wel mooi.

9. *Eigenlijk ben je hier net al op ingegaan... Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol?*

Als handhaver is het dus wat strakker. Meer regel gericht. Hoewel je daar ook wel naar oplossingen kunt zoeken. Maar je moet altijd, veiligheid en gezondheid staat altijd bovenaan en daarna moet je kijken van welke mogelijkheid kan ik de overtreder of degene die het aangaat bieden. En als je dat voor ogen hebt dan ben je denk ik heel ver. Maar uiteindelijk moet het doel zijn voldoen aan wet en regelgeving.

10. *Je had het net over een jongere collega die aan de telefoon was... mijn volgende vraag is: Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?*

Ja, in beoordelen en functioneren en verder zijn wij als gemeente niet zo gewend om feedback te geven en te krijgen.

Waarom?

Dat zit niet in onze aard van ambtenaren. In Oldenzaal wordt niet veel feedback gegeven. Zowel niet positief als negatief. En dat vind ik wel jammer. Want feedback, daar kun je juist heel erg van leren. En dat geeft ook aan dat je af en toe een compliment geeft. En dat zijn wij niet gewend. En wat wij hier in dit huis wel veel doen, en dat gebeurt in veel meer overheidsinstanties, we praten meer over mensen dan met mensen. En dat is ook iets waar ik mij altijd tegen verzet

Maar ik heb het idee dat als je als teamleider bent aangesteld, dat je daar wel een rol in kan spelen toch?

Ja.

Waarom zou je dat dan niet in je eigen team doorvoeren?

We hebben hier in huis wel allemaal feedbacktraining gehad, dus iedereen weet wel hoe het moet, maar niemand doet het. Het wordt vaak gezien als je feedback geeft als een persoonlijke aanval en dat is eigenlijk hoe je het niet moet zien. Je wordt gewoon gewezen op gedrag waar een ander of irritatie of wat dan ook op heeft. Dat moet je niet zien als persoonlijke aanval.

Feedback is altijd voor verbetering denk ik.

Ja het moet altijd een positieve lading hebben. Je moet het altijd zo brengen dat diegene er iets van leert.

Is dat alleen in Oldenzaal zo of gemeentes überhaupt?

Overal. Ik heb in tien organisaties gewerkt. Overal.

11. *Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?*

Verkeerde rollen kan komen omdat wij afspraken niet smart genoeg maken. Niet duidelijk genoeg. We denken vaak van hij zal dit wel bedoelen maar het niet terugvragen van hoe bedoel je en van hoe wil je het antwoord hebben. Wij vullen het vaak al in. En dan wordt het antwoord... dan pak je een andere rol dan je zou moeten hebben. Ik denk dat daar... we hebben nu een interim gemeentesecretaris gehad en die deed dat heel mooi. Op moment dat er een vergadering was met de OR dan komt er een vraag naar voren die wij gesteld hebben, dan vraagt hij eerst de mening van alle OR leden. Dan zegt ie heel mooi

van ik hoor jullie dit zeggen, ik begrijp dit eruit bedoel je dit en dat en dat en dan komt het antwoord, en dan is dat en dat het antwoord. En dat vond ik heel sterk. Dat heb ik ook van hem geleerd.

Interview D.B. (Oldenzaal)

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)

Mijn naam is D.B. Ik ben senior medewerker publieksbalie, dat wil zeggen ik doe het bouwloket. En alle mensen die burgers en bedrijven en ondernemers, die vragen hebben over bouwen of over gebruik van panden en grond die komen bij ons aan de balie. En die helpen wij op weg naar een eventuele vergunning of wijzen erop of het vergunning vrij is of niet. Dus dat is wat ik hier in grote lijnen doe.

Hoelang werk je hier al?

In Oldenzaal werk ik nu tien jaar en bij de overheid werk ik nu 42 jaar. Gemeente Enschede 25 jaar gewerkt en Tubbergen zes jaar.

En je komt oorspronkelijk uit...?

Enschede. Daar woon ik nog.

Je werkt hier in Oldenzaal al tien jaar op deze functie?

Ja op dezelfde functie. En die zes jaar daarvoor in Tubbergen ook. Toen kwam dat een beetje in, dat een loket gedachte. Frontoffice op allerlei gebieden, van ruimtelijke ordening tot bouw, wonen en dat soort dingen. En daarvoor heb ik zes jaar bij gemeentelijke belastingen gewerkt in Enschede. En daarvoor elf jaar op bedrijfsbureau groen. Bedrijfskundig werk was dat. En daarvoor was ik tuinman. Voordat ik reuma kreeg was ik tuinman. Daarna heb ik mezelf omgeschoold.

2. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden. (Noem concrete voorbeelden uit de praktijk)

Nou ja goed, dat ik de burger voortdurend in contact breng met de werkterreinen waar de gemeente zich op begeeft. Voorgeschreven vanuit de wet, dingen die ze zelf initiëren, en dan ben je een soort verbindingspersoon tussen wat kan en mag en hoe je dat moet aanpakken. Net ook een man met een fietsenzaak, hij belde mij op en wil op een bedrijventerrein, maar dat kan niet vanwege ruimtelijke ordening, wat Jos Oude Avenhuis doet. En dan moet je hem uitleggen waarom dat niet kan en waar die dan wel zou kunnen. Zo zie ik mijn rol ook. Het is soms nee, maar ook aangeven van wat de mogelijkheden wel zijn. Hij moet op zoek naar een pand waar winkelbestemming of detailhandel op zit, en zo help je mensen voort in het netwerk in de mazen van bureaucratie. Dat is wat ik doe.

Dus het aanhoren van de burger, maar ook tegelijkertijd sturen...

Ja en het vertalen naar... gewoon als je aangeeft van daar kan het niet, maar daar en daar kan het wel. Ja maar dat is nu niet te koop of te huur, maar dan moet je zoeken in die richting. Dat is eigenlijk wat ik

de hele dag doe. Daar komt het in het kort op neer. En ook mensen helpen met het invullen van formulieren, hoe je dat moet doen, wat er wel in moet, wat bijlagen zijn, zorgen dat het zo volledig mogelijk is, zodat collega's niet laten brieven moeten sturen van ja je moet het nog aanvullen.

3. Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?

Nou dat gaat nog heel erg veranderen. Wat nu steeds meer gaat gebeuren is dat het was nee, het kan niet en het gaat nu naar ja onder die en die voorwaarden. Dus het is heel langzaam aan het keren. Ik had net dus die man aan de telefoon en ik zeg van nou als je over drie jaar weer belt met dezelfde vraag zou het maar zo kunnen zijn dat het wel kan. En daar zie je dus steeds veranderen dat, wat ik moet doen is het filteren van heeft het zin om de vragen aan bijvoorbeeld Jos of anderen voor te leggen, of heeft hij er net over nagedacht en heeft ie al met hele goede motivering nee gezegd. En dan probeer ik die mensen de teleurstelling te besparen. Maar als dat drie jaar geleden was gebeurd, dan zouden we het proberen, nou dan leg ik het voor. En daar draai ik nu in mee in die participatiemolen. Aan de voorkant.

Maar het is nu dus eigenlijk in het beginstadium?

Nou die een loket gedachte is al van twintig jaar geleden. Oldenzaal begon er vrij laat mee. Anderen verlaten dat traject van een loket gedachte weer, omdat het toch allemaal te gecompliceerd is. Maar vangen het anders op. Wat ook veranderd is, zestien jaar geleden in Tubbergen kwam vrijwel alles en iedereen naar de balie om te vragen. Nu gaat veel meer via de telefoon en nog meer via email en internet. De informatie die je toen allemaal met papieren boekjes had in de ladekasten, die staan nu allemaal op het internet. Als jij een bedrijf wilt beginnen in een pand dan kun jij op ruimtelijke plannen al heel veel zien, waar je dat wel of niet zou kunnen. Daar heb je ons niet voor nodig. Komt er nog bij dat de ambtelijke taal vaak zo ingewikkeld is dat mensen toch bellen van lees ik het wel goed. Dat blijf je toch houden, maar je hebt wel dat mensen, en dat is wel een verschil met tien jaar geleden, over veel meer informatie beschikken als ze bij je komen. Ze kunnen hun informatie zelf al verzamelen. En dat zie je nu ook heel erg veranderen, met name de twintigers en dertigers zijn zo internetgericht. Bijvoorbeeld wij verkopen ook bouw kavels voor woningen. Nou vroeger was alles van je komt naar de gemeente toe, is er wat te koop ja of nee, nu gaan ze gewoon kijken van oh ik kan me gewoon inschrijven voor bouwgrond. En dan doen ze dat gewoon op dat moment, achter hun computer op zondagavond om elf uur. En wij vinden van die mails. Kijk, wij werken nu nog echt van acht tot vijf, en op den duur zal je ook veel meer krijgen dat je vanuit huis werkt, dat je vragen vanuit huis beantwoordt. Dat zie je bij de gemeente ook verschuiven. Dat zie je met collega's al. Er is nu twee jaar geleden is er een bedrijven contactpersoon aangesteld die doet niets anders dan wat ik doe maar dan puur voor bedrijven. En daar gaat ons werk ook naartoe als ik met pensioen ben.

Haha dan heb jij geen last meer van die veranderingen.

Nou ik vind veranderingen niet erg. Ik vind die ontwikkeling op zich wel leuk. Maar je merkt wel dat je op je 63^{ste} een keer alles hebt gezien.

4. *Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)*

We gaan nu volgende week dus over. De reorganisatie gaat dan echt beginnen. Je hebt nog steeds drie lagen in feite je hebt domeinmanagers, teamleiders, werkvloer. En dat is nu nog afdelingshoofd, teamleiders, werkvloer. Dat verandert op zich niet veel. En daarboven heb je zeg maar het bestuur he, college. En dat blijft wel zo. Alleen de rollen van die domeinmanagers en die teamleiders die gaan veranderen. Die teamleiders zijn nu nog leidinggevend van kleine teams van tien twaalf mensen en hebben daarnaast nog andere taken. En die worden nu puur coaches en leidinggevend. Puur leidinggeven dus. En de dingen die zij erbij doen komen meer op de werkvloer te liggen. Beetje coördinerende taken. Dus dat gaat voor ons sterk veranderen maar dat zal nog wel een tijdje duren voor het zover is. Daarom zit jouw vrouw ook bij die werkgroep houding en gedrag, ze willen de manier waarop ambtenaren tot nu toe altijd de burger bejegenden op heel veel opzichten gaan veranderen. En er zijn nu dus mensen mee bezig van hoe je dat het beste kunt doen.

5. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie? (Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)*

Poeh... ik denk toch wel de werkvloer. De werkvloer heeft het meeste contact met de burger en de gevolgen voor de burger komt vaak van de werkvloer. Leidinggevend die faciliteren meer de werkvloer, dus die hebben meer indirect invloed. Maar de werkvloer daar moet het wel van komen vind ik.

En daar behoor je zelf ook toe?

Ja daar reken ik mijzelf ook toe, samen met mijn collega's. Wat in de overheid vaak het probleem is is dat de onderlinge samenwerking en afstemming van de verschillende onderdelen niet altijd zo optimaal is. Daar heeft de gemeente in het algemeen nog een hele wereld te winnen. Dus vaak is het te veel versnipperd, te veel dit is van mij en daar blijf jij af. Samenwerken kan veel beter.

Kun je voorbeelden noemen uit de praktijk waaruit blijkt dat de werkvloer de meeste impact heeft?

Nou ja goed, Jos zit ook in die werkgroep principeverzoeken dat is die gevallen waarin bestemmingplan het niet toestaat, waarvan je denkt ja misschien moeten we er toch eens over nadenken. Daar wordt vaak beleid geformuleerd en ook de mogelijkheden gecreëerd om af te wijken van de regels die er op dat moment zijn. En daar zie je dus dat de ruimte die er aanvankelijk niet is, toch wel wordt gecreëerd voor die ondernemer of bewoner. En daar zie je heel veel invloed en dan wordt het wel voorbereid en uiteindelijk gaat het college er een klap over geven of een afdelingshoofd zet daar een handtekening onder, maar dan is het werk uiteindelijk zelf al uitgevoerd door de werkvloer. En door juristen maar ook door vergunningverleners, door beleidsmedewerkers. Die gaan samen zoeken naar een oplossing en die formuleren het zo dat diegene krijgt wat ie wilt zonder dat de presidente werk is en dat het niet tot excessen leidt. Dat is altijd het gevaar bij een overheid. Als je Pietje toestaat moet je het Jantje ook toestaan onder dezelfde omstandigheden. En daar moet je op letten.

6. *Welke rol heb jij om overheidsparticipatie een succes te maken?*

Mijn rol is om aan te horen wat de burger of ondernemer wil en dat vertalen zodanig naar mijn collega's dat ie snappen wat ie bedoelt zodat we erop kunnen reageren. Dat is in grote lijnen mijn rol.

7. *Werk jij zelf ook in een team?*

Ja ik zit zelf bij publieksinformatie team. Daar zit burgerzaken in, paspoorten ID-kaarten rijbewijzen en dat soort dingen. Maar formeel ga ik nu over naar het team ontwikkeling en dan kom ik bij Jos en de vergunningverleners in hetzelfde team. Maar men is toch wel tot de conclusie gekomen ofschoon de inkt nog niet opgedroogd is dat het toch niet zo'n handig idee is. Dus ik ga toch weer terug naar dienstverlening.

Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?

Jazeker, want dat team waar ik in zit, daar is het raakvlak dienstverlening naar publiek in directe zin. Eerstelijns dienstverlening. Alleen ze geven op een hele andere vakgebied. Mijn collega, Cora Muideman, en ik doen bouwgedeelte. En zij doen meer burgerzaken en je hebt ook nog mensen die doen de burgerlijke stand, geboorten en huwelijken en overlijdens enz. Zo heeft iedereen wel een eigen rol in hetzelfde team, maar dat is gewoon geclusterd omdat het raakvlak is dagelijks en direct contact met de burger.

En zie je dan ook, want je geeft aan dat er verschillende rollen zijn, verschil in gedrag?

Ja.

Waarin uit zich dat?

Dat uit zich in dat burgerzaken, dingen heel veel vastliggen. Je vraagt een paspoort aan, en dan voldoe je aan, je bent een Nederlander en je bent dit en dat, als je aan al die criteria voldoet en je hebt de juiste voorbereiding, dan krijg je dat paspoort. Bij bouwen en wonen is het vaak zo, je wilt iets maar vaak is het ook strijdig met regels. En dan ga je weer zoeken naar het grijze gebied. Het grijze gebied bij ruimtelijke ordening, bouwen en wonen is groter dan bijvoorbeeld bij burgerzaken. Daar is het gewoon veel zwartwiter. En daar zie je dan ook het verschil in houding, die collega's die dat doen en wat wij doen.

8. *Op welke manier en van wie heb je deze rol gekregen?*

Vaak komt dat al voort uit de wet. De ene wet is strenger, sterker geformuleerd en zwartwiter is dan de andere, maar dat heeft weer invloed op het gedrag van die collega of van jouzelf. Dus naarmate je meer kans ziet, kijk ik zie vaak meer kansen dan een vergunningverlener. Want die denkt vaak nee bestemmingsplan zegt nee dus is het nee. En ik ben eerder geneigd te zoeken naar die grenzen dan anderen. En dat is een rol die je met elkaar speelt. De ene collega zegt ja dat kan niet want dat staat daar, dat weet ik wel maar kunnen we misschien ontheffen en kunnen we wetsartikel toepassen of niet. En zo kom je dan tot een vergelijk.

Dat is dus persoonsafhankelijk?

Ja dat heeft ermee te maken dat hoe vaker je direct contact hebt met publiek dan wordt je houding ook anders. Waar we nou in die werkgroep proberen om dat ook bij die anderen duidelijk te maken van jou nee is niet altijd nee.

Maar zoals jij dus eigenlijk heel open bent en eigenlijk heel erg openstaat voor mogelijkheden aanbieden en dergelijke, stel er zat iemand anders op jouw positie...

Dat kan zijn dat ie dat minder is. En dat heeft ook te maken met dat sommigen verschuilen zich achter wetgeving, zo van kijk hier staat het en dat kan niet. Een mooi voorbeeld. Ik kwam in Tubbergen te werken. Zestien jaar geleden. Toen werd ik ingewerkt aan de balie, door de man die bouwvergunningen verleende. Nou dan komt een burger aan de balie die zegt ik wil graag daar een schuur bouwen, kan dat? Waar wilt u dat bouwen? Ja daar. Nee dat kan niet. Kijk maar want bestemmingsplan zus en zo. Nou man gaat weg en ik zeg ja maar Roel aan de andere kant van het huis kan het wel. En toen zei hij ja maar dat vroeg hij niet. Dus in plaats van te zeggen... ja daar kan het niet maar als u het hier zou willen zou het wel kunnen. Dat is dus een houding van proberen om de vraag achter de vraag te herkennen. En in te leven van wat wilt hij nou eigenlijk. Wilt hij een schuur bouwen? Nee hij wilt ruimte voor zichzelf. En waar is die ruimte voor nodig. Dus doorvragen. Heb je gezinsuitbreiding of met er een slaapkamer bij of moet je wat anders. En daar moet je op anticiperen en zo kun je de burger ook het verst krijgen.

9. *Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie? en in het verlengde van het vorige... als er iemand anders op je plek zat krijg je daar commentaar op of word je aangestuurd van misschien kun je het beter zo aanpakken.*

Feedback gaat hier heel moeizaam in deze organisatie.

Waarom?

Drie jaar geleden zijn er massaal organisatie breed op feedback training gegaan. Mensen staan hier over het algemeen niet zo open voor feedback. Feedback is kritiek, is eng, is gevaarlijk, het tast jouw eer en waardigheid aan. Dus dat doen we dan maar niet. Dat is nog steeds heel moeilijk. Als je nou tegen iemand zegt van dat vond ik niet zo handig dat je dat zo deed je had beter dat en dat... oh hoezo daar kan ik niks aandoen. Dus die reacties zijn vaak heel defensief. Dat is cultuur. En dat is ook de achtergrond van deze reorganisatie. Ze hebben de structuur nu veranderd, maar wat ze eigenlijk willen is cultuurverandering. Vandaar ook die werkgroep houding en gedrag. Dat gaat heel belangrijk worden bij het ruimte domein, bij maatschappij hebben ze dat al gedaan. Daar zijn ze al veel verder en nou willen we dat in dat andere domein ook een beetje doorkrijgen. En dat is een kwestie van, soms is het generatie, mijn generatie is vaak defensiever dan jongere mensen. Die zijn wat opener en directer. En dat moeten we leren met elkaar.

Als ik jou zo moet toetsen denk ik dat jij wel met die jongere cultuur meekunt.

Ja dat komt omdat ik wel wat opener ben.

Dus jij zou wel openstaan voor feedback?

Jazeker wel. Meer dan anderen ja. Je hebt allemaal weleens dat je denkt van ja... maar feedback is hier moeizaam. Je moet het ook als je feedback geeft heel voorzichtig brengen. Dus het is niet heel vanzelfsprekend hier. Die feedbacktraining heeft in ons team ook geleid tot huilpartijen enz. Dat was echt heel erg, want mensen voelden zich aangevallen terwijl diegene die die training gaf heel duidelijk zei dat dat niet de bedoeling was. Maar dat kwam niet goed.

Je zou denken dat mensen uit Twente daar juist wel tegen kunnen omdat ze zo direct zijn.

Ja nee dat is dus niet zo. Er zit een laagje tussen. Dat heeft ook te maken met, kijk ik ben zelf niet gelovig opgevoed maar in de rooms-katholieke cultuur, mijn vrouw is dat ook, daar was het dat als je toegeeft dat je fout bent, moet je biechten. Dan moest je naar de pastoor en zeggen van ik ben fout geweest en dat wilde je niet. Dus je gaat je in allerlei bochten wringen zo van ik was het niet van die fout het lag daar en daaraan. En dat is die cultuur die er hier nog in zit. Ook al gaan mensen al dertig jaar niet naar de kerk, het is wel in de opvoeding doorgekomen. En die jongere generatie gaat dat veel minder krijgen, want die zijn op school gewend. Die ontwikkelen zich niet alleen op kennis maar ook op persoonlijkheid.

10. Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

Poeh dat zou ik zo niet weten. Ja er zijn wel tegenstrijdige belangen natuurlijk. Sommige teams hebben een ander belang dan de ander. Een bestemmingsplan bijvoorbeeld, Jos en zijn collega's maken die, en op het moment dat het vastgesteld is door de gemeenteraad is het voor hun klaar. Maar voor anderen begint het dan pas. Want die moeten daarmee werken. Dat is hun gereedschap. En de rol van het ene team is anders dan de andere. En dat moet je kunnen zien. En daar zit weleens frictie in.

Als je kijkt naar je eigen persoon en naar je eigen werkzaamheden? Je moet in verschillende situatie verschillende rollen aannemen... merk je dat daar dan?

Nee, dat valt wel mee. Ik ben wel bewust van mijn rol en ik kan er wel mee overweg ook al is het soms lastig. Ik weet wel wanneer ik gas moet geven en gas moet terugnemen.

Interview B.K. (Oldenzaal)

1. Zou jij jezelf kunnen voorstellen?

Ik ben B.K., ik ben hier gedetacheerd vanuit de provincie Overijssel. Ik ben eigenlijk de afgelopen jaren vanaf 2001, bij de provincie drukdoende geweest met de opbouw van jeugdzorg. Dus beleidsadviseur jeugdzorg en ben van daaruit toen de transitie van taken van de jeugdzorg naar de gemeente ging, waar ik overigens een heel groot voorstander van was, ben ik al vrij snel hier gevraagd om het project transitie jeugdzorg, om daar ls projectleider op te treden en dat heb ik gedaan. En gaandeweg ben ik ook gevraagd om in die transformatie die vervolgens aansluitend is op die transitie, die minstens zo interessant is wat mij betreft, of ik daarin ook in die periode hier ook mee wilde doen en denken. Ook die transformatie op het sociale domein maar ook de doorvertaling... dat is voor mij als manager, want van huis uit ben ik ook weer manager in de zorg geweest altijd. Hoe ga je dat nou door vertalen naar je organisatie. Je kunt naar buiten toe wel allerlei mooie dingen roepen. Dat is ook een van die dingen die ze mij vroegen toen ik hier als projectleider de eerste oriëntatie gedaan had en het conceptplan had geschreven voor die transitie en wat denk je... gaat het die organisaties lukken. En toen zei ik van ja volgens mij die organisaties wel maar volgens mij heeft de gemeente wel een heel groot probleem. Om dat mee te maken en het ook te kunnen faciliteren en ondersteunen, want ja als ik dan rondkijk in een vrij hechte en stabiele organisatie met alle dingen die daaraan vastzitten, dan mag er nog wel het een en ander veranderen.

Bedoel je daarmee specifiek de gemeente Oldenzaal?

Nee ik denk dat dat bij andere gemeenten... ik ga dan uit van dat wat ik hier zie, maar ook in die zorginstellingen waar ik ook wel werk gedaan heb, zie ik dat men heel erg op die interne organisatie gericht is en dat daar in de loop der jaren als daar geen dynamiek in zit, dan is het een beetje geworden tot standaard hoe de maatschappij eruitziet bij wijze van spreken. En dat als je aan de buitenkant wat gaat veranderen en je wilt dat faciliteren als gemeente, dat je intern met je organisatie, mensen zo veel te stellen hebt om die adequaat toe te rusten en de partij aan de buitenkant te vertellen wat ze wel en niet doen moeten. Dus dat is een beetje de context van waarin ik hier ben gekomen, ben gebleven ook altijd binnen de afgelopen jaren wat ze mij ook gevraagd hebben.

Het is wel gewoon fulltime wat je hier doet?

Ja en ik hou van de praktijk he, dus ik ben niet in allerlei regionale platforms gaan zitten om uit te zoeken hoe het allemaal wel en niet zou moeten. En vooral hier in Oldenzaal gebleven met van nou ja, vanuit gezondheid en vanuit jeugd en vanuit integrale veiligheid, publieke gezondheid als thema he, want het moet toch allemaal meer integraal dus al die dingen aan te pakken om te zeggen van nou ja op die verschillende plekken kun je het heel laagdrempelig mooi organiseren. En de omgevingswet is daar een van vind ik. Dat is een mooi voortvloeijsel van dat verhaal.

Wat was je functie precies?

Hier ben ik beleidsadviseur maatschappelijke ontwikkeling. Daarbinnen dus een aantal deelterreinen. En ook een beetje de trekker en de initiator voor met name ook die omslag naar eigen kracht. Je kunt het wel roepen, burgers moeten meer, maar wat moet je dan doen om dat te faciliteren. En als je met

integrale samenwerking vanuit een gezin vanuit een plan wat wilt, is ook nog heel mooi maar hoe ga je daar dan in de praktijk ook handen en voeten aan geven en hoe zorg je dat het gebeurt, intern maar ook extern. En dat is eigenlijk mijn insteek op alle vraagstukken. Publieke gezondheid was ook een nota, vitale coalities, dat ging ook met name over integrale samenwerking. Integrale veiligheid is net zo'n thema. Je kunt het mooi roepen maar hoe gaan we dat dan doen.

2. Ik heb het over overheidsparticipatie in het bijzonder. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden?

Nou ik vind overheidsparticipatie vooralsnog, tenminste in de juiste zin van het woord, meer een ambitie waar hard aan gewerkt wordt en waarbij we heel erg doende zijn en kansen te pakken om aan te sluiten bij initiatieven die bij burgers leven. Dat we burgers prikkelen ook, inwoners prikkelen om met ideeën te komen en met verhalen te komen die ze graag georganiseerd willen hebben, met initiatieven te komen. Op moment dat wij vinden dat er wat zou moeten gebeuren, of we krijgen daar van bovenuit mogelijk he, vanuit het rijk moet je soms dingen doen, dan kun je zeggen van nou dan gaan wij van alles en nog wat bedenken om dat in te vullen, de omgevingswet bijvoorbeeld. Maar je kunt ook vanaf het begin al zeggen van ho maar wacht even als wij dat als opdracht meekrijgen zijn wij dan diegene die de kar moeten trekken of moeten wij eigenlijk uitleggen wat er gevraagd wordt aan de burgers en wat er voor hun verandert en vragen daar het initiatief in te nemen omdat wij kunnen faciliteren wat zij graag willen. *Zou je daar specifiek een voorbeeld van kunnen geven?*

Het is niet helemaal nieuw in die zin. Een aantal jaren terug, tien of vijftien jaar terug, toen had je allerlei wijkwethouders en allerlei wijkplannen die hier gemaakt moesten worden door burgers en het ging ook heel erg over dat participatie en initiatief deel van wat vind jij belangrijk in je omgeving dat er verandert. Waar moeten speeltoestellen staan en nemen jullie nou zelf ook verantwoordelijkheden voor dingen of moet er altijd iemand vanuit de overheid met een vingertje langslopen. Dus dat is eigenlijk iets wat al langer gebeurt en ik vind hier nog steeds een heel mooi voorbeeld van hoe je zonder dat je daar echt zo heel erg bewust mee bezig bent maar wel heel erg praktisch het invult, ze hebben hier de markt helemaal veranderd en wat ik mooi vond is dat er eigenlijk het hele project op basis van samenwerking en ook rekening houden met wensen van met name ook de mensen die daar de bedrijven hebben, dat ze met hun samen plannen gaat maken van hoe krijg je het dan gerealiseerd zonder dat daar normaal dus altijd de pleuris uitbreekt op basis van alle klachten omdat die niet meer wilt en zus niet meer wilt. En zonder een enkele klacht is dat gelukt, dus dat geeft aan dat dat soort hele ingewikkelde processen dat als je dat op z'n manier aanpakt dat je het heel erg goed kunt doen en dat vind ik wel een beetje een ambitie die je eigenlijk veel breder zou moeten maken.

Ben jij zelf ook in het veld bezig buiten deze vier muren dus?

Ik ben wel heel druk bezig met partners die uiteindelijk in de praktijk dingen moeten doen. Dat vind ik wel heel erg belangrijk ja. Dan druk ik continu maar weer op doen wij nou wat mensen van ons vragen of vinden wij nou wat mensen moeten doen wat wij zeggen dat ze moeten doen. Dus dat is continu

eigenlijk een beetje de toets om te kijken van nou is het wel helemaal terecht op deze manier, gebruiken we de goede werkwoorden wel?

Je geeft aan dat overheidsparticipatie een ambitie is, maar dat betekent wel dat er een soort omslagpunt is geweest van we moeten een beetje meer die richting op.

Ja hier intern wel. De verdere uitwerking van wat we met die, dat heeft die transitie binnen dat sociale domein natuurlijk ook wel een beetje in gang gezet. Helemaal omkeren met van moeten wij nou zorg leveren, moeten wij nou mensen achter hun aanlopen om dit en dat en dat en dat allemaal te doen, of moeten wij zorgen en faciliteren op de vragen die zij hebben en op hun eigen mogelijkheden aanspreken en de participatie aan die kant. Als je dat een keer gezegd hebt en ze gaan daar dan meedenken dan is het natuurlijk wel een beetje lullig als je dan de verdere door ontwikkeling niet maakt en zegt van nou dit is eigenlijk wat we willen, dus daar zullen we ons als organisatie ook op moeten richten, dus is het dan nog zuiver dat we dan zeggen van burgerparticipatie?? Nou eigenlijk zou het overheidsparticipatie moeten zijn. Ik vind eigenlijk ook dat dat veel meer, en dat kan met dat sociale domein, al die ontwikkelingen die er geweest zijn, als je kijkt hoe de begroting van de gemeente gekanteld is naar eerst daar de voorzieningen en nu eigenlijk de sociale voorzieningen, ja hoe kan je beter invulling geven aan bijvoorbeeld ook politiek, he je kunt nou bijvoorbeeld meer invulling geven aan wat voor burgers belangrijk is dan dat je dat voor de tijd kon. Dus als je het zo bekijkt kun je zeggen dat dat helemaal wel een rol voor ons is. Want de kiezers kiezen het bestuur en het bestuur moet de kaders stellen en vervolgens moeten wij in de praktijk dat op een handige manier handen en voeten geven en wat controle uitoefenen enz. Maar als je dat echt goed doordenkt dan is het wel een hele mooie ambitie, ik weet niet hoe ver je daarmee komt, maar het is wel een mooie ambitie en dat je zegt eigenlijk moeten wij faciliterend en volgend zijn en meer rollen heb je als gemeentelijke organisatie niet.

3. Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?

Nee ik zie wel veel verandering in de organisatie. Het is ook een beetje oneerlijk omdat ik ben als projectleider ingevlogen en ik wilde ook niet ander. Ik zou hier ook niet in dienst willen zijn, omdat ik het idee heb dat ik hier met een bepaalde opdracht kom en ik wil mijn handen vrij hebben en ik wil me niet volledig aan de organisatie confirmeren, want dan kom ik natuurlijk nergens. Ik moet ook een beetje de rol kunnen hebben als luis in de pels met het idee van ho ho ho we zeggen dat nu wel maar is dat nou wel consequent dan, want volgens mij hebben we wat anders geroepen dus dan moet dat in de praktijk ook anders doen. En dat is wel een beetje de rol die ik wilde en ook wel gekregen heb in de loop der tijd om dat soort dingen dan ook te roepen en om het vooral ook heel simpel te maken, want het is zo simpel als ik weet niet wat. Ik zeg altijd maar zo we hebben het over burgers maar volgens mij ben je zelf ook een burger dus ga je zelf maar eens na van...

Kom je zelf hier uit de omgeving?

Nee niet uit Oldenzaal, ik woon in Raalte. Maar ik ken de regio, want ik ben een tijd bij de provincie geweest, vrij goed. En ik heb altijd wel zo'n beetje hier in de regio gewerkt, Deventer, Apeldoorn, Raalte.

Is dat vergelijkbaar met elkaar of zie je veel verschil?

Nee Twente is toch wel weer een andere omgeving vind ik dan de stedendriehoek of west Overijssel. Daar zitten toch wel wat andere cultuuraspecten in. In west Overijssel zie je toch nog af en toe meer het geloof maar aan de andere kant wel wat opener en toegankelijker. En Twente typeert zich toch meer aan de ene kant een hele erge geslotenheid en redelijk wat problematiek met een paar grote steden die daar wat aan beginnen te rommelen die samen heel goed kunt samenwerken naar buiten toe, en intern men heel erg druk is om op de centimeters hun eigen ding meer te regelen. Zo gaat dat dan.

4. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie?
(Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)*

Als het om de kaders gaat dan vind ik natuurlijk dat het bestuur daar het nodige mee kan en moet doen, dat vind ik wel heel erg belangrijk. Dat die ook heel helder zijn in van nou wij prediken dit maar wij zitten er ook op om dat op die manier uitgevoerd te krijgen. Vervolgens is het dan natuurlijk altijd zo dat binnen de organisatie vanuit het management goed aangestuurd moet worden. En dan niet alleen van hoe en wanneer moet je de stukken aanleveren, maar ook als het gaat om houding en visie en ambitie en dat soort zaken. En daarnaast zullen de medewerkers dat gewoon zelf moeten doen.

Welke medewerkers?

Nou dat maakt me eigenlijk niet zoveel uit. In die zin ben ik ook wel een beetje een hippie, ik heb geen gevoel voor al die verschillende lagen. Wel als het over de besluitvorming gaat, ik vind dat het intern bijvoorbeeld net zo relevant is van hoe je met mensen uit de civiele dienst omgaat en dingen doet en hoe die naar buiten toe een aantal dingen in dienstverlening of intern doen of dat je zelf gedraagt. Ik vind het ook een beetje een soort van houdingsaspect waarvan ik zoiets heb van nou dat zal je op de een of andere manier binnen zo'n organisatie en zeker als je naar buiten toen faciliterend wilt zijn, ja dan moet die organisatie dat natuurlijk wel een soort van ademen. Dus dat is dat feitelijk, ik maak daar niet zo gek veel onderscheid in. Er zitten wel wat lagen in als je zegt van hoe ga je dit organiseren en dat dan uitvoeren, maar natuurlijk, je hebt voorlopers en je hebt ook mensen nodig die af en toe zeggen van lopen jullie nou niet veel te hard en al die verschillen zijn hard nodig, maar je hebt wel een bepaalde opdracht. Je kunt bijvoorbeeld niet zeggen van dat geldt voor iedereen maar daar doe ik even niet aan mee.

5. *Welke rol heb jij om overheidsparticipatie tot een succes te maken?*

Ik ben wel een beetje een externe aanjager als je kijkt hier, ik heb op basis van mijn ervaring, ik ben wel bij de organisatie betrokken, maar ik ben hier niet in dienst, ik loop hier op mijn gemak al bijna vijf jaar. Ik zit nog steeds in die vrije rol en die kan ik eigenlijk ook op basis van mijn ervaring en inhoud, ik moet

het ook kunnen waarmaken natuurlijk, maar die vrije rol die kan ik me aardig goed in handhaven. Eerst moest ik hem een beetje creëren, daar wordt nu wel steeds meer appel op gedaan.

6. *Doe je dit werk in je eentje of zit je in een team?*

Nee hoor, ik zit in een team, beleid en ontwikkeling. De maatschappelijke ondersteuning kant.

Zie je binnen het team ook verschillende rollen? Zoals jij jezelf een aanjager noemt, kun je ook andere rollen benoemen binnen het team?

Jawel, maar dat heeft ook veel te maken met... ja je kunt wel zien, er zijn mensen die wat meer behoudend zijn zeker wel. Die zeggen nou ja dat zeg je nou wel maar we hebben het toch allemaal al heel mooi georganiseerd. Dat is natuurlijk wel zo, maar de uitgangspunten zijn veranderd. Dus als je dat wat consequenter door wilt voeren en je wilt het ombouwen tot alleen maar een ondersteunende en een faciliterende organisatie als gemeente, dus we willen echt als organisatie participeren, dan moet je toch nog wel een paar stappen meer zetten. Daar zit wel wat wrijving in af en toe. Wat ik ook wel merk omdat ik van buiten kom denk ik, ja ik hecht helemaal niet aan een organisatiestructuur, maar mensen zijn natuurlijk wel heel erg gewend om op een bepaalde positie met een bepaalde verantwoordelijkheid bepaalde dingen gedaan te hebben. Dit is mijn domein he, ik ga over onderwijs of ik ga over jeugd of ik ga over... die verschillen die zijn er hier natuurlijk ook wel. Er zijn mensen die hier al heel lang werken dus...

7. *Heb je het idee dat je deze rol opgelegd hebt gekregen? Zo ja door wie?*

Ik ben daarvoor gevraagd, de ambitie om op het maatschappelijke veld een heleboel dingen te veranderen die was al opgenomen in het plan maatschappelijke ondersteuning. Daar lag een nota voor en al die randvoorwaarden stonden daar eigenlijk al min of meer in beschreven en met name dat eigen kracht en die eigen kracht conferentie en die jeugdzorg en noem maar op. Dat was wel een belangrijk ding. En mijn oude baas bij de provincie die was hier in dienst en die wist dat ik daar al jaren heel druk mee was en projectleider eigen kracht was geweest, dat was ik toen nog binnen de provincie, dus ja die had wel het idee van nou als ik die jongen nou zo gek kan krijgen om dat project te... haha die weet in ieder geval wat we bedoelen en die heeft ook wel een beetje de kennis en ervaring met de partijen in het veld, de zorgaanbieders daar ben ik jaren mee opgetrokken en van alles en nog wat mee gedaan, dus dan is de kans misschien ook wel daar dat dat gaat lukken. En op basis van mijn ervaring zou ik dat ook wel waar moeten kunnen maken. En dat is mij behoorlijk gelukt. Het is inmiddels behoorlijk geland.

Je bent in zekere zin dus gescout voor deze rol?

Ja feitelijk wel ja, iemand die mij wel vrij goed kende, waar ik ook veel mee ontwikkeld hebt binnen de provincie die heeft mij gevraagd ja.

8. Als aanjager... wat voor een soort gedrag hoort daarbij?

Ik vind dat je aan de ene kant duidelijk moet proberen te maken, tenminste ik heb duidelijk moeten maken hoe ik zag dat ik dacht dat een aantal dingen zouden moeten en kunnen en hoe dat aansluit bij de opdracht. Het gaat er niet om dat de dingen gebeuren die ik leuk vind, nee het gaat erom dat men hier in de stukken enzovoorts, de gemeente een ambitie uitstraalt en zegt van nou wij willen dit. Nou ja daar heb ik wel een idee en een visie op hoe je dat vooral vanuit de praktijk dat kunt bereiken. Ik bedoel dat opschrijven wil nog wel een keer lukken, maar ja hoe ga je dat nou door vertalen naar de praktijk. Nou dat vond ik wel een hele mooie uitdaging. Dat moet je ook procesmatig doen, want dat is natuurlijk ook heel veel gebeurt, dat mensen zeggen van nou we gaan nu beginnen met de transitie en dan zijn ze drie maanden bezig en bijna verbaasd dat het klaar is bij wijze van spreken. En dat was met de transformatie net zo. Daar hebben we gezegd van ja maar transformatie, de provincie wilde me eerst eigenlijk maar voor twee jaar hier detacheren voor het transformatie traject, maar toen heb ik gezegd van ja dat doe ik niet. En dat was voor de provincie belangrijk maar ook voor mij belangrijk, maar voor hier ook. Want ik weet zeker dat je in fases, minimaal drie jaar nodig hebt om een klein beetje zo ver te komen dat je het doorontwikkeld hebt en dat er het een en ander staat. Als ik na twee jaar wegga, dan gaat juist het jaar waar je het meest zou kunnen oogsten, dat valt open en dan wordt het niet geborgd en dat vind ik niet leuk, want dat vind ik juist het leukste deel van het vak. Dat andere moet ik allemaal doorheen, maar dat laatste vind ik leuk, daar doe ik het eigenlijk voor, dus voor die tijd ga ik nog niet weg. Dan ga ik niet doen. En dan moet je het verder ook zo kunnen brengen dat anderen het over kunnen nemen. Ik vind dat het er ook een beetje bij hoort dat mijn rol ook zo zachtjes aan weg moet cijferen, ik bedoel het gaat niet over mij. Daar moet je de tijd voor hebben.

Dat is een beetje intern jouw gedrag, en naar buiten toe dan?

Naar buiten is mijn ervaring, dat ik op basis van kennis en ook een heel groot netwerk op alle mogelijke manieren binnen de zorg en met bestuurders gehad vanuit de provincie... alle wethouders kwam ik op alle mogelijke manieren tegen, die zaten in werkgroepen bij wijze van spreken, dus ik heb een vrij stevig netwerk en vrij veel kennis op basis waarvan ik mensen aan kan schieten ook en ook met mensen in gesprek kan. Ik weet wel zo'n klein beetje waar het over gaat en dat is natuurlijk ook wel belangrijk, dat je moet aanvoelen, met alle actoren die er zijn, ja je moet ze wel op een goede manier aanspreken, het gaat niet alleen over burgers die je op een goede manier moet aanspreken of door wie je je moet laten aanspreken, maar dat geldt ook voor andere mensen. Een groot voordeel is dat ik alle directeuren en managers van de zorginstellingen goed kende en heel goed wist vanuit mijn achtergrond als psychiatrisch verpleegkundige en manager binnen de psychiatrie, een grote instelling, met opname en weet ik veel wat er allemaal in... ja ik weet natuurlijk wel waar het om gaat.

Je moet natuurlijk wel een beetje een beeld hebben van wat voor een impact dit heeft op mensen om je heen als je wat wilt anders wordt het wel heel erg lastig.

Het scheelt dat je heel wat ervaring met je meebrengt.

Ik vind dat je vanuit de praktijk moet redeneren. Je moet ook niet dominant zijn, je moet een soort van gelijkwaardigheid, een gezamenlijke ambitie moet je voor elkaar zien te krijgen. Mensen willen gemiddeld toch wel altijd de goede dingen. Als je dan aan kunt tonen dat de uitdaging zit om het zo en zo te doen, dat je dan misschien nog beter tot je recht komt.

Met andere woorden zeg je, je hoort aan wat de burger wilt en daarop ga je inspelen.

Je moet een beetje de voelsprietten hebben voor dat soort dingen hebben. Om nou dwars door soms een organisatieprobleem heen kunnen kijken, en denken van waarom reageer jij nou zo. Dan kun je zo'n iemand wel vreselijk onder druk gaan zetten maar dan schiet het niet op. Dan kun je beter zeggen van nou je was niet zo erg enthousiast maar vertel, kunnen we daar wat in betekenen of zo...

9. Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?

Oh jawel hoor, soms vinden mensen dat ik veel te snel ga met alles wat ik wil en doe en dat ik wel heel erg op die transformatie zit te hameren terwijl er toch wel een heleboel dingen op die manier ook geregeld zijn. Ja dat soort reacties krijg ik ook wel. Soms vinden ze het ook wel heel erg lastig, misschien zijn ze wel een beetje van ja jij doet het allemaal maar, want ik laat me niet?? Bij al die procedures. Ik denk van ja dat zal wel. Kijk als ik een bestuurder wil spreken dan zorg ik dat de contacten zo goed zijn dat ik bilateraal even wat dingen kan regelen... daar krijg je... je bemoeit je met dingen waarmee je je niet mee moet bemoeien. Nou ja je bent er niet verantwoordelijk voor maar ik heb er wel een mening over dus ik wil er graag wel wat over zeggen. Als je dat niet leuk vindt, ja dat mag... dat soort dingen horen er wel bij.

Krijg je dat te horen van mensen binnen je team?

Oh ja hoor van binnen en van buiten. En ook mensen die zeggen van ja mooie verhalen maar laat nou eerst maar eens zien. Enige wat ik dan denk is ja dan moet je maar even geduld hebben. Maar soms loopt het ook weleens de mist in of loopt het niet zoals je wilt en gedacht had, dat is dan een kwestie van incasseren.

10. Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

Oh jawel. Er worden wel dingen verwacht van mensen, dat heb je met al die visie en die ambitie achtige dingen en ook soms wel vanuit politiek dat ik zeg van dat kun je wel roepen maar daar zit nogal wat onder. Als wij naar de buitenwereld roepen dat we willen transformeren en dat mensen van andere rollen moeten innemen, dan moet je dat binnen een organisatie ook wel faciliteren door de goede omstandigheden te creëren. Je moet flexibel zijn en van alles en nog wat. Dat je dan vervolgens in plaats van een telefoon, een smartphone weer een nieuwe telefooncentrale geïnstalleerd ziet, dan heb je het voor mij niet begrepen, want dat kan dan dus niet. Dat verhoudt zich echt niet met elkaar als je tegen mensen gaat zeggen je moet flexibel zijn, je moet door ontwikkelen, we moeten transformeren, we moeten gebruik maken van alle nieuwe ontwikkelingen die er zijn. En dan zet je er, en dat was twee jaar

geleden echt zo, ik dacht wat zullen we nou krijgen, dat er telefoons zouden komen en potverdikkeme opeens staat er zo'n telefoon die ze drie jaar geleden hebben aangeschaft. Ja dan denk ik dan mis je toch wel een klein beetje waar het over gaat. En als je dat soort voorbeelden niet goed wegzet en dat soort kansen niet aangrijpt... dat verandert nu gelukkig heel erg. Er wordt gereorganiseerd en iedereen heeft inmiddels een tablet gekregen en de laatste jaren is daar veel aan veranderd.

En specifiek op je eigen werk dat je tegenstrijdigheden in je eigen functie voelt of ziet?

Nee dat valt op zich nog wel mee. Daar heb ik geen last van, ja er zijn een aantal dingen die ik moet doen en dat vind ik ook wel terecht, dat is begrijpelijk, ik probeer zoveel mogelijk te omzeilen, formaliteiten en zo, maar soms ontkom je er niet aan. En zo af en toe geniet ik ook maar een beetje van het feit dat ik een vrolijke buitenstaander ben die hier een aantal dingen doet.

Interviews Borne

Interview S.S. (Borne)

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)

Ik ben senior medewerker ruimtelijke plannen, eigenlijk is dat heel breed. Ik zit op de ontwikkelafdeling en daarnaast in de fysieke leefomgeving. Alle initiatieven en plannen op gebied van ruimtelijk ordening komen bij ons binnen. Maar in het team zit ook vastgoed, volkshuisvesting, economie, toerisme, recreatie en ik ben daar onderdeel van. Ik ben projectleider van een aantal grote projecten die spelen op dit moment. Eentje is de verbindingsweg rondom Borne die we aan het realiseren zijn. Dat zit echt in de planfase en in de voorbereiding met de tracé en ontwerp en ik ben projectleider van de vrijkomende schoollocaties in Borne. In Borne gaan ze naar brede scholen toe en daardoor heb je vijf brede schoollocaties in de kern Borne en daardoor komen dus de kleinere locaties allemaal vrij en dan zit je met leegstaand vastgoed en wat doe je daar dan mee als gemeente en daarvoor heb ik een heel participatieproces opgetuigd om te komen tot een nieuwe invulling van de eerste locatie en die zijn we nu aan het uitwerken en dan gaan we verder met de tweede locatie. En ik ben projectleider implementatie omgevingswet en daar zit natuurlijk een heel belangrijk deel participatie in en ook een stukje HR, omdat de functieveranderingen, gedragsveranderingen en cultuurveranderingen erbij komt kijken. En voor de rest doe ik nog heel veel andere kleinere dingen, maar dit zijn wel de drie belangrijkste.

Sofia had mij ook al verteld over die leegstaande panden en ik denk dat dat al heel mooi aansluit want dan krijg je ook met participatie te maken natuurlijk.

Dat is ook wel een aanpak die ik op landelijk niveau, bij het congres bouwstenen voor sociaal ook al heb toegelicht. Dus er ontstaat wel landelijke interesse voor. Ik ben dus inderdaad bij die bijeenkomst van je vrouw geweest en daar heb ik die presentatie gegeven aan gemeentes van hoe wij dat dan gedaan hebben, maar ook uit andere provincies heb ik al vragen gekregen.

Kom je zelf ook uit deze omgeving?

Nee ik woon in Deventer. Maar goed dat zegt op zich niet heel veel, want ik werk al twaalf jaar in Borne dus ik ken Borne wel aardig goed inmiddels. Dus dat scheelt een hele hoop, want toen ik hier begon toen was ik ook nog op een heel ander niveau met allerlei projecten bezig en toen deed ik nog heel veel bestemmingsplannen. Je merkt ook wel dat de gemeente zelf toen nog op een heel ander niveau acteerde dan was het echt van de burgers die werden aan de achterkant betrokken bij de plannen. Dus de projectontwikkelaar of een woningstichting maakte een plan en wij deden de planprocedure daarvoor en ze kregen een beetje inspraak en dat was het. En die inspraakreacties en de zienswijze werden weggeschreven door de gemeente. En nu werk je juist veel meer andersom.

Dat is dan ook het verschil want er is natuurlijk een wending geweest, het moest allemaal een beetje richting burgerparticipatie maar nu zie je dus ook het verschil tussen burgerparticipatie en overheidsparticipatie. Dus eigenlijk dat het nog veel meer wordt losgelaten.

Ja. Maar je merkt ook dat de burgers veranderen, want het was heel erg zo dat ze de laatste jaren de hakken in het zand zetten en bezwaar maken en bijna elk bestemmingsplan kwam bij de raad van staten terecht en ja dat opleggen vanuit de overheid dat geeft ook de ambtenaren geen energie. Je denkt van oh daar gaan we weer naar de raad van staten en dan heb je weer zoveel burgers tegenover je staan. Het is veel mooier als je samen met de burgers mooie dingen kan bedenken en daar draagvlak mee krijgt.

Waardoor komt die omslag bij de burger denk je?

De burgers worden veel mondiger en die zijn zich veel bewuster van de kwaliteit van hun leefomgeving en als er iets in hun achtertuin gebeurt dan zijn ze het er niet mee eens en zeker niet als de gemeente het bedenkt.

Nee snap ik, maar omdat je de burger in zekere zin meer inspraak geeft met deze aanpak...

Ja dat denk ik wel. Het is ook nog eens zo, kijk ik kom dan uit Deventer en dan sta ik dan tegenover burgers iets te vertellen wat de gemeente Borne wilt, terwijl eigenlijk de burgers en de buurt die weten eigenlijk zelf het beste wat er gebeurt in hun wijk en wie ben ik dan uit Deventer die kan bepalen wat goed is. Ik kan dat vanuit mijn kennis, planologisch gezien, vanuit milieubeperkingen en stedenbouwkundig ruimtelijk acceptabel is, maar wat in het algemeen belang zeg maar acceptabel is, wilt niet zeggen dat het voor die wijk ook acceptabel is. Dus wij bedenken dat daar wel vierhoog omdat dat in het centrum is en omdat het best wel een beetje stedelijk mag zijn maar als die buurt dat niet wilt... maar soms kan het niet anders, want dan heb je een particulier initiatiefnemer die een pand heeft gekocht en die daar passend binnen de bestemming iets wilt realiseren, dat heb ik ook weleens meegemaakt. Een heel mooi rijksmonument. Er was een leegstaand pand en daar lag een gemengde bestemming op en die vrouw heeft het pand gekocht en die heeft daar een uitvaartcentrum van gemaakt. Ze heeft het supermooi opgeknapt en echt heel mooi. Het uitvaartcentrum past rechtstreeks in het bestemmingsplan, dus het was een kwestie van een omgevingsvergunning en het was klaar, maar de hele buurt was tegen. En daar doe je niks aan. We hebben mediation en alles geprobeerd maar het heeft geen nut gehad. Dus tot op zekere hoogte werkt overheidsparticipatie en burgerparticipatie wel maar in zo'n geval dus niet.

2. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ja ik ben er dagelijks mee bezig, omdat wij veel meer dan vroeger aan de voorkant dingen bedenken met de buurt. Het participatieproces rondom de zonnebloem, dan hebben we zo'n schoollocatie leegstaan en dan kunnen wij wel zeggen van nou we gaan deze verkopen aan een projectontwikkelaar en die gaat er woningen bouwen, maar is dat wel wat de buurt wil. Die school heeft altijd een belangrijke betekenis in en voor de buurt gehad. En dan gaan we als gemeente bepalen wat ermee moet gebeuren. Dus we hebben in dit geval gezegd van nou we gaan minimale randvoorwaarden stellen en we laten gewoon iedereen met ideeën komen, alles moet kunnen en dan gaan we de buurt gewoon laten bepalen wat zij nou het beste idee vinden. Daar kwam ook heel duidelijk geen rare dingen uit. Er waren een paar vernieuwende ideeën ingebracht daar is de buurt te nuchter voor en dan is het niet haalbaar dus dan krijg

je een plan. Het is niet spannend maar het is wel wat de buurt wilt. Als je dan straks de bestemmingsprocedure moet volgen dan is het even formaliseren en klaar en dan zit je niet meer aan de achterkant allerlei bezwaren weg te werken.

Het is dus wel zo dat je er dagelijks mee bezig bent?

Ja, echt dagelijks.

Hoe lang zit je al op deze functie?

Twaalf jaar, vanaf het begin al deze functie. Alleen ik merk dus wel, het is twaalf jaar geleden en toen was het geen onderdeel van de functie, dus in de zin dat de manier van werken heel anders was.

3. Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie?

Het was altijd heel erg top-down benadering, dus wij bepaalden samen met de ontwikkelaars wat er op een bepaalde plek moest komen en de burgers mochten inspreken tussen haakjes. Dan legde je een plan voor ter inzage en daar mochten ze dan wat van vinden. Vervolgens werd dat weggeschreven. Nu heb je juist heel erg bottom-up, je hebt een locatie en samen met de buurt ga je kijken wat we daarmee kunnen doen. Dat wil niet zeggen dat dat altijd kan. Een andere collega vertelde net, gisteravond hebben ze een bijeenkomst gehad over de herinrichting van de oude Deldensestraat, die moet op de kop, dat is al jaren bekend, de riolering moet vervangen worden, asfalt moet eruit en toen hadden ze de buurt uitgenodigd op het gemeentehuis om het daarover te hebben en die mensen kwamen hier en die dachten allemaal dat er een plan zou liggen, maar er lag helemaal niets. Ze hadden geen tekeningen, helemaal niks. Want ze hebben het ingestoken met, nou buurt jullie weten dat die weg op de kop moet, de riolering moet vervangen worden en dat moet er gebeuren en wat zijn jullie wensen? Aan welke kant willen jullie de parkeerplaatsen? Gaan we de bomen kappen of handhaven? Waar moeten we rekening mee houden? En die mensen gingen allemaal weg van goh er wordt naar ons geluisterd.

Waarschijnlijk kwamen die mensen hier met in hun binnenzak een klachtenbrief..

En dan kom je al meteen in een hele negatieve houding en een heel negatieve sfeer en dan komt er niets uit constructief en dan kom je elkaar later bij de rechter tegen. En de rechter toetst ook steeds vaker aan dat soort dingen. Ze vragen of er overleg is geweest met de buurt. Nee? Oké, doe je huiswerk dan nog maar een keer over, overleg eerst eens even met de buurt en kijk of je eruit komt. En daarna gaan we wel even plan beoordelen. Dat is gewoon een hele andere tijd. Je gaat van toelatingsplanologie naar uitnodigingsplanologie. En dat maakt het vaak wel interessanter. En dat is het dus. Op papier is mijn functie hetzelfde alleen de manier van werken is heel anders geworden.

4. Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)

Heel plat: je hebt de gemeentesecretaris. En daaronder heb je drie afdelingen en onder die afdelingen hangen teams, maar het zijn redelijk zelfsturende teams. Er zit wel een team coördinator op die een

beetje de hoeveelheid werk en het functioneren van een team controleert en die ook voor de wat lastigere dingen vaak bemiddeld, maar je hebt dus eigenlijk drie managers en de gemeentesecretaris en dat is het. *En waar zit jij dan in?*

Ik zit in een van die teams.

5. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie? (Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)*

Dat vind ik een hele lastige vraag, want dat verschilt heel erg per persoon en de kwaliteiten van een persoon in hoeverre hij zich dat eigen maakt. M.M. zei altijd tegen mij van jij bent een van de weinige planologen die het participatiedeel gewoon doet door lef te hebben en te durven. En anderen moeten aan het handje meegenomen worden. Dus dat hangt er heel erg vanaf hoe je daar zelf instaat. Kijk, ik heb het nu een paar keer gedaan dus de volgende keer is het voor mij vanzelfsprekend om het te doen, maar er zijn ook heel veel collega's die nog steeds in de afwachtende houding gaan zitten en die niet meteen denken van goh dat gaan we zo doen. Maar het is de laatste jaren wel heel erg uitgedragen door een aantal personen en het moet wel echt bij het MT vandaan komen. Als die het niet uitdraagt... die moeten het goede voorbeeld geven, want op het moment dat zij het niet doen en ze verwachten van de medewerkers dat ze het wel doen dan gaat het niet werken.

Het is dus niet zo dat bijvoorbeeld de onderste laag, omdat die tussen de mensen zitten, de meeste impact hebben? Je zegt dus dat het persoonsafhankelijk is..

Ja dat denk ik wel want de ene persoon maakt het zichzelf veel makkelijker eigen dan de andere. De ene heeft er feeling voor en de andere niet. Je kunt het van bovenaf, of door een participatieadviseur zoals M.M. zo goed uitdragen, maar als je een collega hebt die er geen gevoel bij heeft dan bereik je daar volgens mij niet veel mee. Of althans dan gaat het allemaal veel moeizamer.

M.M. heeft daarin een belangrijke rol vind jij?

Nee niet specifiek, want ze heeft ook weleens een sessie georganiseerd 'denk vanuit de burger' en dat heeft intern tot heel veel weerstand geleid. Vanuit Zenderen of Hertme is er een keer een visie geschreven en dat is toen in het gemeentehuis gepresenteerd aan de collega's, daar zijn intern ook nog wel de meningen over verdeeld. Maar dat is ook prima, want dat houdt je wel scherp. Ook zo'n proces met die schoollocaties, je leert met vallen en opstaan. Dus je doet weleens iets wat je misschien beter niet had kunnen doen en dat is ook niet erg.

6. *Welke rol heb jij om overheidsparticipatie tot een succes te maken? Je hebt het net over M.M. die probeert mensen te inspireren maar het hangt wel af van die mensen en wat zij er vervolgens mee doen..*

Mijn rol is ook om het in beleidsontwikkeling mee te nemen en uit te voeren. En ook daadwerkelijk te implementeren op beleidsniveau, want op dat niveau is natuurlijk heel anders dan uitvoeringen bij beheer en onderhoud. En ik moet wel zeggen dat ik het bij het ene onderwerp wel makkelijker vind dan bij de andere, zoals die herontwikkeling van die schoollocaties, wij zijn daarin wel geadviseerd door

een extern bureau die dat voor ons bedacht heeft, alleen het fijn slijpen van het hele proces hebben we natuurlijk zelf gedaan. Maar zo'n implementatie van de omgevingswet, dat is echt een vrij strategisch organisatievraagstuk waarvan de politiek wel wil dat de buurt betrokken wordt, maar dat is wel heel lastig. En wat ik ook wel heel jammer vind, is dat bijvoorbeeld de politiek zegt van dat moet allemaal vanuit burgerparticipatie en dan komen we met een voorstel en dan kiezen ze toch voor wat anders. Dan wek je een bepaalde verwachting dat je het met een participatietraject doet en vervolgens kies je toch voor wat anders. Dan moeten wij als ambtenaren richting het college hier nog weleens aangeven van goh imagoschade.

7. Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?

We hebben iemand in het team gehad, maar die is helaas weg, bedrijfscontactfunctionaris, die kwam uit het bedrijfsleven vandaan, die dacht compleet out of de box. Die deed iets en dan pas ging hij vragen van goh is het goed en past het wel binnen de regeltjes. Die triggerde ons wel heel erg en die zei van ik heb een ondernemer en die wil iets en kan dat en dan zeiden wij van nee want dit en dat en zus en zo. En dan zei hij waarom niet en wat is erop tegen en daar kun je toch wel aan meewerken. Hij had bijvoorbeeld in het dorp in de winter een ijsbaan geregeld. Die zou er dan een maand lang staan en dan kon de jeugd van Borne lekker schaatsen op die ijsbaan, met harde muziek en er kwam van alles bij kijken. Hij had het allemaal al geregeld, hij had de financiering al rond, hij had hem al gehuurd, hij had hem al helemaal ingepland en toen moest de vergunning er nog komen. En toen kregen we dus bezwaar van omwonenden. Dat vond ik ook niet slim want die dacht alleen maar vanuit de ondernemers en die hield ook geen rekening met de buurt en dat vond ik ook niet goed, maar wat ik wel in hem waardeerde was dat hij gewoon de dingen deed waar om gevraagd werd. Door zijn vragen leerden wij wel op een andere manier met bepaalde vraagstukken om te gaan. Maar goed hij hield weer totaal geen rekening met aspecten waar wij wel rekening mee houden, maar ik heb ook juristen in het team en die zijn heel erg van de regeltjes en die zien heel snel beren op de weg, dat had ik ook in dat proces van die schoollocatie, een heel leuk proces, maar onze jurist grondzaken zei van ja maar hoe zit dat dan met aanbestedingsregels en dat is goed want je moet je daar wel aan houden, maar hij wilde zekerheid die ik hem niet kon geven en de planeconoom die wilde het liefst zoveel mogelijk opbrengst en dat zijn wel hele tegenstrijdige belangen. Ik vind wel dat met name die mensen kunnen echt nog een flinke slag maken op gebied van participatie.

Het is dus niet zo dat iedereen binnen het team zeg maar, de een heeft een uitvoerende rol, de ander heeft...

Het zijn bijna alleen beleidsontwikkelaars. Er zit misschien maar eentje op een uitvoerende positie want die verkoopt kavels. Die is wel heel erg klantgericht bezig. Die heeft dagelijks contact met klanten. En onze accountmanager bedrijven is natuurlijk ook heel erg met het gezicht naar buiten, ook heel erg uitvoerend.

Dan vallen we denk ik ook weer terug op dat het persoonsafhankelijk is...

De ene persoon gaat daar heel makkelijk mee om en die vangt signalen van buiten ook heel makkelijk op en de andere vindt de burgers lastig want het past allemaal niet binnen zijn straatje.

8. *Heb jij deze taken die je hebt van iemand gekregen of heb je dat zelf bedacht wat binnen je functieomschrijving past zeg maar? Dus heb je het zelf gecreëerd of krijg je het van iemand anders?*

Nou het proces van de zonnebloem hebben wij via een adviesbureau advies voor gekregen. En de implementatie omgevingswet, daar zit M.M. aan tafel in de projectgroep die de inbreng levert. Dus het belangrijkste is dat ik mij op moment dat er een vraag binnen komt, mij beseft van ja er zijn ook nog burgers en daar moeten we wat mee. Hoe ik dat ga doen daar hebben we natuurlijk ook M.M. voor. Hoe betrek ik die burgers op een zodanige manier dat ik draagvlak ga krijgen. En ik vind ook dat andere communicatiemedewerkers, Nadesh bijvoorbeeld, die kunnen we er ook wel prima voor gebruiken.

9. *Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol?*

Gedrag is vooral goed luisteren, signalen opvangen, niet meteen in de verdediging schieten en durven loslaten. En die durven loslaten is denk ik een hele belangrijke wat heel veel mensen nog niet kunnen. Op moment dat je de burgers meer initiatief gaat geven, meer een bottom-up benadering zou willen en die informatie bij hun vandaan willen halen dan moet je zo min mogelijk regels meegeven. Op moment dat je zegt van ja wij willen graag dit van u weten maar dit en dit en dit en dit moet u rekening mee houden, dan kan een burger daar nog niks mee. Dus wat we bij die schoollocaties hebben gedaan, we hebben ze maar drie voorwaarden meegegeven of drie uitgangspunten. De ene was dat het idee wat jullie indienen moet haalbaar zijn en niet haalbaar dat we er geld aan verdienen maar ook sociaal maatschappelijk haalbaar en ook duurzaam haalbaar, dus er mag best geld bij vanuit de gemeente maar niet tot in lengte van jaren, het moet betekenis hebben voor de wijk, dat kan heel breed zijn. En het moet duurzaam zijn. En meer hebben we niet gezegd. We hebben niet gezegd van we hebben horecabeleid waarin staat dat daar geen horeca mag, we hebben kantorenbeleid dat daar geen kantoren in mag. Dat hebben we allemaal niet genoemd. Je geeft daarmee een hele verantwoordelijkheid weg, maar uit de praktijk is uiteindelijk gebleken dat de ideeën die zijn ingediend, er zaten ideeën bij met een bedrijfsverzamelgebouw met garageboxen. Er zaten ideeën bij met een buurtcafé en die hebben het allemaal bij de buurt niet gehaald. Want de buurt zat daar niet op te wachten, die zei als we naar de kroeg willen dan gaan we wel naar het centrum we hoeven dat niet in de wijk, dus de buurt weet heel goed wat wel en niet kan. En dat loslaten hoeft dan helemaal geen probleem te zijn. Er komen echt geen rare dingen uit. Daardoor geef je dus wel de kans om alles mogelijk te maken in principe, maar we hebben ze zodanig gesteld dat je daar nog wel enige beperkingen had en ook door de buurt onderling met elkaar, want we hebben vier buurtleden in de jury gezet, en die konden ook gewoon gezamenlijk overleggen en dan zei de een van ja maar dat trekt veel verkeer aan, nou dan hou je daar rekening mee, dus dat zie je nou ook wel bij die Deldensestraat. Je kunt wel bepalen dat je die bomen gaat kappen,

maar die bomen kunnen nog jaren mee en op moment dat de buurt gaat zeggen kap die bomen, dan krijg je geen honderd bezwaren tegen een kapvergunning. En als er dan bomen worden terug gepland, dan mag de buurt kiezen welke bomen. Je laat ze niet helemaal vrij maar je geeft ze bijvoorbeeld van deze bomen kunnen daar gewoon niet want het is geen goede standplaats, maar deze tien kunnen wel dus zeg maar welke jullie willen. En dan krijgen de burgers het idee dat ze wat te kiezen hebben en dan krijg je veel sneller draagvlak.

10. Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?

Ja heel positief. Vooral dat proces van de zonnebloem, daar word ik wel een beetje om geroemd. Dat krijg ik van de manager, maar ook van M.M. en ook de gemeentesecretaris laat dat weleens weten en de wethouder.

Hebben jullie ook specifiek sessies hiervoor?

Nee, het is gewoon meer in de wandelgangen zo van dat wat je daar hebt gedaan dat heeft toch wel een mooi resultaat.

11. Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

Ja, ook vooral richting burgers. Daar merk je ook wel heel erg dat je aan de voorkant verwachtingen moet weergeven, dus op moment dat jij bij de burgers informatie gaat halen en ze brengen allemaal ideeën in, dan moet je wel heel duidelijk zeggen dat je ze allemaal wilt aanhoren maar we kunnen niet van tevoren toezeggen dat we ze allemaal kunnen honoreren. En dat is heel belangrijk. In het proces van de zonnebloem, dat was helemaal nieuw dus dat was een groot leerproces. Dus daar heb ik ook weleens gezeten van nou hoe ga ik dat doen en aanpakken. Maar door daarover in gesprek te gaan met een teamleider en met een M.M. en een extern bureau kom je er altijd wel uit. Je moet op een gegeven moment toch iets proberen en dan kies je voor dat wat jou op dat moment het beste lijkt ook als dat misschien tot consequentie heeft dat achteraf gezien misschien niet de beste oplossing was. Maar dat moet je dan ook gewoon kunnen toegeven. En tegenstrijdige belangen bij burgers heb je altijd. Dat is ook een gevaar. De ene wijk, we hebben bij de zonnebloem uiteindelijk vier ideeën gebracht bij de buurt en stel nou dat de ene helft van de wijk, want het was echt een gescheiden buurtje, de wat lagere en middenklasse en de ondernemers en vrijstaande woningen, stel nou dat de ene kant het ene idee had gekozen en de andere kant een ander idee. Dat had misschien de scheiding in de wijk nog groter gemaakt dus er zitten ook wel risico's aan.

Interview M.M. M.W. (Borne)

Interview M.M. en M.W.

Zwart is M.W.

Blauw is M.M.

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)

Ik ben M.W. Mijn achtergrond is ook P&O en later bestuur en organisatiewetenschap. En daarna ben ik aan het werk gegaan, eerst bij een instelling van verstandelijk gehandicapten, kort gewerkt, het werd daar heel groot en daar voel ik mij niet fijn in, ik wil wel mensen kunnen kennen. Toen overgestapt naar wat onzekerder toen werd hier tijdelijk eerst iemand gevraagd en daarna doorgegaan met een vaste aanstelling verder. Maar wel begonnen als personeelsconsulent, daarna adviseur en nu zeg maar als adviseur naar bestuur en college en MT en raad. Net als M.M. in de hele organisatieontwikkeling aan de gang, welke veranderingen komen op ons af en wat zit daar dan in HR waar je met mensen mee aan de slag kunt gaan en waar ik heel erg vanuit ga is dat mensen het verschil maken. Dus voor mij is geld geen issue. Er mag hier iemand komen die ik weet niet hoeveel kost, als die maar dat brengt wat wij van hem verwachten. En andersom mag het ook een vrijwilliger zijn die heel goed zijn best doet. Maar het gaat echt wat mij betreft over mensen en hoe die erin zitten en hoe dat werkt. Dus ik kijk echt naar de kwaliteiten en ook naar mogelijkheden en niet naar beperkingen. Ik zoek altijd naar oplossingen en niet van hey dit kan niet we zitten vast in wetten en regelgeving dat weten we maar hoe kun je daar omheen in de mazen van die wet handelen. We hebben ook veel initiatieven gezien vorig jaar met name ook en in HR-instrumenten een aantal dingen gedaan, die worden nu geëvalueerd dit jaar gaan we daarmee verder, maar er zijn wel in de organisatie een aantal kartrekkers en in onze cultuur in dit huis mogen we het ook zelf doen. Dus we zijn er niet van hey dit is iets nieuws dus we moeten even naar buiten gaan want die moeten dan binnenkomen om het te doen, we mogen het echt zelf doen. En dat maakt het ook echt gaaf om hier te werken.

Hoe lang zit je al op deze functie?

Ooit begonnen in 2001 en deze functie specifiek is ontstaan in 2010 aan het einde van het jaar. Dus ook al weer een tijd. En de organisatieontwikkeling was eigenlijk een beetje, het lag overal, maar het is nu wel meer naar ons team ook toegekomen. Dus M.M. doet er wat in en er zitten nog wel meer mensen in die ook...

Jullie zitten dus in hetzelfde team?

Ja, wij zitten in bestuur en strategie. Met bestuursadviseurs en beleidsadviseurs op verschillende terreinen bij elkaar. En we hebben een uitvoeringsteam dat valt onder een andere leidinggevende en dat geeft ook wel een bepaalde dynamiek. Dus dat is ook wel interessant om te kijken hoe dat gaat.

Er zijn dus wat ik heb begrepen verschillende teams, maar die hebben dus wel dusdanig contact waardoor erover en weer wordt gecommuniceerd...

Je kunt het niet zonder elkaar doen he... bij ons is dan beleid kant en bij het andere team de uitvoeringskant. Dus alle wetten en regelgeving daar gaan wij voor een heel groot deel over maar het

moet ook uitvoerbaar zijn. Dus je moet wel goed met elkaar aan de voorkant goed die verbinding zoeken. Om niet iets neer te leggen en het niet kunnen uitvoeren. Dus in het ideale geval heb je aan de voorkant al meteen die gesprekken met elkaar erover en zoek je de verbinding om te kijken van is dit haalbaar en uitvoerbaar. Voordat er een voorstel naar het college gaat. Ik moet erbij zeggen dat is de ideale wereld. We vergeten ze soms ook weleens.

Mijn naam is M.M. en ben beleidsadviseur communicatie dus in het team bestuur en strategie, ooit in 2000 begonnen als communicatiemedewerker. Op een gegeven moment de kans gekregen om een masteropleiding te doen overheidscommunicatie waarin ik het thema interactief beleid heb gepakt, zo heette dat toen nog, nu is dat burgerparticipatie. Dat begon toen nog maar net, dat was 2003. Al onze ambtenaren, alle beleidsambtenaren getraind van goh zouden we niet eens wat meer naar buiten kunnen kijken, zouden we niet eens wat meer met die inwoners kunnen doen. En het grappige was dat toen door 80% een beetje werd uitgelachen van joh maar dat kan niet, want wij zijn de overheid en wij weten wat goed is voor de mensen en dat weten de mensen niet want dan krijgen ze ruzie. Dus daarvoor zijn wij er. Maar het is wel altijd blijven kriebelen. Dus toch zo af en toe ergens een balletje opgegooid en gelukkig kwamen er eigenlijk ook steeds meer mensen die dat ook wel een beetje voelden en in 2011 hebben we hier in Borne de Galjaard prijs gewonnen met mijn Borne 2030, omdat we de eerste gemeente waren die zeiden van nou zo'n toekomstvisie, laten we die nou niet achter het bureau bedenken, laten we nou gewoon zorgen dat die gemeenschap zegt wat belangrijk is en wij doen eraan mee. Dat is een top gebeuren geweest. 4000 inwoners hebben meegedaan, dat is echt heel veel. Toen wonnen we allemaal prijzen maar dat was niet zo heel belangrijk. Maar het mooie was wel de spin-off. Dus dat je steeds meer interesse krijgt van buiten en dat het ook in de samenleving ging leven. En eigenlijk is het toen ook met een sneeuwbal effect alles gaan rollen. Dus die hele organisatie kwam in beweging en een raad die in beweging komt van hey maar dan moeten we misschien zelf ook wel anders gaan doen. Ja, en eigenlijk is dat de afgelopen jaren alleen maar verder gegroeid. Dus we hebben daar ook niet echt een plan voor gehad, van nou staan we hier en we gaan daar naartoe. Nee, we gaan gewoon ergens naartoe wat op dat moment van ons gevraagd wordt. Dus krijgen gewoon de kans om te kijken wat er op dit moment de beste weg is, je kunt die kant op, daar naartoe en daar naartoe... even luisteren naar de samenleving... die kant?? Oké dan gaan we die kant op. En dat maakt het werken in deze organisatie wel heel leuk en spannend.

Weet je ook waar die omslag vandaan komt. Dat je dus over die boeg hebt willen gooien.

Ik denk zelf maar dat is wel mijn aanname, dat het zit in het enthousiasme van een aantal mensen. Een aantal mensen heeft gezegd, dit gaan we gewoon doen. Vanuit de organisatie zelf. Er zijn een aantal mensen geweest en een burgemeester die daar ook erg warm voor liep, die hebben gezegd dit gaan we gewoon doen.

Maar ze zagen wel de vanuit die samenleving waardoor ze getriggerd werden om het anders te gaan doen. Dus het werd wel van buiten naar binnen gehaald. Waarom zouden we dat zelf gaan doen, we horen aan de buitenkant dat we het misschien niet moeten doen.

En het kwam ook wel een beetje voort, omdat Borne in 2009 of 2008 maar dat weet ik niet zeker, toen bestond Borne 800 jaar, en toen heeft de gemeenschap van alles georganiseerd. Zonder dat we daar als gemeente bij gevraagd werden. Dus er ontstond een gelegenhedskoor van 800 mensen en die gaven een topconcert en er werden fotogalerijen overal in het dorp opgehangen en er werden allerlei dingen georganiseerd voor, Dijkhuis is hier een bejaardencentrum, er werden dingen georganiseerd. Eigenlijk zaten wij hier in dit glazen huis, en we keken naar buiten en we dachten van huh en ze komen niet eens bij ons om te vragen of we willen helpen. Ze kwamen een beetje voor geld, maar ook niet heel veel. Moet je kijken wat daarbuiten gebeurd. En dat was wel dat we met z'n allen hebben gezegd dat als er zoveel spirit in die gemeenschap zit, wie zijn wij dan om te denken dat we moeten blijven bepalen. Dus dat was ook wel een beetje de aanleiding om die toekomstvisie met de gemeenschap op te stellen. Dus wat Martien zegt klopt, we zagen wel dat die gemeenschap hier in Borne zo krachtig is en dat die zoveel zelf doet, dat we dachten van als wij maar blijven opleggen en blijven droppen... nee, we moeten meedoen, dan ontstaat er gewoon veel meer.

Je moet faciliteren waar je kunt.

Mooi dat dit dus eigenlijk allemaal door de gemeenschap zelf is geïnitieerd.

Ja, we hebben dus een aantal mensen hier in huis gehad die dat hebben gezien, ook een aantal raadsleden, die dachten van hey maar moet je eens kijken... wow hey. We moeten eens nadenken of wij niet een andere rol moeten pakken als overheid. En dat hebben we dus eigenlijk in Borne gedaan nog sneller dan andere gemeenten. Want iedereen heeft het nu over overheidsparticipatie en burgerparticipatie en dat deden wij eigenlijk al toen.

.....

We hebben bijvoorbeeld Twente Milieu, die doet voor ons de vuilnisophaaldienst. Ik heb vorige week met een hele delegatie van hun aan tafel gezeten, omdat ze eigenlijk bij ons wilden komen ophalen van wat kunnen wij nou doen om eigenlijk te passen bij Borne, om te zorgen dat die inwoner ook bij ons het gevoel heeft dat wij openstaan voor hun ideeën. En toen dacht ik echt van wow. En toen kwamen we tot een soort van idee van nou misschien zou je wel een Twente Milieu ambassadeur hier in Borne moeten hebben die in een keet overal is waar mensen zijn en dat je zegt van heb je problemen op het gebied van groenvoorziening of losliggende stoepstegels, kom maar naar Twente Milieu keet, want daar zijn wij, wij zijn er voor u. Dus daarin gaan ze nu ook nadenken van goh kunnen we daar iets in doen en dan werd ook aan ons gevraagd of wij dat samen met hun wilden presenteren, want het is een soort pitch. Ze waren helemaal enthousiast. En het grappige is dat je dus nu eigenlijk zien dat onze verbonden partijen bij ons komen van mogen wij van jullie leren? We babbelen er ook overal over. Kijk, als Martien ergens in een P&O overleg zit, ook al gaat het over een cao, dan roept ze ook iets over het mijn Borne gevoel. Dat begint dus nu echt dat mensen dat herkennen en ook komen. Dat is gewoon supergaaf.

Vanuit onze kant gaan we er dus ook gewoon mee verder, wat ik al zei van we hebben nu 2016, ik had de term nog niet genoemd, maar de Borne identity gehad, dat was heel erg voor mensen intern, de raad, college, MT en alle medewerkers die hier zijn. We zouden de slag willen maken naar onze verbonden

partijen om daar iets mee te organiseren. Dus dit klinkt mij als muziek in de oren, want ik weet nu al als ik naar Twente Milieu ga word ik met open armen ontvangen. Omdat zij daar zo voor openstaan. Dat we dat ook in co creatie en cofinanciering met elkaar kunnen gaan doen.

De Borne identity, even voor jou, is eigenlijk dat we een week hebben gehad met allemaal workshops, allemaal... nou je kunt het zo gek niet bedenken, waarin sprekers, waarin mensen dus eigenlijk eventjes wakker geschud werden van ik kan ook anders werken. En dat varieerde van een coach die ze leerde boksen of op een stoel te gaan staan van hey ik kan mezelf uiten, tot aan een spel van hey hoe kom ik eigenlijk mezelf tegen, met een spiegel weet je wel. Dus iedereen had ook een week een soort van vrij, dus je hoefde geen collegerapporten te maken, het college vergaderde niet en het MT vergaderde niet, dus je had de ruimte om allemaal van die workshops te doen en eigenlijk je competenties en je 'zijn' te ontwikkelen. Dus niet van oh ik moet leren hoe ik een persbericht schrijf, of ik moet weten hoe ik wetten en regels hanteer. Nee, ik ben een mens en hoe kan ik me als mens ontwikkelen. Nou dat was supergaaf. En vanuit die HR-bril dus, hoe neemt een medewerker zijn eigen loopbaan in de hand. Want je bent er zelf van. Jij bent van jouw loopbaan. De werkgever gaat niet voor jou voorschrijven wat jij moet gaan doen. Jij moet dat zelf ontdekken en wij bieden alleen maar, wij faciliteren alleen maar, net als we inwoners faciliteren, ook intern. Dat besef is er ook steeds meer, dat als je het binnen goed doet of andersom he, dat als je het binnen goed doet dat je het buiten ook goed kunt. Want verbinding gaat niet alleen om verbinding met inwoners, maar je moet het ook met elkaar, met dit ambtenarenkorps, waar je hier mee zit ook samendoen. Wij doen dat samen vanuit onze eigen vakdiscipline, maar er wordt ook steeds meer gevraagd naar, bij grondgebied bijvoorbeeld en inwoners, twee aparte afdelingen, kunnen wij niet veel dichter bij elkaar gaan zitten, want wij zien dat dat zoveel met elkaar te maken heeft dat we eigenlijk helemaal die structuur los moeten gaan zien van waar we allemaal mee bezig zijn. En dat kan elkaar erg stimuleren ook in gedachte en in nieuwe dingen. Er wordt nu echt ook intern om gevraagd.

.....

Misschien als aanvulling even. Ik ben 20 uur per week beleidsadviseur communicatie, maar 16 uur per week ben ik adviseur overheidsparticipatie en dat is een functie voor drie jaar. De opdracht in die drie jaar is om al onze ambtenaren en al onze bestuurders anders te laten denken. Ik zeg altijd denk als een inwoner. Jij bent ook gewoon sporter, vader, moeder. Als je nou probeert om jezelf te zijn als je met een inwoner in gesprek bent. Om eens die verbinding te maken en niet meteen van dit kan niet en dat mag niet en zus mag niet. Gooi dat juk eens van je af en ga eens open verbindingen aan. En dat gebeurt dus heel coachend en heel voorzichtig. Dus af en toe alleen al door een kop koffie met iemand te drinken en eens even te spiegelen maar wel op een respectvolle manier. En dan zie je dat mensen toch ook langzaamaan anders gaan denken. We hebben hier voorbeelden van mensen die eerst zo gigantisch vastzaten in het net van wetten en procedures en die meteen dachten van dat kan niet. En nu draaien ze projecten waarbij ze anders leren kijken dan zo recht vooruit alleen zeg maar. En dat zijn wel hele mooie dingen om te zien. Maar dat kost wel tijd dus daar moet je veel tijd in investeren.

2. *Eigenlijk heb je nu ook al een beetje antwoord gegeven op mijn tweede vraag: Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden? Dat betekent dus dat vanaf die omslag dat je dit bent gaan doen eigenlijk.*

Kijk wij zitten heel erg in die training en opleidingshoek qua vaardigheden, qua kennis opdoen inderdaad, we hebben ook niet voor niets die verbinding gemaakt in die week. Maar dat is ook heel veel geweest met wat doet nou een regisseur bijvoorbeeld, wat doet nou een adviseur bijvoorbeeld, zitten daar verschillen in. Dat kwam er ook in voor. Maar het ging ook echt heel erg op vaardigheden. Hoe kun jij nou die verbinding zoeken. Voorbeeld daarvan, zijn we nu nog steeds mee bezig. Heel veel mensen die vervolgens na een training ego strippen wilden, om daarin te kijken van hey heel vaak gaat er in mijn hoofd van alles om aan oordelen, maar daar zit een behoefte onder. Als ik die bij mezelf kan ontdekken, kan ik die dan ook bij inwoners ontdekken of bij andere collega's, zodat ik die verbinding heel goed kan maken en eigenlijk oordeel vrij kan communiceren. Want vaak zit de tegenstelling in de discussie. Iemand vindt iets goed en een ander zegt het is fout... nou daar gaan we he... dus en dat eruit krijgen, we hebben het al ervaren in bepaalde brieven, in bepaalde manier van omgaan met elkaar, ook gewoon de verwondering dat iemand ook echt gewoon anders kan zijn. Wij leren nu over andere verschillende oriëntaties van mensen. Aan de ene kant kan dat heel sociaal zijn, kan ook rationeel zijn, nou die verschillen alleen al en wat dat dus doet met de samenwerking met elkaar, dus als je dan kijkt naar competenties, talenten, dan zit dat dus allemaal in dat soort dingen vast. Dus daar leren we nu heel veel over, door leergangen te volgen, dus training. Maar ook dat in company verder naar voren te brengen.

En wat het werk van Martien heel anders maakt... kijk voor haar is dit dagelijkse kost, ze praat er ook gewoon over alsof het allemaal maar heel normaal is. Alleen, wat je heel erg ziet is, ik mag in heel veel gemeenten praatjes komen houden, dat de afdeling HRM bij heel veel gemeenten, die bieden eigenlijk alleen maar trainingen aan op het gebied van de algemene wet op bestuursrecht, hoe werkt die precies en hoe pas je die toe. Dat was het. Wij zouden ook best een training kunnen aanbieden, de algemene wet bestuursrecht, maar dan is het de algemene wet bestuursrecht, hoe pak je ruimte en dat soort dingen. Waar heel veel gemeenten nog zitten op van diploma's etc. Etc. Daar zitten wij heel erg op de menselijke kant. En dat is voor Martien al gesneden koek, dus die praat er al over alsof... maar eigenlijk zijn we ook daarin heel erg vernieuwend bezig. Want wat je zegt ego strippen, nou dat is gewoon een training, je leert daar niks van hoe je bij de overheid werkt, je leert daar alleen maar van oké ik heb dus nu een waardeoordeel. Op deze manier leidt je dus mensen op om veel meer menselijk te worden, om dus echt die verbinding aan te kunnen gaan met andere mensen.

En behoeften te kunnen zien bij die anderen, want je hebt ze zelf, maar waar zit dan dat belang, dat gezamenlijke belang, zodat je daadwerkelijk verder kunt.

Voor jou is het dus veelal intern... is dat bij jou ook het geval.

Nee het is voor mij ook wel extern maar dat is ook altijd wel weer een hele spannende. Kijk, als ik nu bijvoorbeeld, er is een inwoner die heel erg tegen de gemeente aanschopt, en iedereen roept van oeh daar moet je niet te veel verbinding mee zoeken want dat is echt een notoire klager, daar moet je niet te veel mee doen. En dan denk ik ja een notoire klager kan ons misschien wel wat leren. Dus dan ga ik er juist eens even mee afspreken en eens even met zo'n man aan tafel en dan blijkt daar heel veel achter te zitten dat ik denk van deze man heeft zoveel frustraties ten opzichte van de gemeente omdat voor hem niks onmogelijk is. Hij is iemand die werkelijk alles wat hij ziet aanpakt en daar succes van haalt en bij een overheid hoort hij dat het niet kan. En dan probeer ik met zo'n man toch in gesprek te komen om daar ook weer dingen van te leren en om ambtenaren ook letterlijk en figuurlijk bij hem aan tafel te krijgen van leer van die man. Dus we leren ook van buiten. Vooral van buiten. Maar dan zie je twee dingen gebeuren. Je ziet een groep ambtenaren die zegt dit is keigaaf en dit was een heel fijn gesprek, en je ziet een groep ambtenaren, kijk ieder mens heeft natuurlijk zijn eigen oriëntatie, die wat meer blauw georiënteerd zijn, wat meer strak in hun oriëntatie zitten, die echt zeggen van ja maar deze man heeft het toch fout, want er zijn gewoon wetten en regels en die zijn ook gewoon belangrijk dus... en ik weet dan als adviseur overheidsparticipatie, die groep mensen hoef ik niks mee te doen, want die zit wel goed en ik moet met die mensen wat vaker gaan zitten. En dat doe ik dus wel. Ik gebruik dus wel de buitenwereld om eigenlijk intern scherp te krijgen van op wie moet ik mijn energie nou het meeste richten. Ook wetende dat ook sommigen die moeten gewoon zorgen dat ze een goede functie hebben aan de achterkant, die niet te veel met mensen praten of doen, omdat ze daar gewoon niet zo geschikt voor zijn. Ja dat geeft ook niet. Dat is ook goed.

Die kunnen die ontwikkeling en slag niet maken. En dat is helemaal niet erg want iedereen is nuttig op zijn eigen manier en met zijn eigen ervaring.

Die zet je dan, waar ik in het begin mee begon, aan de achterkant om die hele empathische die aan de voorkant zitten en met mensen praten te helpen om alles in ons systeem goed ingevoerd te krijgen en code van dit code van dat, chak chak chak chak, beschikking en alsjeblieft. Er zit dan geen fout in. Het is helemaal perfect. Dan krijg je echt gouden duo's.

Ook doordat de leidinggevenden wel steeds meer ook daar gevoel voor krijgen, van hey dat is dus van belang en we gaan kijken naar waar is iemand van en ik hoor nu ook steeds vaker, maar dat heeft alles te maken met dat kwartjes vallen, het landt gewoon door alles wat we hier doen... gewoon maar eens hebben over veranderingen. Ik had net nog met collega over, Marco, daar zei ik ook tegen alles wat je aandacht geeft dat bloeit. Dat kan ook een negatieve kant zijn, maar er wordt wel vaak ingezet op iets en dat geeft dan toch positief effect. Met dit soort dingen is dat allemaal aan de orde. Waar zit de complementariteit. Waar vul je elkaar aan. Zet je de mensen met bepaalde oriëntaties op de goede werkzaamheden. En dan wordt het weer voor mij interessant. Daar denk ik wat van te weten, hoe dat werkt. Dus een heel systeem gedreven type moet je niet aan de keukentafel zetten, dat gaat niet werken. En andersom dus ook niet.

3. *Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)*

We zijn eigenlijk heel plat. Het begint met de secretaris, de algemeen directeur dus. Dan heb je een klein secretariaat wat daaraan hangt. Nee het begint met de raad, daartussen heb je het college en dan krijg je het ambtelijk apparaat. Daar hangen op dit moment drie afdelingen onder. Wij zijn van de concern stuff team bestuur en strategie. Naast ons team zit er ook nog een team controllers en er zit nog een team ondersteuning en er zit nog een team informatievoorziening en techniek. Concern stuff heeft de meeste teams op dit moment van de afdelingen. Grondgebied, een andere tak van sport, de hele fysieke hoek, daar heb je team ontwikkeling, wat ook weer is verdeeld na die beleidsontwikkeling en een team uitvoering. We zien daar wel steeds meer de vervlechting, ook daarop wordt steeds meer beleid gemaakt. En we hebben de afdeling inwoners waar op dit moment het sociaal domein is ondergebracht bij welzijn en educatie en je hebt publiekzaken. Dus je hebt drie lagen: MT en afdelingsmanagers, daaronder zitten teamcoördinatoren per team en daarnaast zit je al bij de medewerker.

Jullie zijn hier ongeveer met 120 medewerkers...

Dat ligt er een beetje aan hoe je kijkt, maar aantal fte is iets uitgebreid. Het is 120 geworden. Het aantal medewerkers, omdat wij ook mogen werken met veel part timers, zie je in andere organisaties ook weleens anders, maar hier kan dat heel goed, zijn er dus veel meer medewerkers dan formatieplaatsen. Dus het is even wat vaag je uit. Die 120 zit vanaf de directeur naar onderen. Die 120 worden nog aangevuld met raadsleden en collegeleden, die zitten daar nog niet in.

4. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie? (Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)*

Ik haha. Dat zijn een aantal poppetjes op prominente plekken. Ik denk dat je sowieso in het college warme voorstander moet hebben, dat hebben we in de vorm van onze burgermeester en ook de wethouder burgerparticipatie. Dus dat zijn de twee die daar ook heel erg voor gaan. Sowieso heb je dan op een aantal specifieke posities, zoals communicatie is er dan een van maar ook wel een HRM, want je moet de rest wel meekrijgen. Maar ook wel bepaalde teamleiders moeten daar wel voor openstaan en de managers natuurlijk. Ik denk dat de managers en de gemeentesecretaris daar een belangrijke rol in spelen. Ik heb het MT voor twee jaar terug meegenomen in de strategie van storytelling, heb ik ze hun eigen verhaal laten maken en heb ik ook gezegd hoe belangrijk het is dat zij meer verhalend de organisatie meekrijgen. Dat doen ze ook steeds meer en dus daar zie je ook dat ze daardoor een soort van verbinder worden, ambassadeurs worden van dit gedachtegoed. En ik denk dat vooral de functie van Martien en van mij in dat opzicht cruciaal is om eigenlijk als een soort coach die ambassadeurs op hun positie te brengen. Zo zie ik het eigenlijk.

Ja precies, en andere functies daarin zal je gaan zien dat het toch meer veranderd. We hebben ook hier een jurist zitten, vraagt ook alleen altijd maar om die regels, maar de slag moet daar wel worden gemaakt van gaat dat niet tot vijf cijfers achter de komma. Wat regel je dus met elkaar. Dat heeft er ook mee te

maken dat wij veel meer werken op basis van vertrouwen dan op basis van voer je die regel nou goed uit. En dat is echt een hele andere manier, want bij de ene de uitvoering van de regels zit je heel erg op controle, op beheersing en bij de andere kant op basis van vertrouwen zit je veel meer op ontwikkeling en op ruimte geven en op gevoel en op het goede gesprek. Bij de juridische kant wordt heel veel vastgelegd, heel veel in brieven, vaak ontstaat daar dus ook de discussie als je niet oppast. Zo van we moeten even voldoen aan die regel. Hoezo zegt die zelf preferentiële burger van ons hier, ik dacht toch even dat die niet gold voor mij. Dus daar goed in proberen...

Kijk het spanningsveld blijft natuurlijk altijd dat wanneer er bij de overheid iets niet gaat zoals het helemaal zou moeten of zoals een burger denkt dat het zou moeten, dan gaat zo'n burger wroeten en wilt hij de onderste steen boven. En dan krijg je dus dat alles wat je op gevoel en op basis van fijne gesprekken hebt gedaan wat niet vastligt, daar word je dan op gepakt door de rechters zeg maar. Dus volgens mij, maar dan moet je bijna de algemene wet bestuursrecht gaan aanpassen, zou je een overheid ook meer de ruimte moeten geven om speler tussen de andere spelers te zijn, waarbij ook een mondelinge afspraak geldend is. Maar dat is nog heel spannend. Ik heb weleens een discussie gevoerd met een jurist, dat ik zei van wat grappig is het dat wanneer je bij een beddenzaak komt en je krijgt nu zo van zolang de voorraad strekt krijg je gratis beddenkastjes bij en jij komt en je bent net te laat dan zegt hij ja nee er stond bij zolang de voorraad strekt. Maar als wij bijvoorbeeld een buurt bon uitgeven en we hebben daar een x bedrag voor en zeggen van op is op, en diegene die dan komt en die vist net naast het net, die kan ons gewoon helemaal dwingen om uit te zoeken of we niet ergens iemand toch onterecht dat geld hebben gegeven zodat hij er alsnog recht op heeft. Dan denk ik toch van dat vind ik wel een beetje ver gaan. Maar goed dat zijn allemaal stapjes, dat komt misschien nog. Maar voor nu is dat nog waardoor juristen nog altijd wel een beetje ook wel gelijk hebben als ze zeggen van leg het allemaal vast! Maar het maakt ons werk wel moeilijk als je het anders wilt gaan doen.

5. Welke rol heb jij om overheidsparticipatie tot een succes te maken?

Ik zie ons echt als coaches.

6. Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?

Dat is wat Martien net al zei he... je hebt inderdaad de controleurs, de coaches. Dat is het eigenlijk wel. Die twee smaken zijn er. Op dat hogere niveau heb je twee soorten: de vernieuwers en die mensen die zeggen van ho even en denk ook even aan tak tak tak tak. En vernieuwers zeggen meer van ja dat weet ik maar kom jij nou even mee en doe eens even gek. Zo probeer je denk ik tot een zo goed mogelijk midden te komen.

En op het lagere niveau?

Dat is denk ik hetzelfde. Het gaat er dus over, we hebben dus uitleg gekregen over de kleuren van de caluwe. Dat hebben we al een aantal keer gedaan en iedere keer zie je daarin een, mensen moeten vragenlijst invullen, maar je ziet ook van hey deze persoon is heel erg blauw dus heel erg van de

structuur, die is rood en dat is doortastend, de groenen heel erg gericht op samenwerking, de gelen heel erg gericht op macht en je hebt de witten die heel erg dat innovatieve, dat vernieuwende ook in zich hebben. Dus daar zitten eigenlijk alweer vijf andere kleuren in en dan heb je nog de leergang die wij volgen waarin vier oriëntaties een rol spelen. Maar dat de combinatie van die vier er ook is en dus eigenlijk nog meer combinaties dan die vijf kleuren met zich meebrengt. Dus een zelf preferentiële sociale werkt weer op een hele andere manier dan een sociale zelf preferentiële. Allemaal termen die voor jou misschien niet zoveel zeggen, maar dat het er is is heel helder en daar leren we nu al een heleboel over en waar ik met name naar kijk is hoe je dan iemand met een bepaalde oriëntatie goed op werkzaamheden kan zetten, zodat hij er ook blijvend vrolijk van wordt.

7. Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol?

Ja daar ben ik net ook wel op ingegaan maar bij die van mij hoort verbinden, netwerken, oplossingsgericht, maar ook wel heel veel aan verwachtingsmanagement doen, dus iets kan ook niet kunnen en dan moet je dat gewoon kunnen meedelen, maar de vraag is kun je aan een inwoner zeggen dat kan niet, maar ik wil weleens met je meedenken over of we misschien samen tot iets anders kunnen komen waar je ook gelukkig van wordt. Of zeg je dat is mijn rol niet ik zeg gewoon kan niet. En je ziet ook hier in huis een aantal mensen die eigenlijk prediken dat ze heel erg zijn van nee ik denk altijd mee, maar als ze dan een keer gevraagd worden voor iets dan hebben ze argumenten om toch te zeggen van nee dat kan niet en ik hou me er nu vanaf. Dus ik denk dat mensen ook worstelen met de rol die ze hebben in deze nieuwe manier van werken.

Wat ik er nog bij aan wil vullen is juist dat wat er gezegd wordt, het sociaal wenselijke antwoord, dat is dus niet het enige waar wij op af mogen gaan. Wij moeten ook echt waarnemen wat er werkelijk gebeurt. We hebben in een leergang gehad dat wij een dorp ingingen en dat we bij bepaalde winkels naar binnen moesten stappen en mensen met een oriëntatie die veel meer in die evolutionaire kant zitten, dus op die witte kant bij de caluwe, die lopen naar binnen en kijken gewoon rond van wat gebeurt hier nou allemaal. Mensen die rationeel zijn ingestoken beginnen een praatje met degene die daar de winkel runt. Dan krijg je het sociaal wenselijk antwoord van diegene die de winkel runt. Terwijl als je gewoon kijkt en observeert ga je hele andere dingen zien en hoor je ook die rationele kant wel. Maar dat is een veel bredere blik die je dan hebt. Dus luister niet alleen naar mensen maar kijk ook wat er gebeurt.

8. Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?

Ja in hoe er gewerkt wordt. Van hey ik zie jou dat doen... Misschien wel de waarom vraag, want je zit dan wel op die hele rationele kant. En dan gaat iemand verklaren waarom die iets heeft gedaan en dan moet je oppassen dat je niet met elkaar in de clinch komt over of dat dan goed of slecht is. Maar gewoon kijken wat er gebeurt. En soms moet je ook gewoon denken van hey ik laat het maar eens even gebeuren, want wij zeggen ook heel vaak je kunt beter vallen, dus dat het mislukt, want daar leer je veel meer van dan wanneer je maar elke keer iemand vertelt van hey je moet het zo doen want dat is de beste manier.

Want dat hoeft dus helemaal niet zo te zijn. De continue verandering brengt met zich mee dat je nooit helemaal goed kunt weten wat de beste manier is. Dat maak je pas mee als je in die situatie zelf zit. En dus iedere situatie die een tijdje geleden is daar kun je niet vanuit gaan dat dat een ervaring is die je altijd weer terug kunt pakken naar een toekomst. Dat is ook heel ingewikkeld. En daarom zei ik ook deze groepssamenstelling maakt al dat het gesprek zo gaat zoals het gaat. Was je nou alleen met M.M. of alleen met mij gaan zitten had je weleens hele andere antwoorden kunnen krijgen. Dat maakt al uit. Dat we hier aan zo'n soort tafel zitten maakt al een verschil. Het feit dat je dit gemeentehuis kan binnenlopen en gewoon maar kunt doorlopen geeft al een heel ander gevoel dan bijvoorbeeld in Hengelo in het stadskantoor waar je echt gewoon het hek niet doorkomt zonder dat je je daar hebt aangemeld.

Bij Twenterand is dat ook het geval... je moet je naam noteren en tijdstip van aankomst en wanneer je weer weggaat.

Ja maar dat kan wel en dat hebben zij gedaan met een beweegreden. We zijn allemaal overheid maar iedereen heeft zo zijn eigen maniertjes. En dat maakt cultuur.

.....

Afspraak is afspraak is een belangrijke want de inwoners willen ook duidelijkheid. Hoe en wanneer gaan dingen gebeuren.

Even terug naar je vraag, want je had het over feedback. Ik denk dat we elkaar hier wel feedback geven in deze organisatie, daar is de cultuur ook wel naar. Maar ik denk dat we bij de volgende Borne identity dat we daar ook wel wat trainingen in mogen geven zodat mensen zich niet altijd helemaal aangevallen voelen.

Dat, maar ook we zijn heel erg lief in onze feedback.

Soms mag je ook weleens even wat harder zijn.

En afspraak is afspraak gaat er ook nu steeds wel harder inkomen. Ik spreek iets met jou af, maar ik heb heel vaak dan spreek ik iets met diegene af en diegene daar moet ik dan weer naar terug van heb je het al gedaan. In ons team is dat niet zo, maar buiten ons team zie ik dat wel heel vaak. En dat kan betekenen het Twentse joa joa, dat gaat van ja tot nee en alles daartussen, van ik zie het nog wel een keer. Ik moet het zo snel mogelijk hebben, daar ik ik dus pukkeltjes van, want zo snel mogelijk betekent dat ik er vandaag mee aan de slag ga en dat jij het morgen hebt of het liefst vandaag nog. Dus je moet bij mij heel duidelijk aangeven wanneer heb je het dan nodig, zodat ik mijn planning goed kan doen en anders zeg ik als jij zegt zo snel mogelijk dan zeg ik sorry daar kan ik niet aan voldoen. Maar als jouw zo snel mogelijk pas over twee weken is dan kan ik dat misschien wel en dan hebben we weer een verbinding met elkaar. Dat is een hele eenvoudige manier van duidelijkheid geven waar eigenlijk niemand op tegen kan zijn.

9. *Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?*

Ik heb geen tegenstrijdige rollen, ik heb wel... kijk bij een overheid gaat heel erg het mandaat. Tot hoe ver kan jij gaan om iets te regelen. En ik heb wel dat ik soms het gevoel heb, dit is de juiste weg en dit is de juiste manier om het met deze inwoner te doen. Dus deze rol zou ik nu op mij moeten nemen, maar dat ik al weet dat ik aan de achterkant tegengewerkt wordt door hetzij een teamleider hetzij een collegelid hetzij andere collega's die daar niet in mee willen gaan. En dat maakt het weleens frustrerend. Dus we moeten nog wel veel meer toe naar een situatie waarin als je mensen zegt van je mag het anders doen dat ze ook dat commitment hebben dat ze het anders mogen doen. We moeten dus altijd een slag om de arm houden van ja ik vind dat een goed idee maar ik moet er nog even mee terug naar die en die en die en die. En dat is soms nog weleens frustrerend. Dus het is niet zo zeer een conflicterende rol in mijzelf, maar wel dat ik weet dat er anderen zijn met andere oriëntaties waar ik niet omheen kan nog. Dus die tegenwerking is niet heel bewust, maar dus gewoon door een andere blik op de situatie. Dat is echt niet moedwillig in heel veel gevallen, tenzij je echt heel erg op macht belust bent, maar dat zijn er hier heel weinig mensen die het dan echt doordrukken dat het op hun manier gaat want ik ben hier de baas. Wij weten dat als iemand hier zegt ik ben de baas dan ben je het dus niet. Dan moet je het zo beklemtonen dan is het er niet. Ik heb het nog op een andere manier. Wat ik al vertelde, het liefst schrijf ik helemaal geen stukken meer. Ik vind dat niet nuttig, soms kan het wel heel duidelijk zijn dat je wel wat op papier zet. Maar als er al iets op papier staat, wil ik niet tot drie cijfers achter de komma de dingen doen, omdat ik heel graag de ruimte wil, want de context doet er namelijk ook toe. De ontwikkeling van een mens doet er ook toe.

Interview G.R. (Borne)

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen? (Naam, leeftijd, achtergrond, functie)

Ik ben G.R., gemeentesecretaris en dat is tevens ook directeur van deze organisatie. We hebben een directiemodel, dat betekent één directeur, dat is dus gemeentesecretaris. Dan zijn er drie afdelingen met ieder een eigen afdelingsmanager. Daaronder vallen dus de uitvoerende afdelingen. Samen met de drie afdelingsmanagers vormen we samen het managementteam. Als gemeentesecretaris ben ik voorzitter van dit team. Dat zijn dan de afdelingen inwoners die allerlei zakendoen met de samenleving, de wet maatschappelijke ondersteuning, sportzaken, cultuur en welzijn. Dan de afdeling grondgebied, in feite is dat alles wat met de leefomgeving te maken heeft, van de ruimtelijke inrichting tot de milieuwetgeving, dat soort zaken die er spelen. Dat zijn zeg maar de uitvoerende afdelingen en die worden ondersteunt door de facilitaire afdeling die noemen we concern stuff. Daar zit bijvoorbeeld in communicatie, financiën, juridische zaken, personeelszaken. Allemaal ondersteunende taken om die twee grote afdelingen hun werk te kunnen laten doen. Dat is grof gezegd de organisatie en ik ben daar de directeur van.

Ik ben 55 jaar en ik doe deze functie vanaf januari 2014, dus nu 3 jaar. Maar ik werk al wel langer in Borne, al meer dan 25 jaar. Ooit begonnen als beleidsmedewerker in de gemeente Rijssen. Daarna naar Borne gekomen en ben ik voorlichter geweest, wat nu communicatieadviseur heet. Juridisch medewerker, allemaal wetten uitgevoerd op juridisch gebied. Ik ben nog ambtenaar openbare veiligheid geweest. Griffier van de gemeenteraad, ook acht jaar gedaan. Teamleider bestuur en strategie. En daarna gemeentesecretaris. Ik heb alles wel gezien binnen de gemeente Borne. Ik doe ook veel maatschappelijke dingen. Ik woon ook in Borne. Ik ben vergroeid met deze gemeente en gemeenschap.

2. Wat betekent overheidsparticipatie specifiek voor jouw dagelijkse werkzaamheden. (Noem concrete voorbeelden uit de praktijk)

Het is eigenlijk wel het bovenliggende thema dat bepaald wat het bestuur en de maatschappij, de gemeenschap van mij vraagt als organisatie, als ik mezelf zeg maar als vertaler wat onze organisatie met 120 mensen hier in huis, voor de samenleving gaan doen. En dat is wat abstract geredeneerd, het toevoegen van geluk aan deze samenleving. Dat is waarom wij als overheid participeren op dat wat er in de samenleving gebeurt. Dus eigenlijk de samenleving redt zichzelf, dat is de basisgedachte van het eigen kracht of dingen die er juist spelen heel vaak in samenspel met anderen, de bedrijven, het onderwijs, de zorgsector. En als overheid hebben we ook een rol in dat netwerk, want zo zien wij de samenleving, als een soort netwerksamenleving. En wij zijn daar een speler in. En wij participeren dus op die dingen die spelen in de samenleving en wij bekijken per situatie van wat onze rol daarin zou moeten zijn. Dat kan soms een zwaardere regelgeving juridische rol zijn, omdat de samenleving regels vraagt die dus bij de gemeenteraad en bij de gemeente liggen. En dat kan soms een ondersteunende functie zijn als wij voor bepaalde activiteiten die overeind moeten blijven, zoals sport of cultuur, een kleine financiële bijdrage kunnen geven, dat het net daarmee levensvatbaar is, dan is dat onze rol daarin.

En soms een ondersteunende zin in persoonlijke sfeer, als het gaat over de zorg die mensen nodig hebben of misschien geen baan hebben in de uitkering situatie. En soms zit het ook gewoon in meepraten en meedenken met mensen op straat, in de leefomgeving. En we maken ook plannen natuurlijk, over de inrichting van onze gemeente, ruimtelijke plannen, waar we altijd de koers zoeken van dat we dat niet zelf vanuit deze ivoren toren moeten besluiten, maar het liefst samen met mensen laten ontstaan. Dit is de rol die we als gemeente hebben. Mijn rol is maar een hele kleine beperkte daarin en dat zit dan vooral op het schakelvlak van bestuur en organisatie, ons bestuur wilt wat of het college van b en w of de gemeenteraad, en ik probeer dat te vertalen in hoe gaan we dat als organisatie voor elkaar krijgen. Daar heb ik dus mijn managementteam voor nodig, daar heb ik afdelingen voor nodig. Daar probeer ik een stuk in te coördineren en af te stemmen dat dat goed loopt, dus in feite ook veel contact hebben met de afdelingsmanagers, hoe gaan alle activiteiten, want we hebben iets van 350 verschillende producten of activiteiten in onze begroting staan. Daar kan ik zelf niet allemaal de uitvoering van doen, dus daar hebben we gelukkig 120 mensen voor die dat ook echt gaan invullen. Mijn rol is dus meer een coördinerende en soms sturende en soms inspirerende of initiërende rol daarin. Dus dat zijn verschillende rollen die ik heb en dat moet zeer situationeel bepaald worden, welke rol moet ik waar spelen op welk moment.

Als je naar de samenleving kijkt en dan specifiek naar Borne dan zie je ook daar verandering in. De foto van Borne ziet er anders uit dan die van een andere gemeente. Dus je moet ook maatwerk leveren, dat wat Borne van je vraagt. En dan is de Bornse samenleving toch wel een mooie specifieke gemeenschap, waar veel vrijwilligerswerk in zit, waar veel samenhang in zit met mensen die wat voor elkaar overhebben. We hebben ook het gevoel, maar ik zeg het heel voorzichtig, dat we ook weten wat er in de samenleving speelt, omdat het een kleinschalige samenleving is met een heel groot verenigingsleven en een kader waar je ook heel veel lijntjes hebt lopen met achterbannen of buurten of mensen die daarbij aangehaakt zijn. Dus wij hebben het gevoel op z'n minst nogmaals, dat we wel weten wat er speelt in onze gemeenschap.

Als het gevoel niet zou kloppen zou je daar ook snel genoeg achter komen en dan zou je het beleid daarop kunnen aanpassen.

Wij hopen dat we snel signalen krijgen en dat er een rol van de overheid wordt gevraagd en dat we ergens moeten inspelen of dat we ergens van moeten weten. Maar goed, dat is als je kijkt naar de samenleving over de hele wereld, de beweging die nu aan het ontstaan is of die nu al gaande is, van lukt het je om als overheid of als participant met iedereen in gesprek te komen. Is er nou sprake van mensen die versholten blijven, verborgen armoede, allemaal ellende die je kunt zien in de samenleving. Kunnen wij nou met enig gezag zeggen van ja dat doet zich in Borne niet voor. Ik steek mijn hand er niet voor in het vuur. We hebben maar een kleine gemeenschap met maar 22000 inwoners, maar die aspecten die ik net noemde, ik ben ervan overtuigd dat het zich ook in Borne manifesteert. En aan ons de kans en de uitdaging om te kijken hoe we die mensen kunnen bereiken en hoe we wat aan die problemen kunnen doen. En dat is wat ik net begon met te zeggen van wat onze rol is, proberen een stukje geluk toe te

voegen aan mensen in onze samenleving. Dat is onze ideologische opdracht. Ik probeer daar ook een rol in te spelen, hoe klein die ook is, maar ik probeer wel vanuit dat gedachtegoed daar een rol in te spelen.

Als jij dat gevoel doorgeeft vanuit jouw positie dan denk ik wel dat het enigszins doorvloeit naar andere lagen binnen de organisatie en vervolgens ook door iedereen wordt opgevangen.

Dat hoop je dan. Die zekerheid heb je niet. Je hebt ook een soort van cyclus waarin je zeg maar dat plan do check act en dat soort fenomenen om ook te monitoren om te kijken of we nou de goede dingen doen. We zijn bijvoorbeeld met de gemeenteraad mee bezig om te kijken of de instrumenten die we hebben en de doelen die we hebben en de activiteiten die we inzetten het effect hebben wat je zou willen. De raad heeft daarin een controlerende rol. Nu hebben zij het instrumentarium ontwikkeld waar ook aan de hand van monitoring te kunnen zien wat maatschappelijke effecten zijn geweest van de keuzes die wij gemaakt hebben. Is het op de goede plek geland? Daar hebben we allerlei instrumenten voor. We doen ook mee aan 'waar staat je gemeente', daar kun je ook een beetje toetsen en zien ook online hoe Borne scoort en dan moet ik zeggen daar kunnen we erg tevreden zijn en over de cijfers die we scoren, maar een zekerheid dat we iedereen op een goede manier kunnen bereiken hebben we niet. Ik ben ervan overtuigd dat er nog steeds winst te behalen valt.

3. Wat is er voor jouw functie veranderd sinds de implementatie van overheidsparticipatie? De koning heeft in 2013 aangegeven dat er een verandering moet komen..

Onze visie van de verbinding, Mijn Borne 2030 stamt uit 2011. Dat hebben we helemaal samen met de samenleving opgesteld. Een twintigtal Bornse organisaties hebben de handen bij elkaar ineengestoken en die hebben een visie ontwikkeld van hoe zien wij de toekomst van onze gemeenschap. Los van de gemeente als gemeentegrens. Hoe moet de gemeenschap zich ontwikkelen? En dat hebben ze in 2011 aangeboden aan de gemeenteraad, die heeft het omarmd en gezegd van nou dit is in feite de leidraad waarlangs wij in de komende jaren ons beleid gaan ontwikkelen. En daar zat dat participatie al heel duidelijk in verweven.

Dus jullie waren eigenlijk de voorlopers?

Nou ja, ik wil niet zeggen voorlopers want als ik naar mijn eigen carrière terugkijk van de jaren '90, toen ik hier communicatieadviseur, wat eerst nog gewoon voorlichter heette zeg maar, toen had je Pieter Tops in Tilburg die had het over het dichten van de kloof tussen overheid en burger. En dat zit er nog steeds in. Dat was dus ook al het gedachtegoed van eind jaren negentig. Veel meer doen met de samenleving. Nou dat hebben wij in feite gestalten gegeven met mijn Borne 2030 en dat is denk ik nog belangrijker geweest voor mijn rol en onze rol hier in dit huis van als een soort knipmoment zo van vanaf dat moment zijn we veel meer in de modus en in de bewustwording gekomen van wij doen het samen met onze inwoners. Dus alles wat wij doen ontwikkelen we samen met onze inwoners. We gaan eerst op de handen zitten om te kijken waar mensen ons nodig hebben en dan gaan we daarop in. En dus

niet meer aan de voorkant zeggen van wij zijn de overheid, dit zijn de regels want wij weten wat goed voor jullie is en dat gaan we zo doen. Dat is niet meer aan de orde.

Dat betekent dus ook dat je verantwoordelijkheden in de hand van de burger legt.

Ja want in 2011, in de visie mijn Borne 2030, staat gewoon onomstotelijk in dat de burger zegt van laat nou meer aan ons over. We trekken ons meer in processen. We kunnen heel wat. We hebben heel veel kracht in de samenleving zitten. En dat zien we ook. Er zit zoveel kwaliteit in deze samenleving. Ik zeg weleens de belangrijkste beleids mensen lopen gewoon vrij rond in het dorp en hebben we niet hier in huis zitten. Dus hoe kun je nou die kennis capaciteit kracht benutten om weer een klein stukje geluk toe te voegen aan het dorp zeg maar.

En binnen de organisatie? Merk je ook dat er verschil in aansturen zit vanuit jouw positie?

Dat is een lastige omdat wij qua aansturing geen wijzigingen hebben doorgevoerd. We hebben niet gedacht van, we zijn er wel mee bezig overigens hoor in die organisatieontwikkeling, daarvan hebben we gezegd: ja een harde structuurwijziging of een andere organisatie indeling of een andere set aan leidinggevendenden dat is niet bepalend daarin. We hebben gezegd dat moet een organisch proces zijn, wij gaan dingen tegenkomen die ons helpen om die verandering in te vullen. En dat kunnen dingen zijn hier in huis, maar ook dingen daarbuiten, bijvoorbeeld zo'n omgevingswet die op ons afkomt die door het rijk wordt neergelegd bij gemeenten, die moet ons helpen om in die andere stand te komen van verbinding met de samenleving. Je hebt ook ongetwijfeld gehoord van de drie D's: ...?taken in het sociaal domein, jeugdwet, WMO en de participatiewet. Die moeten ons helpen om wat de koning zegt met de participatiesamenleving, wat wij zeggen met mijn Borne 2030, die ontwikkeling moet ons helpen om daar te komen. Dus we gaan niet stoïcijns alleen maar die wet uitvoeren, we gaan ook kijken hoe die nieuwe wetgeving ons kan helpen om daar weer invulling aan te geven en te komen waar we naartoe willen, namelijk verbinding met onze samenleving.

4. Je bent net bij de introductie al een beetje ingegaan op de verschillende actoren binnen de gemeente. Welke actoren zijn er binnen de gemeente überhaupt? (Denk aan college, raad, ambtenaar, manager, etc.)

Even heel schetsmatig, heel veel mensen denken dat de baas van de gemeente de burgemeester is, maar dat is niet zo. De gemeenteraad is de baas. De gemeenteraad is de vertegenwoordiging van het volk zeg maar wat de kaders stelt en aan het eind controle doet op of het college het goed heeft uitgevoerd. Het college van B&W voert dus uit wat de gemeenteraad heeft bepaald. Dat kan het college niet zelf doen, dus hebben ze een hele organisatie, in ons geval 120 mensen, onder zich hangen die dat gaat uitvoeren wat de raad en het college eigenlijk bepaald wat gedaan moet worden. Dat zijn zeg maar de actoren die we hier hebben. 19 raadsleden, vier collegeleden en 120 ambtenaren. Dat is het totaal aan de overheid, als je het hebt over overheids participatie, dan zeggen we dit kunnen we inzetten om te participeren.

Ik neem aan dat er onder jou ook nog wat lagen zitten?

Ja we hebben dus die laag van drie afdelingen met allemaal een eigen afdelingsmanager. Het managementteam wordt gevormd door de gemeentesecretaris/directeur en de drie managers. En daaronder hebben we zeven of acht verschillende teams zitten met elk een teamleider en die sturen weer zeg maar tien/20/30 mensen aan die het werk uitvoerend doen. Dat kunnen vergunning verleners zijn, dat kunnen handhavers zijn, zeg maar onze BOA's die ook buiten lopen om te controleren en toe te zien, dat kunnen zijn subsidieverleners, dat zijn mensen die uitvoering geven aan de WMO, die dus de keukentafel gesprekken voeren met de mensen in het dorp om te kijken wat voor voorzieningen nodig zijn in huishoudelijke hulp of welke problemen zijn er, jeugdconsulenten, sportambtenaren. We hebben zoals ik net al zei 300/350 verschillende producten die we uitvoeren, diensten die we verlenen, activiteiten die we doen en daar hebben we mensen voor nodig om dat te gaan doen. En dat alles, ik weet niet of je de gemeentebegroting van Borne weleens hebt gezien, dat alles zit dus in een begroting van zeg maar 50/60 miljoen. Daar doen we het elk jaar voor, dat is onze omzet zo'n beetje en dat voeren we dus uit.

Dat zijn dus de actoren die we hier in dit huis hebben, de raadsleden, collegeleden en de ambtelijke organisatie. Maar wat ik net al zei we zijn in feite een onderdeel van een netwerksamenleving, dus ja als je het hebt over actoren die aan participatie doen of een stukje geluk toevoegen aan Borne, dat zijn er honderden.

5. *Welke actor binnen de gemeente heeft het meeste effect op het succes van overheidsparticipatie?
(Welke laag/afdeling heeft meeste impact of macht)*

Dat kun je moeilijk duiden, met name daarom heeft de raad ook extra geld beschikbaar gesteld om een participatieadviseur in dienst te nemen, M.M. is onze participatieadviseur, en richt zich dus ook specifiek op wat onze rol moet zijn of wat onze acteerprestatie moet zijn op dat participeren. Maar voor ons is het natuurlijk cruciaal dat dat niet bij 1 persoon blijft, het moet in de koppies van iedereen die daarmee bezig is, dus verbinding, netwerken, geluk toevoegen, samendoen met de samenleving, dat moet in de bewustwording en in de overtuiging zitten van al onze mensen.

Er is niet een specifieke laag die je kunt benoemen met de meeste macht of impact daarop?

Nee, dat is heel lastig om te duiden. Uiteindelijk zeg ik altijd, gaat het om het rechtstreekse contact. Dus van die consultant aan de keukentafel het gesprek hebben met die mensen, met onze BOA die in de buitendienst contacten heeft met de mensen. Je hebt een aantal voorbeelden van hoe je dat zou kunnen doen. Wat wij graag willen is dat wij steeds meer vanuit een systeem gedreven organisatie komen naar een mensgerichte of context gedreven organisatie. Met andere woorden waar bij veel overheden misschien nu nog wel, maar zeker in het verleden, het systeem leidend was voor wat je ging doen. Of het nou een regel was of je gooit ergens een kwartje in en via een beslisboom kom je uit op wat de beslissingen moeten zijn. Je moet veel meer kijken naar de context waarin de aanvraag of het verzoek of de situatie zich leent. Een voorbeeldje wat ik ook een keer in een leergang heb gebruikt: we hadden hier voor de deur bij dat mansion huis bij dat restaurantje hiernaast. De eigenaar wilde om de sfeer wat

te verhogen had hij in een bepaalde periode vuurkorven geplaatst voor zijn pand. Daar komt voor en rook af en mensen die daarboven wonen die hadden er last van. Dus die bellen met de gemeente en zeggen mag ik een BOA, een handhavingsambtenaar aan de lijn en ik wil dat u ertegen optreedt. Dan gaat die ambtenaar kijken van ja wat zegt onze algemene plaatselijke verordening ervan. Ja dan is het toegestaan en hij heeft er geen vergunning voor nodig, dus het mag. Dan zeggen we dat is systeem gedreven, de regel zegt dat, maar probeer nou iets verder te komen. Probeer dat gesprek op gang te brengen tussen die restauranteigenaar en die persoon die er last van heeft. Faciliteer dat gesprek eens en ga erbij zitten. Je moet de context erbij pakken en iedereen tevreden houden. Wij hoeven geen regels toe te passen maar we gaan naar de context kijken. Dus we zeggen regels zijn er alleen maar om als laatste uit de kast te trekken, maar ga eerst proberen hoe je tot een oplossing kunt komen, wat voor een situatie dient zich aan. Probeer maatwerk te leveren. Dat gedachtegoed willen we ook heel graag bij onze mensen tussen de oren krijgen.

Hieruit concludeer ik dat die onderste laag in de organisatie, dus die tussen de mensen zit, de meeste invloed heeft.

Dat klopt, dat is het belangrijkste. Die hebben de directe contacten. Die hebben een op een contact met wat zich aandient. Of het nou een keukentafel gesprek is of vergunning verlenen. Dan kan ik wel van alles en nog wat roepen maar uiteindelijk gaat het erom hoe mensen het in de praktijk brengen. Participatieadviseur is een adviseur en niet diegene die de uitvoering daadwerkelijk doet. Die adviseert dus dat we proberen onze organisatie zo communicatief en zo participatief mogelijk te maken zeg maar. Nou met trainingen en met karakteristieken bespreken en met teampjes formeren, met elkaar enthousiasmeren en inspireren. Dat kun je in zo'n kleine en overzichtelijk organisatie nog wel organiseren en daar proberen wij winst uit te halen. Want daar gebeurt het.

6. Welke rol heb jij om overheidsparticipatie een succes te maken?

Dat is wat ik nu doe eigenlijk. Dit verhaal wat ik nu tegen jou zeg, dat vertel ik ook overal anders. Verder heb ik het er ook over in het MT. Daar heb ik het ook over met het college van B&W, ik heb net vanochtend nog het organisatieplan 2017 nog eens een keer weer met een aantal mensen besproken. Daar zet ik het op papier wat ik graag zou willen en dat is niet omdat ik het bedacht heb maar omdat het past in de lijn die wij aan het uitrollen zijn. Dus de raad die heeft dat bepaald en in feite de samenleving in mijn Borne 2030. Dus ik rol dat uit en ik probeer koersvast te blijven dus daarom heb ik het er met mensen over een op een en in groepen in teamverband.

Dus vooral in gesprek zijn?

Klopt, vooral het gesprek. Het onderliggende thema van het organisatieplan 2017 is ook de verbinding. Overal in die tekst zie je ook het gesprek. Mensen hebben het erover met elkaar. Je moet het niet alleen van papier aflezen, heb het erover met elkaar. Organiseer het gesprek. Benoem het. Dat is ook waar onze kracht ligt. Het er met elkaar over hebben.

7. Zou je in je eigen team al verschillende rollen kunnen benoemen? Zo ja, welke?

Ik kan verbinder zijn, om die rol te pakken tussen wat het college wil en wat de organisatie uitvoert. Een inspirerend taak op me nemen om het gedachtegoed. Ontvangend om signalen op te vangen, maatschappelijk, politiek en uit de organisatie ook dat bij elkaar proberen te brengen. Dus die lijnen aan te brengen. Dus ik ga ook situationeel met mijn rollen om, waar moet ik welke rol spelen.

Heb je ook binnen het team andere mensen die andere rollen aannemen?

Ja dat komt al omdat wij bijvoorbeeld als ik kijk naar het team MT, dat is een team met daarin verschillende rollen waarin we ook de managers hebben van de verschillende afdelingen die veel meer in die uitvoering zitten veel direct die burgercontacten hebben. En een afdeling die let op hoe we dat allemaal faciliteren vanuit communicatie vanuit financiën vanuit P&O en dat vraagt dus ook een andere rol van elkaar. En die rol moet je ook goed kunnen spelen dat je elkaar daarmee in balans houdt. Dus die manager van concern stuff die zou veel meer zeggen van we kunnen alles wel in context doen en veel met de samenleving maar we moeten ook zorgen dat we in control blijven, dus we moeten ook af en toe eens aan een stukje verantwoording doen. Dus vertellen hoe dat gelopen is en dan ontkom je er ook niet aan dat er ook een stukje systeem gaan ontwikkelen dus dan hebben we ook een gesprek met een accountant. Dat wil ook zeggen dat wij af en toe systemen moeten vullen, sociaal domein, uitvoering geven aan WMO, zegt ook we moeten verantwoording afleggen over hoe we met al die miljoenen zijn omgegaan. Daar hebben we dus Excel bestanden voor nodig of programma's voor nodig die gevuld moeten worden. Iemand die aan een keukentafel zit en het gesprek voert zal misschien niet zo sterk zijn om ook die systemen te vullen. Nou dan proberen we daar ook weer rolscheiding in aan te brengen. Zo van nou daar hebben we iemand voor jou die dat ondersteunt, die heel goed is in Excel of in systemen of applicaties kan toepassen. Dat noemen wij dan passend organiseren, dat we niet van iemand die een kei is in de sociale omgang en die goed is met gesprekken dat ie dan ook allerlei andere dingen moet doen. We hebben mensen hier in huis die hebben allemaal een eigen functie, maar eigenlijk zijn dat rollen die ze vervullen in de samenleving.

8. Op welke manier en van wie heb je deze rol gekregen?

Ik heb net al iets gezegd over dat ik al meet dan 25 jaar hier in de organisatie zit, dus ik heb al heel veel functies oftewel rollen gehad. Deze rol die ik nu drie jaar doe die krijg ik in feite van de organisatie zelf, want er is namelijk een rolprofiel opgesteld van we zoeken een gemeentesecretaris/algemeen directeur en die moet deze rollen kunnen en het woord verbinding was vrij cruciaal daarin. En op basis daarvan zijn ze bij mij terecht gekomen om die rol te gaan doen. Dus ik heb die rol gekregen van mijn opdrachtgever. Het college van B&W en de organisatie die hebben behoefte aan iemand die die rol speelt en die geven mij dus die rol. Ik heb daarnaast gewoon in een instructie of in een functieprofiel staat dit doet de algemeen directeur, dat levert hij op, die legt hij verantwoording af, daar doet hij zijn werkoverleg mee, daar heeft hij zijn beoordelingsgesprek mee. Dus ik heb nog net een ronde met beoordelingsgesprekken gevoerd met iedereen die mij moet beoordelen in mijn functie. Daar heb ik

teruggelegd van dit was mijn functieprofiel van drie jaar geleden daar stond in dat ik dat en dat en dat allemaal moet gaan doen, toen heb ik een assessment gedaan, daar stond in dat ik dat kan en daarin nog ontwikkelpunten heb, nou spiegelen jullie nou eens en reflecteer eens op van wat jullie in de dagelijkse praktijk aantreffen hoe ik functioneer en geef dat terug, zodat ik daar weer winst uit kan halen en dat ik ook aan het ontwikkelen blijf om die rol goed blijven te kunnen doen. Daar stel ik mij kwetsbaar in op. Want ik hoor dan wat gaat er goed en wat gaan niet goed. Tips en tops. Dat probeer ik dan te vertalen. Dus die rol krijg ik van velen.

9. Wat voor soort gedrag hoort bij welke rol? Je hebt hier net eigenlijk al verschillende rollen benoemd die je zelf aanneemt.

Volgens mij heb ik al verschillende elementen genoemd. Luisteren, inspireren. Wat nog het minst voorkomt is ook wel het minst wat bij mij past denk ik is het directief zijn. In de zin van opdrachten geven en dat en dat moet gebeuren. Voor mij is dat het gesprek en de verbinding centraal staan. Dus ik ben ook veel meer een dienend leider, zoals ik mezelf noem, dan een directief leider.

Je stelt jezelf ook een beetje laagdrempelig op begrijp ik hieruit.

Ja, ik heb toen ik gestart ben bijvoorbeeld met, nou ja dat kan in een kleine organisatie met 120 mensen, iedereen om tafel gezeten een uur lang. Gewoon iedereen een op een gesproken. In het eerste jaar degene die mij hebben uitgenodigd. Ik ben begonnen met te zeggen iedereen die met mij om tafel wilt gaan zitten nodig mij maar uit, zet maar een uur in mijn agenda en ik kom langs. Het tweede jaar zag ik dat dat 40/50 mensen geweest, nu ga ik uitnodigen. Het tweede jaar ga ik kijken naar de mensen die ik nog niet gesproken heb die ga ik uitnodigen. Dus ik heb inmiddels een heel groot deel van de organisatie gesproken.

Dat lijkt me ook heel belangrijk als je doelen voor ogen hebt dat je met de hele organisatie eenzelfde lijn trekt. Dat jij jouw visie doorgeeft aan anderen binnen de organisatie.

Ja en dan nogmaals het is niet mijn visie maar die visie kom van een hoger gelegen visie, namelijk wat de gemeenschap van Borne wilt. En aan mij dan de rol om te zeggen van ja onze inwoners willen dit, dan is mijn vraag van zorg voor een organisatie die dat wat de samenleving wilt kan doen. En daar zijn we mee bezig. Daar zitten we nu in die organisatieontwikkeling.

10. Je bent er al een paar keer op in gegaan maar alsnog stel ik de volgende vraag: Krijg je weleens feedback op je gedrag? Zo ja, wat en van wie?

Ja continu eigenlijk feedback. Dat moet een blijvende wisselwerking zijn.

En dat gebeurt in alle lagen neem ik aan?

Ja, het is niet overal gemeengoed. Af en toe hoor je ook een keer iets via de band zeg maar. Maar ik probeer zo direct mogelijk te zijn in de zin van pak mij in mijn nekvel als iets niet goed gaat. Ik hoor dat het liefst direct dan dat ik van de band en via de zijkant hoor. Ik probeer die drempel zo laag mogelijk te houden.

11. Is er weleens sprake van tegenstrijdige rollen, te veel rollen of onduidelijke rollen? Zo ja, waar ligt dat aan?

Ongetwijfeld dat je af en toe de drang en de aandrang hebt om ergens iets van te vinden of iets te doen of dat je denkt van hey er gaat iets niet goed en dat je dan gedwongen op je handen moet zitten omdat je eerst moet kijken wat eigenlijk het probleem is wat zich aandient. En dat geldt voor mij maar ook voor anderen wel. Dat we te snel in de steigers schieten van oké we gaan een beleidsnota maken. En dan is mijn eerste vraag automatisch wie heeft erom gevraagd. “Wij denken dat het goed is om nu een beleidsnota en welstandsnota te maken”. Ik noem maar even iets. Dan zie ik in het organisatieplan van welstandsnota, maar waarom doen we dat denk ik dan. “ja de vorige nota dateert alweer uit 2004 en hij moet geactualiseerd worden”. Ja maar waarom, wat voor een probleem dienen we? Wie heeft erom gevraagd? Wie heeft de vinger in de samenleving opgestoken om te zeggen dat er geen goede welstandsnota is, gemeente zorg ervoor dat er een goede is. Dus altijd probeer ik daar scherp in te blijven en anderen daarin te scherpen zeg maar om die vraag te stellen. Waarom doen we iets? En dat geeft af en toe voor mezelf maar ook voor de organisatie een rollenconflict van hey zit je in de wacht of in de actie stand. Welke rol pak je nu op? Zit je aan de voorkant om te sturen of wil je horen en eventjes afwachten wat er gaat gebeuren?