

Volle vaart vooruit?

Een onderzoek naar de invloed van
organisatiecultuur op externe participatie bij
waterschap Brabantse Delta

Masterscriptie Wieteke de Jong



Volle vaart vooruit?

**Een onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur op externe participatie bij
waterschap Brabantse Delta**

Masterscriptie Wieteke de Jong

Studentnummer: 433933

Master Bestuurskunde - Beleid & Politiek

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Dr. M.W. van Buuren

Tweede lezer: Prof. Dr. J. Edelenbos

Stagebegeleiders waterschap Brabantse Delta: Leo Santbergen & Rene Klerks

Juli 2016

Voorwoord

Na een paar hele leerzame, pittige maar ook erg leuke maanden ligt mijn masterscriptie voor u. Hiermee sluit ik zowel mijn master opleiding Bestuurskunde, specialisatie Beleid en Politiek, als mijn stage bij waterschap Brabantse Delta af.

Na in januari alle colleges en tentamens afgerond te hebben van de master Beleid en Politiek mocht het vanaf 1 februari dan eindelijk beginnen, mijn afstudeerstage bij waterschap Brabantse Delta.

De wereld van het waterschap, voor mij onbekend terrein. Bij mij, en mijn omgeving, vooral bekend door de verkiezingen en de belastingen. Wat heb ik hier veel geleerd de afgelopen maanden. Mijn ogen zijn een beetje geopend. Zowel over het waterschap zelf en de rol ervan in mijn persoonlijke omgeving maar het heeft mij ook erg geholpen in mijn professionele carrière, een ervaring bij een vrij onbekende bestuurslaag.

Burgerparticipatie was het onderwerp waar ik me mee bezig zou gaan houden tijdens mijn stage en het schrijven van mijn scriptie. Ik heb heel wat op het onderwerp gevloekt, me gefascineerd over de omvang ervan en uiteindelijk voor mezelf besloten dat het eigenlijk iets heel vanzelfsprekends is, of dat hoort te zijn.

Deze scriptie is niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. Ik wil mijn omgeving bedanken dat ze me hebben opgevangen wanneer ik dat even nodig had. Ik kon de laatste maanden altijd bij mijn familie, vrienden en huisgenoten terecht. Zowel voor het uiten van eventuele frustraties als het niet naar mijn zin lukte maar ook om te sparren over een handige opzet, een mooie titel of voor een kritische noot.

Ook ben ik mijn scriptiebegeleider dr. Arwin van Buuren dank verschuldigd. Na de bijeenkomsten en feedback momenten kwam ik altijd terug met meer inspiratie en meer energie om verder te gaan. Vooral de inhoudelijk kritische opmerkingen zorgden ervoor dat ik net wat verder kwam. Ook de geruststelling wanneer ik weer eens last kreeg van stress hebben mij erg geholpen. Ook mijn tweede lezer prof.dr. Jurian Edelenbos bedank ik voor de laatste kritische opmerkingen, deze hebben mijn scriptie in mijn optiek flink verbeterd!

Ook wil ik het waterschap en in het bijzonder mijn stagebegeleiders Leo Santbergen en Rene Klerks bedanken! Zij hebben ervoor gezorgd dat ik me snel thuis voelde bij het waterschap. De vrijheid die werd gegeven werkt positief voor mij. Gelukkig was er ook hele goede begeleiding wanneer hierom gevraagd werd! Ook mijn mede-stagiair Rik Leenders wil ik bedanken, mijn sparringpartner van de afgelopen maanden. Ook al hebben we allebei een afzonderlijk onderzoek gedaan, door middel van meedenken, kritische opmerkingen en aanvullingen hebben we elkaar enorm geholpen. Af en toe werden we helemaal gek van elkaar maar samen hebben we toch maar iets moois neergezet!

Met vriendelijke groet,

Wieteke de Jong

Samenvatting

Aanleiding voor dit onderzoek is de zoektocht van waterschap Brabantse Delta hoe om te gaan met de opkomende vraag voor participatie vanuit de omgeving. Er is een hoge ambitie maar het waterschap wil weten of de organisatie ook open staat voor externe participatie. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: *Wat is de invloed van de huidige organisatiecultuur op de praktijk van burgerparticipatie van waterschap Brabantse Delta, welke verschillen zijn er tussen de participatie ambitie en de participatiepraktijk van het waterschap en welke cultuurverandering is er eventueel nodig om de participatie ambitie en – praktijk overeen te laten komen?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden is allereerst een theoretisch kader gemaakt. Hierin wordt het *Competing Values Framework* gekozen om de organisatiecultuur te meten. Dit model meet de organisatiecultuur aan de hand van twee tegenstellingen. De eerste tegenstelling is een flexibele tegenover een controle focus. De tweede tegenstelling is interne tegenover een externe focus. Hieruit ontstaan vier soorten culturen: de familie cultuur, de hiërarchie cultuur, de markt cultuur en de adhocratie cultuur. Ook is het begrip participatie bekeken vanuit de huidige literatuur. Hier is besloten de participatieladder van Edelenbos & Monnikhof (1998) te gebruiken. Deze bevat vijf niveaus van participatie: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen. Om participatie te kunnen conceptualiseren zijn naar verschillende theorieën gekeken. Hier zijn drie dimensies uitgekomen waar participatie door gemeten kan worden. De eerste dimensie is communicatie, de tweede dimensie is intentie en tot slot is de laatste dimensie participantenselectie.

Via een vragenlijst verspreid over alle medewerkers van waterschap Brabantse Delta is de data verzameld. Hierbij is de OCAI vragenlijst van het *Competing Values Framework* gebruikt om de organisatiecultuur te meten. De participatie is gemeten aan de hand van drie dimensies: communicatie, intentie en participantenselectie. Verder zijn er vragen gesteld om inzicht te krijgen in de stimulerende context van het waterschap waarin medewerkers zich bevinden. In totaal hebben hier 100 respondenten op gereageerd. Daarnaast is de ambitie van het bestuur betreffende participatie via een inhoudsanalyse van interne stukken bepaald. Ook is gebruik gemaakt van een ander onderzoek, tegelijk uitgevoerd met dit onderzoek, gericht op de motivaties van participanten bij waterschap Brabantse Delta.

Het waterschap heeft een hiërarchische en familie cultuur. Het blijkt dat de participatie ambitie van het bestuur: zo hoog mogelijk op de ladder, niet gehaald wordt. De huidige participatie ligt tussen het niveau van informeren en raadplegen in. De ambitie voor de werknemers ligt tussen het niveau van adviseren en coproduceren in. De ambitie wordt op dit moment dus niet gehaald.

Een familie cultuur heeft een betere invloed op de participatiepraktijk dan een hiërarchische cultuur. De participatie praktijk en – ambitie ligt bij een hiërarchische cultuur consequent laag, terwijl hier bij een familie cultuur verschillen in zitten. De cultuur blijkt wel degelijk een beweging te forceren wat participatiepraktijk en – ambitie betreft.

Ook voelen de afdelingen met een familie cultuur zich meer gestimuleerd om participatief te werken. Je zou kunnen stellen dat een familie organisatiecultuur een betere stimulerende context biedt dan een werkplek waar een hiërarchische cultuur heerst.

Er worden verschillende aanbevelingen gedaan voor het waterschap. Als eerste moeten leidinggevenden en managers de medewerkers ruimte geven om flexibel te zijn naar eventuele participanten. Verder zijn er intern nog een aantal verbeteringen nodig. Zo moet de houding van individuen beter, verdient de samenwerking tussen afdelingen, vestigingen en clusters binnen het waterschap verbetering en moet de communicatie, zowel intern als naar huidige en toekomstige partners transparanter en duidelijker. Gekeken naar de stimulerende context waarin de medewerkers van het waterschap werken moet het waterschap meer middelen, geld en tijd vrijmaken om de participatie ambitie te kunnen halen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	8
Probleemstelling	9
Maatschappelijke relevantie	9
Wetenschappelijke relevantie	10
Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
Veranderende rol burger en overheid	11
Participatieladder	11
Organisatiecultuur	18
Relatie participatieve overheid en organisatiecultuur	22
Verwachtingen relatie participatieve overheid en organisatiecultuur	22
Veranderen van de organisatiecultuur	24
3. Conceptueel model	26
4. Operationalisering en methodologie	28
Operationalisering	28
Organisatiecultuur	28
Participatie	30
Methodologie	31
Strategie	31
Vragenlijst	31
Inhoudsanalyse	32
Respondenten	32
Variabelen	34
Data analyse	34
Betrouwbaarheid en validiteit	34
6. Inleiding op de casus	36
Waterschap Brabantse Delta	36
Participatie bij waterschap Brabantse Delta	37
Ambitie participatie waterschap Brabantse Delta	37
Aanpak participatie bij waterschap Brabantse Delta	38
5. Analyse	40
Organisatiecultuur	40
Participatiepraktijk	48
Relatie organisatiecultuur en participatiepraktijk	56
Analyse context gehele organisatie	69
6. Conclusies en aanbevelingen	82

Conclusies	82
Discussie	87
Aanbevelingen	88
7. Literatuurlijst	92
Bijlage	94
Vragenlijst	94

1. Inleiding

De laatste jaren wordt het steeds duidelijker, de samenleving verandert. Koning Willem-Alexander zei het al in de troonrede van 2013: *'Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving.'* Burgers worden mondiger en de rol van de overheid verandert hierdoor ook. Participatie door burgers, ondernemers en organisaties is niet meer te vermijden anno 2016. Overheden moeten hierop inspelen, zo ook waterschap Brabantse Delta.

Het waterschap zorgt voor droge voeten, schoon water en voldoende water voor de inwoners. Een essentiële taak in Nederland, wat toch voor een groot deel onder de zeespiegel ligt. Toch wordt het waterschap nog vaak gezien als een uitvoerende organisatie en weet men vaak niet goed wat het waterschap eigenlijk doet, terwijl we toch elke dag met water te maken hebben! Of het nu een keer hard regent en de voortuin blank staat of wanneer we het toilet doortrekken. Wanneer men het werk goed doet omtrent water, is er niets aan de hand. Waterschap Brabantse Delta is echter ook op zoek naar meer samenwerking met partners binnen de participatieve samenleving waarin de organisatie zich bevindt (Waterschap Brabantse Delta, 2015b). Welke rol kan het waterschap spelen in deze participatieve samenleving?

In het Waterbeheerplan van 2016-2021 wordt de participatieve ambitie snel duidelijk. De visie is om samen te werken met partijen in de regio en een open houding aan te nemen naar buiten, duurzaam wonen, werken en recreëren. Het Bestuursakkoord Brabantse Delta 2015-2019 (Onze Koers) voegt daaraan toe dat het waterschap er is voor burgers, bedrijven en organisaties in het beheergebied. Vanuit een open bestuurscultuur wil het waterschap hen volop betrekken bij waterbeleid, planontwikkeling en de uitvoering. Het waterschap wil burgerinitiatieven faciliteren die passen bij de plannen.

Ambities zoals verwoord in mooie volzinnen op papier zijn geduldig. Vraag is hoe deze in de praktijk te brengen. Tijdens een eerste themasessie over dit onderwerp met het directieteam en het dagelijks bestuur van het waterschap bleek dat de beelden en verwachtingen over participatie uiteen lopen. Ondanks dat het een belangrijk onderwerp is in zowel het bestuursakkoord als het waterbeheerplan ondervindt men problemen hoe om te gaan met participatie. Zo loopt er nog te vaak een initiatief vanuit de omgeving spaak of duurt het lang voor er contact gezocht wordt met partners.

Aanleiding voor dit onderzoek is deze worsteling van waterschap Brabantse Delta. De organisatie vraagt zich af hoe om te gaan met de veranderende vraag vanuit de samenleving om het meer participatief werken van het waterschap. In dit onderzoek wordt gekeken of intern dingen moeten worden veranderd om participatie mogelijk te maken. Hier wordt gekeken naar de organisatiecultuur en de participatie praktijk.

Probleemstelling

Waterschap Brabantse Delta zit met de vraag of de organisatie klaar is voor een participatieve werkwijze en of men hier voor openstaat. Op basis hiervan is een probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een vraagstelling.

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen welke invloed de organisatiecultuur heeft op de participatiepraktijk van waterschap Brabantse Delta. Dit leidt tot de volgende doelstelling: in kaart brengen wat voor invloed de huidige organisatiecultuur van waterschap Brabantse Delta heeft op de participatiepraktijk van het waterschap jegens burgers en ondernemers en bepalen of er veranderingen nodig zijn om de participatie door waterschap Brabantse Delta te bevorderen.

De geformuleerde doelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag.

Wat is de invloed van de huidige organisatiecultuur op de praktijk van burgerparticipatie van waterschap Brabantse Delta, welke verschillen zijn er tussen de participatie ambitie en de participatiepraktijk van het waterschap en welke cultuurverandering is er eventueel nodig om de participatie ambitie en – praktijk overeen te laten komen?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er verschillende deelvragen opgesteld. Deze fungeren als een rode draad door dit onderzoek heen. De deelvragen zijn:

1. Hoe kunnen de begrippen organisatiecultuur en participatie worden opgevat en wat zeggen bestaande theorieën over de relatie tussen deze twee begrippen?
2. Wat is de huidige organisatiecultuur en participatiepraktijk jegens burgers van waterschap Brabantse Delta?
3. Is er een relatie en wat houdt deze in tussen de organisatiecultuur en de participatiepraktijk bij de verschillende afdelingen van waterschap Brabantse Delta?
4. Welke veranderingen en middelen zijn nodig om de ambitie van waterschap Brabantse Delta te kunnen bereiken en welke rol is hierin weggelegd voor bestuur, directieteam en medewerkers?

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek gaat over de organisatiecultuur en de participatiepraktijk van waterschap Brabantse Delta. Dit onderzoek is van maatschappelijk belang omdat de samenleving steeds meer vraagt om participatie van de overheid. Het is dus van belang dat waterschap Brabantse Delta hierin meegaat. Omdat de inwoners die in het beheergebied wonen ook belasting betalen voor het waterschap is het van belang dat het waterschap het werk zo goed en efficiënt mogelijk uitvoert. Dit kan onder meer met behulp van participatie. In dit onderzoek wordt gekeken of de organisatiecultuur van waterschap Brabantse Delta dit ook toelaat. De relevantie voor de inwoners van het beheergebied is dus groot. Naast de maatschappelijke relevantie voor de burger is het ook van belang voor het waterschap zelf. Om de taken zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren, met de uitdaging van bezuinigingen, zal het naar participatief werken toe moeten gaan. Het waterschap wil dan ook graag verder komen met participatie maar vindt het lastig te bepalen waar de huidige initiatieven vastlopen. Om als waterschap verder te komen, en het werk dus beter uit te kunnen voeren, is het van belang om te weten of de organisatie zelf deze participatieve aanpak toelaat en bereid is deze zich eigen te maken.

Wetenschappelijke relevantie

Er is in de laatste jaren heel veel onderzoek gedaan naar zowel participatie als organisatiecultuur. De twee afzonderlijke begrippen zijn dan ook zeer bekend in de wetenschappelijke wereld. Dit onderzoek probeert een duidelijke relatie tussen de twee te vinden. In de literatuur wordt veelal aangenomen dat er een cultuurverandering moet zijn binnen de organisatie omdat de omgeving van de organisatie verandert, namelijk de participatiesamenleving die opkomt. Bij de verschuiving naar een participatieve werkwijze zou dus een cultuurverandering geïmpliceerd zijn (Zamanou & Glaser, 1994). Omdat de relatie tussen deze twee begrippen op zich nog niet vaak is behandeld in de bestaande literatuur heeft dit onderzoek wel degelijk een wetenschappelijke relevantie. Het kan aantonen of er daadwerkelijk een relatie tussen de twee zit, in dit geval gebruikt het de casus van waterschap Brabantse Delta.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is een inleiding en aanleiding voor dit onderzoek gegeven. In hoofdstuk 2 worden de bestaande theorieën over dit onderwerp gepresenteerd. Als eerste worden de theorieën over participatie laten zien, vervolgens gebeurt hetzelfde voor het onderwerp organisatiecultuur.

In hoofdstuk 3 wordt het conceptueel model voor dit onderzoek gegeven. Hier worden de verschillende concepten uit het onderzoek duidelijk en wordt het design van het onderzoek gepresenteerd. Het wordt duidelijk wat er precies wordt onderzocht. Vervolgens wordt in het vierde hoofdstuk de operationalisatie gepresenteerd. Hierin staat hoe de verschillende variabelen precies worden gemeten. In hoofdstuk 5 staan de methodologische overwegingen.

In hoofdstuk 6 wordt de casus van dit onderzoek gepresenteerd waarna in hoofdstuk 7 de analyse van de gevonden data wordt gepresenteerd. Uiteindelijk volgen in het zevende en laatste hoofdstuk de conclusies en discussie van dit onderzoek en worden de aanbevelingen voor waterschap Brabantse Delta gedaan.

2. Theoretisch kader

Veranderende rol burger en overheid

De rol van de overheid is door de jaren heen aanzienlijk veranderd. Eerder lag alle verantwoordelijkheid bij de overheid om de verzorgingsstaat te optimaliseren. Er was sprake van passief burgerschap (Tonkens, 2006). Burgers werden verzorgd door de staat als het ging om rechten en voorzieningen. In de jaren zeventig veranderde dit beeld. Burgers die deze rechten hadden zouden hierover ook zeggenschap moeten krijgen (Tonkens, 2006). Het volk emancipeert en ontzuilt zich en door verhogen van het onderwijsniveau, welvaart en opkomst van de media neemt men niet meer genoegen met een overheid die alles voor hen beslist (Edelenbos & Monnikhof, 2001, p. 16). De eerste generatie burgerparticipatie kwam op. Dit wil zeggen dat de overheid een plan opstelde en later de mening van de burger hierover vroeg. De burgerparticipatie beperkte zich nog veelal tot inspraak (Heijden, 2007). De mondige burger was geboren. De bal lag nog wel bij de overheid maar burgers hadden inspraak en konden eventueel invloed uitoefenen op bepaalde terreinen.

De jaren daarna is de rol van de burger eigenlijk alleen nog maar veranderd. Het idee van zelfredzaamheid en de kritische burger kwam op. Men had de overheid niet meer nodig om zichzelf te redden maar kon op eigen benen staan. Met de opkomst van het marktdenken in de jaren tachtig werd de nadruk gelegd op efficiëntere beleidsvorming. Overheidshandelen moest sneller, goedkoper en beter (Edelenbos & Monnikhof, 2001, p. 19). Wanneer er een probleem was werd dit veelal geprobeerd op te lossen door middel van marktwerking. De rol van de burger veranderde, van mondige burgers werd men zelfredzame ondernemers (Tonkens, 2006, p. 8). Dit zorgt ervoor dat burgers bijvoorbeeld op lokaal niveau burgers worden betrokken door bijvoorbeeld een deel van een project in handen van burgers te leggen (Edelenbos & Monnikhof, 2001, p. 20). Deze tijd is echter relatief rustig wat betreft de roep om een transformatie naar een directe democratie.

In de jaren negentig komt de nadruk wel weer terug op de democratische functie van de overheid. De tweede generatie burgerparticipatie kwam in de jaren '90 op. Het initiatief ligt nog steeds wel bij de overheid maar burgers worden meer betrokken om mee te denken over de beleidsvorming. De tweede generatie burgerparticipatie wordt ook wel de tijd van interactieve beleidsvorming genoemd (Heijden, 2007). Edelenbos en Monnikhof (1998, p. 24) definiëren interactieve beleidsvorming als *'beleidsvorming die inhoudt dat burgers in de vormgeving en uitvoering van het beleid worden gekend. Belanghebbende burgers worden in een vroeg stadium betrokken bij om mee te denken en te praten over problemen en mee te werken aan mogelijke oplossingsrichtingen.'* Het grote verschil met inspraak is dat burgers voor de beslissing al geraadpleegd worden terwijl dit met inspraak alleen maar na de beslissing wordt gedaan (Edelenbos & Monnikhof, 1998, p. 24).

De laatste jaren is de burger centraal gaan staan in het spel van de overheid. De overheid vervult nog steeds belangrijke taken, maar de burger wordt uitgenodigd een actieve rol te spelen in het beleidsproces in het publieke domein (Tonkens, 2006). De derde generatie burgerparticipatie is nu aan zet. Waar eerder het initiatief bij de overheid lag, ligt de bal nu bij de burger. Hierdoor is de overheid meer aan het participeren op initiatieven die vanuit burgers komen (Heijden, 2007).

Participatieladder

De participatieladder is een veelgebruikte manier om verschillende vormen van burgerparticipatie te onderscheiden. De participatieladder is in 1969 ontwikkeld door Arnstein. Zij onderscheidde

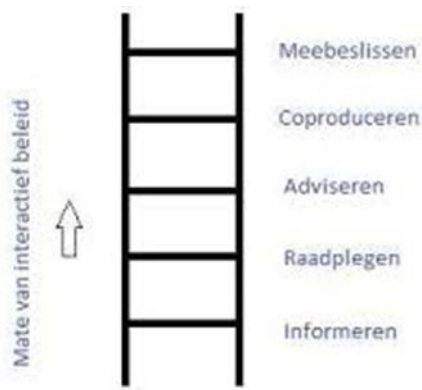
verschillende vormen van participatie. In totaal had de participatieladder van Arnstein acht verschillende trappen. De eerste twee trappen werden het zogenaamde non-participatie genoemd. Arnstein (1969) stelt dat deze vormen van participatie eigenlijk niet bedoeld zijn om burgers te laten participeren in een proces. Daarentegen is het een middel van de machthebbers om de participanten te onderwijzen of te genezen van hun eigen gedachten (Arnstein, 1969, p. 217). De derde, vierde en vijfde sport, respectievelijk informeren, consulteren en inspraak, behoren tot 'tokenism'. Dit houdt in dat participanten de overheid kunnen horen en zelf gehoord kunnen worden. In dit geval is het echter onduidelijk of er iets gedaan wordt met de input van de participanten. Het is niet zeker dat er daadwerkelijk iets gaat veranderen omdat er geen terugkoppeling is (Arnstein, 1969).

Pas bij de laatste drie treden is sprake van een bepaalde vorm van macht voor burgers. De zesde trede gaat om een partnerschap tussen overheid en burgers. Hierbij worden burgers in de gelegenheid gesteld om te integreren in een onderhandelingsproces en hierin mee te onderhandelen. De zevende trede is *delegated power*. Dit wil zeggen dat de burgers in het proces de grootste belanghebbende zijn. De achtste en laatste trede is volledige controle door burgers. Hierbij is niet de overheid maar zijn de burgers de controlerende partij in het proces. Dit is de hoogste vorm van burgerparticipatie (Arnstein, 1969).

In de participatieladder van Arnstein (1969) is ook goed te zien dat er een afweging wordt hoe de participatie in gang wordt gezet, dit wil zeggen, welk communicatiemiddel gebruikt wordt. Ook wordt de intentie van de participatie goed overwogen, wordt de input van burgers gevraagd om dit daadwerkelijk mee te nemen in de beleidsvorming of is dit geen voorwaarde voor de participatie.

Op de participatieladder van Arnstein zijn veel verschillende varianten bedacht. Één ervan is van Edelenbos en Monnikhof (1998). Zij hebben een ladder gemaakt met verschillende gradaties van interactiviteit.

In de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof (1998) zijn vijf stappen in oplopende volgorde van interactieve beleidsvorming meegenomen. Er wordt geen gebruik gemaakt van de non-participatie. De eerste stap is informeren, de burgers worden door politiek en bestuur op de hoogte gehouden van de besluitvorming. Ze kunnen geen input leveren. De tweede stap is raadplegen. Hierbij bepalen politiek en bestuur nog steeds de agenda maar kunnen betrokkenen als een gesprekspartner worden gezien. De resultaten hiervan worden echter niet als bindend gezien. De derde trede is adviseren. Politiek en bestuur stellen in principe zelf de agenda op maar betrokkenen kunnen hier wel problemen en oplossingen in zien en deze aandragen. Hierbij bindt de politiek zich in principe wel aan de resultaten, al kan de uiteindelijke beslissing nog anders zijn. De een-na-hoogste vorm van interactieve beleidsvorming is coproduceren. Hierbij wordt zowel de agendavorming als het zoeken naar oplossingen gezamenlijk gedaan. De hoogste trede en daarmee de hoogste vorm van interactieve beleidsvorming is meebeslissen. Hierbij worden de ontwikkeling en besluitvorming overgelaten aan betrokkenen waarbij de overheid alleen een adviserende rol aanneemt (Edelenbos & Monnikhof, 1998, p. 29).



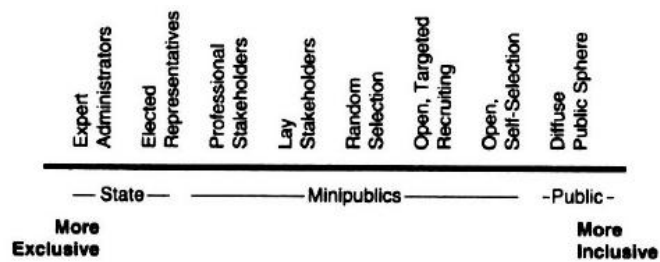
Ook in de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof (1998) komen de manier van communiceren en de intentie waarmee de participatie plaatsvindt naar voren. De verschillende treden houden een participatievorm, vanaf nu communicatie genoemd, in. Op welke manier wordt er gecommuniceerd met de participant? Het tweede aspect wat ook hier naar boven komt is de intentie waarmee geparticipeerd wordt. Met welke intentie wordt de participatie aangegaan? Is de intentie om burgers echt te betrekken bij te besluitvorming, of is er een andere intentie die voor de participatieve aanpak zorgt? De intentie van de participatie vormt ook een belangrijk onderdeel in dit model.

Edelenbos en Monnikhof (1998, p. 27) stellen dat er niet zozeer een keuze voor de allerhoogste vorm van interactieve beleidsvorming nodig is maar dat er per geval een keuze moet worden gemaakt op welk niveau van participatie er moet worden gedacht. Aan de hand van de gekozen trede kan dan een vorm van beleid maken worden opgezet. Ook Pröpper en Steenbeek (2001, p. 50) stellen dat bestuursstijlen afhankelijk zijn van de situatie. Als eerste moet de context goed bekeken worden en aan de hand van die context moet een passende stijl worden gekozen. De participatieladder kan dan ook een richtlijn geven voor de gekozen aanpak, al moet dit per situatie bekeken worden.

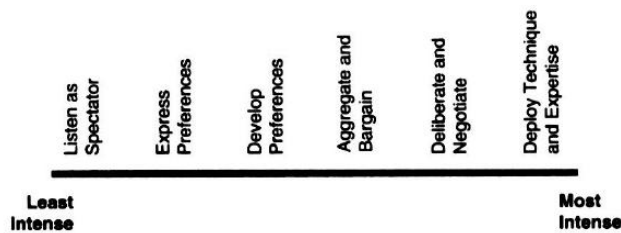
Archon Fung (2006) presenteert in zijn artikel *'Varieties of Participation in Complex Governance'* een nieuwe participatieladder met drie dimensies. Fung (2006) ziet twee problemen in de participatieladder van Arnstein. Als eerste is er een probleem in de participatieladder uit 1969 dat de empirische niveaus van invloed van participanten en het resultaat van de besluitvorming mengt met een normatieve duiding. Dit is erg context afhankelijk, soms kan burgercontrole wenselijk zijn, in sommige gevallen echter niet. Als tweede stelt Fung dat er sinds de komst van de participatieladder al veel meer bekend is geworden over participatie. Er moet dus specifieker gewerkt worden dan Arnstein (1969) deed met de participatieladder (Fung, 2006, p. 67).

Fung (2006) maakt gebruik van drie dimensies. De eerste dimensie gaat over de selectie van de participanten. Of directe participatie iets kan doen voor de besluitvorming hangt voor een groot deel af van wie de participanten zijn (Fung, 2006, p. 67). Het is aan de overheidsorganisatie welke personen worden uitgenodigd om te participeren (Fung, 2006, p. 66). De organisatie heeft hier dan ook een wezenlijk aandeel in. Hierbij zijn verder een aantal vragen belangrijk. Bijvoorbeeld: zijn de participanten representatief voor de gehele groep? Hebben de participanten genoeg informatie en zijn ze competent genoeg om te kunnen participeren? De verschillende mogelijkheden van participantenselectie zijn op een schaal gezet. Met aan het ene uiterste alleen experts die worden

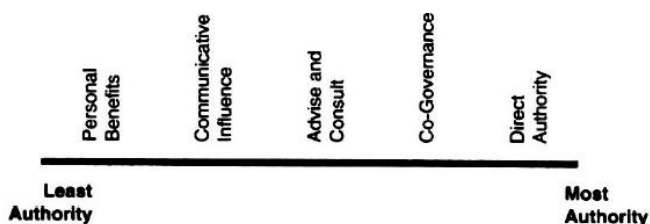
gevraagd te participeren, dus de meest exclusieve vorm van participatie tegenover een diffuus publiek, als meest inclusieve vorm van participatie (Fung, 2006, p. 68).



De tweede dimensie benadrukt hoe participanten interacteren en communiceren binnen een publieke discussie of beslissing. Op welke manier wisselt men informatie uit en communiceert men met andere belanghebbenden (Fung, 2006, p. 66)? Men gaat er vaak van uit dat participatie een gelijkwaardig proces zou moeten zijn, men praat als gelijkwaardige participanten over het beleidsprobleem. In de praktijk is dit echter niet vaak het geval. Ook hier heeft Fung (2006) een schaal van gemaakt. Deze loopt van minst intens, wanneer de participanten luisteren als toekijkers, tot meest intens, wanneer participanten technische expertise leveren. De intensiviteit wordt gemeten aan de hand van het niveau van investeren, kennis en verbondenheid van de participanten en van de organisatie (Fung, 2006, p. 69). Fung (2006, 69) stelt echter wel dat bij de laatste stap waarschijnlijk geen burgers worden betrokken maar alleen experts.



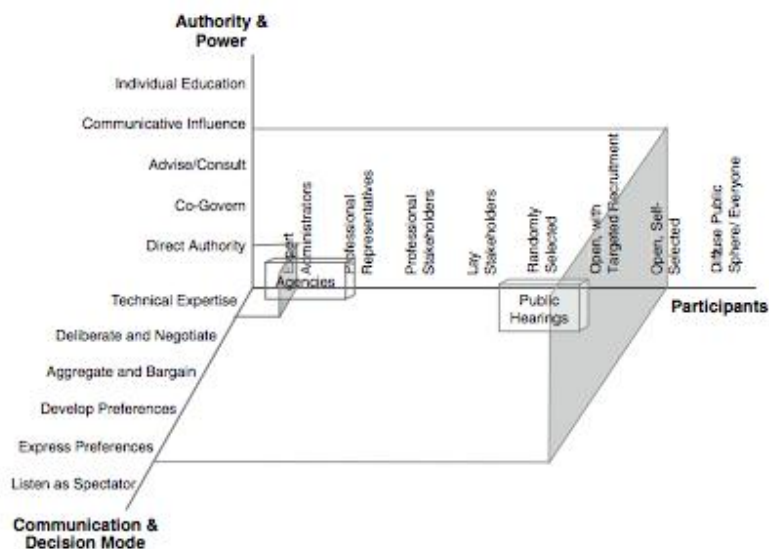
De derde dimensie richt zich op de impact van participatie. In hoeverre wordt wat participanten zeggen en inbrengen omgezet in wat de publieke autoriteiten of participanten zelf doen (Fung, 2006, p. 69)? In veel gevallen heeft de participant geen tot weinig verwachtingen over het beïnvloeden van het beleid. In dit geval wordt er geparticipeerd om persoonlijke voordelen te verkrijgen, bijvoorbeeld het gevoel dat er voldaan is aan de burgerplicht of zelf-educatie. Deze vorm van participatie heeft meer effect op de participant zelf dan op de beleidsvorming. Aan de andere kant van de schaal staat directe autoriteit. Hierbij wordt de inbreng van de participanten direct omgezet in beleid (Fung, 2006, p. 69). Hierbij heeft de participatie dus wel degelijk veel, zo niet alle, invloed op de beleidsvorming.



Deze drie schalen vormen een driedimensionaal *framework*. Dit wordt de *Democracy Cube* genoemd. Aan de hand van raamwerk kan worden besloten welke participanten kunnen participeren, welke

communicatie hiervoor wordt gebruikt en wat de relatie is tot de beleidsvorming en – uitvoering. Binnen het *Democracy Cube* is het mogelijk om op alle drie de assen te verschuiven naar het participatie niveau per dimensie. Zoals in onderstaande figuur te zien is zijn bijvoorbeeld openbare zittingen hierin ingevuld. Deze zijn altijd open voor alle participanten die willen participeren, uitten deze participanten hun eigen preferenties en wordt er gecommuniceerd in de hoop dat deze inspraak mee wordt genomen in de besluitvorming. Aan de andere kant van de *Democracay Cube* ligt het ingehuurde bureau. Zij delen de expertise en kennis die de experts hebben en hebben vaak de mogelijkheid dit uit te voeren (Fung, 2006, p. 70). Dit zijn twee tegengestelde vormen van participatie die ingevuld kunnen worden.

In het figuur van Fung (2006) komen de rollen van de overheidsorganisatie en de participanten heel erg duidelijk terug. Welk gedrag vertonen de beide betrokkenen? Wie worden er door de overheidsorganisatie uitgenodigd om te participeren hangt van opvattingen en gedrag van de overheidsorganisatie af. Hoe er gecommuniceerd wordt tussen de partijen hangt van de opvattingen en manier van participeren af, ook dit heeft met het open gedrag van een organisatie te maken en met de mate van inbreng van degene die participeren, dit maakt ook het gedrag van participanten belangrijk. Hoe de inbreng van participanten gebruikt wordt linkt weer aan het gedrag van de organisatie.



De twee onderdelen die eerder ook naar voren kwamen, namelijk intentie en communicatie, worden ook door Fung gebruikt. Er wordt hier echter een derde element toegevoegd, namelijk de selectie van de participanten. Dit is ook een belangrijke factor voor het bepalen van het participatieniveau.

Het voordeel aan het model van Fung is dat het multidimensionaal is. Hierdoor kan er een betere beslissing worden gemaakt hoe de participatie in te zetten, en kan er per dimensie worden beslist hoe hiermee wordt omgegaan, en welke uitkomsten dit moet hebben.

De participatieladder van Arnstein (1969) vormt ook de basis voor een ladder van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD) over niveaus van betrokkenheid van

stakeholders, specifiek in het water proces (OECD, 2015). *Stakeholder* betrokkenheid wordt door het OECD gedefinieerd als 'een proces waarin elke persoon of groep die een belang heeft in een water gerelateerd onderwerp betrokken is bij de gerelateerde activiteiten en besluitvorming en het implementatie proces' (OECD, 2015, p. 34). In deze definitie zien we dat het OECD ook een belangrijke factor wijdt aan wie wordt betrokken bij het participatieproces, namelijk diegene met een belang in een water gerelateerd onderwerp. Het rapport focust zich op vormen van partnerbetrokkenheid waarbij de overheid een rol speelt in termen van het creëren van een passende omgeving en een raamwerk met bepaalde condities (OECD, 2015, p. 34).

Dit model bevat zes vormen van partnerbetrokkenheid, afhankelijk van het proces en de intenties. Het eerste niveau is communicatie. Hierbij wordt water gerelateerde informatie en data beschikbaar voor andere partijen (OECD, 2015, p. 35). Dit kan door middel van verschillende media. In deze vorm van partnerbetrokkenheid geven partners niet hun eigen mening of kijk op de informatie, ze fungeren als toekijker die informatie ontvangen. Het doel van deze communicatie is om bewustzijn te creëren en om de luisteraars kennis en sensitiviteit over een bepaald onderwerp mee te geven (OECD, 2015, pp. 35-36).

De tweede stap is consulteren. De intentie hiervan is het verzamelen van opmerkingen, percepties, informatie en advies van de partners. De partners worden zeer waarschijnlijk beïnvloed door de uitkomsten en de overheidsorganisatie hoort de partners dan ook graag. Consulteren kan via verschillende vormen, bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst of men wordt benaderd via een survey. Vaak is de organisatie niet verplicht de ingebrachte informatie mee te nemen in het proces van besluitvorming, vaak beperkt zich de mate waarin ingebrachte informatie wordt vertaald naar het beleid dan ook (OECD, 2015, pp. 36-37).

De derde trede heet participatie. Dit wil zeggen dat partners worden meegenomen in het besluitvormingsproces en meedoen in discussies en activiteiten. Hiermee wordt geprobeerd transparant te werk te gaan. Echter is het niet altijd duidelijk hoeveel invloed participanten daadwerkelijk hebben in het uiteindelijke besluit. Dit hangt erg van de situatie af en men heeft niet automatisch invloed op de besluitvorming (OECD, 2015, p. 38).

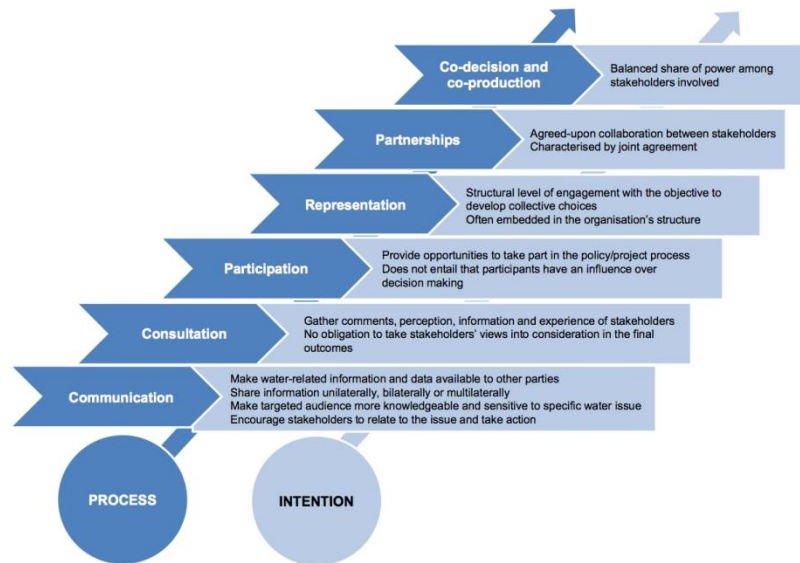
De volgende stap is representatie. Er wordt geprobeerd om tot een gezamenlijke keuze te komen door met verschillende partners om de tafel te gaan zitten. In het waterdomein kan dit bijvoorbeeld door het maken van een adviesgroep waarin verschillende partners plaats nemen. Hierdoor hebben ze iets meer invloed op de uiteindelijke besluitvorming.

Het vijfde niveau is samenwerken als partners. Er is een samenwerking tussen instituties, organisaties en/of burgers om zo de verschillende competenties te combineren. Hierbij zijn alle partijen het eens met elkaar over de risico's en voordelen van het te vormen besluit (OECD, 2015, p. 39).

De zesde en laatste trede is co-productie en co-besluitvorming. Dit niveau kenmerkt zich doordat de macht gelijk verdeeld is over alle partners in het besluitvormingsproces. Het OECD (2015) stelt dat deze vorm van participatie in het waterdomein al gezorgd heeft voor kostenbesparing, betere service kwaliteit en tevredenheid bij gebruikers. Co-productie zorgt ervoor dat er meer gedacht wordt in creatieve oplossingen, waardoor er betere service verleend kan worden. De relatie tussen het

overheidsorgaan en de partners wordt anders, waardoor iedereen meer controle en eigenaarschap voelt, wat bijdraagt aan het zoeken naar een passende oplossing (OECD, 2015, pp. 39-40).

Figure 1.1. Levels of stakeholder engagement



Ook in het model van de OECD is de manier van participeren, communiceren, de intentie en de selectie van participanten een belangrijke factor. Elk niveau van participatie van dit model wordt bekeken in welke vorm de samenwerking wordt aangegaan, met welke intentie de samenwerking aan wordt gegaan en met wie deze wordt aangegaan. Dit zien we in alle modellen over participatie terugkeren.

In de verschillende participatieladders en – vormen die besproken zijn komen een aantal gemeenschappelijke kenmerken naar boven. In alle modellen wordt een niveau van participatie bepaald. Er kan worden gekozen wat de beste aanpak is in een bepaalde context, waar neemt men plaats op de ladder in welke context? Daarnaast wordt gekeken naar bepaalde kenmerken van de participatie. Het eerste kenmerk is de manier waarop gecommuniceerd wordt. Dit houdt ook in op welke manier de burger betrokken wordt en op welke manier er met de burger gecommuniceerd wordt door de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld eenzijdig of tweezijdig zijn. Het tweede kenmerk is de intentie van de participatie. Met welke intentie gaat men een participatieproces in, zowel vanuit de organisatie als vanuit de participant. Als derde is ook de keuze van partners van belang. Welke organisaties, bedrijven of burgers worden uitgenodigd om mee te doen in het proces?

Om deze kenmerken om te kunnen zetten in een methode om participatie te kunnen meten wordt een conceptualisering gemaakt. Als eerste wordt hierbij bepaald welke niveaus van participatie worden meegenomen als mogelijkheid. Er is gekozen om in dit onderzoek gebruik te maken van de niveaus van de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof. Aan de hand van de niveaus van deze participatieladder zal worden bekeken waar waterschap Brabantse Delta zich op dit moment bevindt op de ladder. Dit wordt vergeleken met de positie die het waterschap graag zou willen hebben. Er wordt gebruik gemaakt van deze niveaus omdat waterschap Brabantse Delta zelf intern al gebruik maakt van dit model, onder meer de ambitie van het bestuur is hierop afgestemd. Daarnaast is dit model gebaseerd op de Nederlandse samenleving, en houdt het dus rekening met de

verschillende lagen van de overheid die we in Nederland kennen. Zowel het model van Edelenbos en Monnikhof als de andere modellen worden gebruikt voor de conceptualisering en operationalisering. De gemeenschappelijke drie kenmerken hierin, namelijk communicatie, intentie en participantenselectie, komen voort uit alle modellen. Deze zullen dan ook gebruikt worden om de participatie te meten en worden aan een niveau van participatie gekoppeld.

Organisatiecultuur

De cultuur binnen een organisatie is belangrijk, stelt Edgar Schein (2000, p. 15). Het kan zelfs bepalend zijn voor de organisatie. Schein definieert organisatiecultuur als '*a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*' (Edgar H Schein, 2004, p. 17).

Organisatiecultuur is op drie verschillende niveaus waar te nemen. Het eerste niveau is die van *artefacten*. Deze *artefacten* zijn alle dingen die je hoort, ziet en voelt wanneer je in een organisatie of bedrijf rondloopt (Edgar H. Schein & Tromp, 2000, p. 25). Denk bijvoorbeeld aan gebouw, symbolen, kleding en sfeer. Op dit niveau is de cultuur heel duidelijk en heeft een duidelijk effect. Op dit niveau wordt echter niet duidelijk waarom deze cultuur hier heerst (Edgar H. Schein & Tromp, 2000, p. 26).

Het tweede niveau van cultuur zijn de *beleden waarden*. deze verklaren eigenlijk de *artefacten*. Dit niveau vraagt zich af waarom een bedrijf die verschillende zichtbare cultuurkenmerken heeft. Schein (2000, p. 26) noemt deze *beleden waarden* onder meer strategieën, doelstellingen en filosofieën. In dit niveau van cultuur wordt een verklaring gezocht voor de *artefacten* uit het eerste cultuurniveau.

Het derde en laatste niveau van cultuur zijn *gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen*. Om dieper inzicht te krijgen in de cultuur moeten organisaties in hun historische context worden gezien (Edgar H. Schein & Tromp, 2000, p. 28). Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen zijn in het verleden belangrijk geweest voor het succes van de organisatie. De essentie van een organisatiecultuur bestaat uit de gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die uiteindelijk vanzelfsprekend worden. Het is dan ook een gemeenschappelijk proces. Niet alleen de leiders en oprichters moeten hieraan meewerken, ook nieuwe werknemers zullen deze cultuur zich eigen moeten maken.

Deze drie niveaus van cultuur laten zien dat een cultuur vrij stabiel en zeer diep geworteld is en daarom ook heel moeilijk te veranderen is. De cultuur is in de loop van de jaren alles wat een groep geleerd heeft en wat hen succesvol heeft gemaakt. De cultuur is voor een deel ook onzichtbaar in de organisatie, en is daarom moeilijk vast te stellen of te observeren (Edgar H. Schein & Tromp, 2000, p. 29).

Ook Cameron & Quinn (2006, p. 5) stellen dat organisatiecultuur een sterk effect op de prestatie en effectiviteit van een organisatie heeft. Zij stellen dat zonder een fundamentele verandering in de organisatiecultuur, er een kleine kans is dat de organisatie beter gaat presteren. Er kunnen verschillende culturen heersen tussen verschillende afdelingen, teams of groepen binnen één organisatie. Dit verschil van cultuur kan ervoor zorgen dat er een bepaalde botsing ontstaat tussen deze verschillende groepen (Cameron & Quinn, 2006, p. 18). Cameron & Quinn (2006) bieden geen duidelijke definitie van cultuur die ze hanteren. Wel stellen ze, in overeenstemming met Schein, dat

een organisatiecultuur doorschijnt in symbolen, taal, procedures, routines, definities en waarden (Cameron & Quinn, 2006, p. 17). Dit komt overeen met de verschillende lagen van cultuur van Schein.

Cameron en Quinn hebben een *framework* gecreëerd om de cultuur in een organisatie te meten, het *Competing Values Framework*. Zoals de naam al impliceert gaat dit model over concurrerende waarden. Hierin zijn twee dimensies van belang. De eerste dimensie die wordt genoemd maakt onderscheid tussen aan de ene kant flexibiliteit tegenover aan de andere kant controle en stabiliteit. De ene organisatie is efficiënt wanneer het een flexibele houding aanneemt, waar de organisatie adaptief en organisch is terwijl een andere organisatie effectief is wanneer het een duidelijke stabiele, voorspelbare en mechanistische houding aanneemt. Dit kan per organisatie verschillend zijn. De tweede dimensie zet een interne en externe oriëntatie tegenover elkaar. De interne kant zou duidelijke consistente intern gerichte karakteristieken vertonen. De focus ligt vooral intern en gaat over de eigen prestaties. Aan de externe kant zijn organisaties die een externe oriëntatie kiezen en interactie zoeken met anderen buiten de bestaande grenzen (Cameron & Quinn, 2006, pp. 34-35).

Deze twee tegenstellingen vormen een assenstelsel met vier vlakken. Deze vier vlakken vormen vier cultuur typen. De hiërarchische cultuur, de markt cultuur, de familie cultuur en de adhocratische cultuur. Dit zijn de vier cultuurtypen die een organisatie kan hebben.

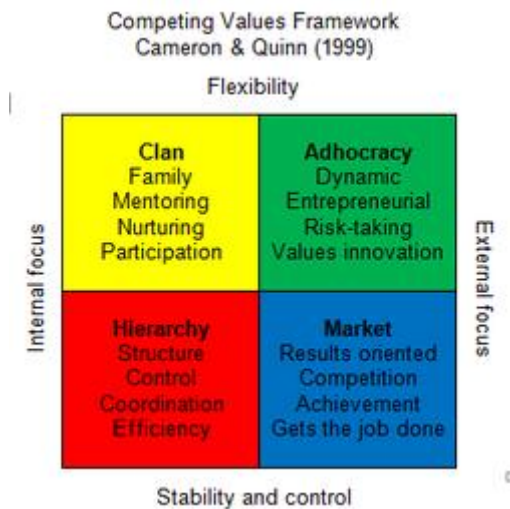
De hiërarchische cultuur legt de nadruk op stabiele en intern gefocuste organisaties. De organisatie in deze hiërarchische cultuur kenmerkt zich door een formele en gestructureerde organisatie. Procedures, formele regels en besluiten spelen hier een belangrijke rol in, deze houden de organisatie bij elkaar (Cameron & Quinn, 2006, pp. 37-38).

De markt cultuur bevindt zich in het assenstelsel aan de kant van stabiele en extern gefocuste organisaties. De belangrijkste term in dit type organisatiecultuur is transactiekosten. Het refereert naar een organisatie die als een markt opereert, met de focus op de externe omgeving. Waar de hiërarchische cultuur werkt door formele regels, focust de marktcultuur zich op economische mechanismen in de markt, zoals uitwisseling van bijvoorbeeld geld, contracten of verkoop. Hierdoor wordt de organisatie erg competitief, gericht op productiviteit en gedreven door resultaten (Cameron & Quinn, 2006, pp. 40-41).

De *clan* cultuur, ook wel de familiecultuur genoemd, richt zich op een flexibele organisatie met een interne focus. De familiecultuur wordt getypeerd door gedeelde waarden en doelen, cohesie, participatie en een gedeeld 'wij-gevoel'. Bij de familiecultuur draait het niet om formele regels of resultaatgericht werken maar om teamwerk, bedrijfsloyaliteit en het betrekken van de werknemers. Deze cultuur heeft meer weg van een grote familie dan van een organisatie. Het gaat er dan ook om een fijne werkplek te creëren voor de werknemers. De organisatie staat door loyaliteit en een hoge verbondenheid met de organisatie (Cameron & Quinn, 2006, pp. 41-43).

Het vierde en laatste cultuurtype is de adhocratie cultuur. Deze bevindt zich in het assenstelsel bij flexibel en extern gericht. Dit organisatie type reageert sterk op de steeds snellere verandering van de omgeving. Een innoverende en pionierende werkstijl zijn hierbij de sleutel tot succes. Inspelen op de toekomst, creativiteit en activiteit zijn hierbij sleutelwoorden. Een adhocrate organisatie kan zich snel aanpassen wanneer nieuwe omstandigheden hierom vragen en zijn dan ook niet bang om een

risico te nemen. De organisatie staat door experimenteren en innoveren (Cameron & Quinn, 2006, pp. 43-45).



Aan de hand van de *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) vragenlijst wordt bepaald waar de organisatie zich in het assenstelsel bevindt en wat dus de organisatielcultuur is. De vragenlijst is gebaseerd op 6 dimensies. Cameron & Quinn (2006, p. 23) stellen dat deze zes dimensies voorspellend zijn voor een organisatielcultuur. Er wordt erkend dat dit niet de enige mogelijke dimensies zijn om de organisatielcultuur te meten, maar deze zes dimensies meten wel de belangrijkste aspecten van een organisatielcultuur (Cameron & Quinn, 2006, p.23). Ze zijn gecreëerd op basis van hoe organisaties functioneren en de waarden waarop de culturen gebouwd zijn. Door invulling te geven aan deze dimensies kan worden gemeten welke cultuur het beste bij de organisatie past.

De eerste dimensie gaat over de dominante karakteristieken van de organisatie, hoe de organisatie in zijn algemeenheid acteert. Bij een familiecultuur ligt de nadruk op het persoonlijke karakter terwijl een adhocratische cultuur dynamisch is. Bij een marktcultuur is de belangrijke karakteristiek resultaatgericht zijn en een hiërarchische cultuur is vooral erg strak geleid en gebaseerd op formele processen (Cameron & Quinn, 2006, p. 25-28).

De tweede dimensie is de leiderschapsstijl die in de organisatie heerst. Een hiërarchische cultuur heeft een leiderschapsstijl waarin men goed kan monitoren, coördineren en controleren terwijl een leider in een markt cultuur gedreven, competitief en genadeloos is. Een familie cultuur heeft effectieve leiders die fungeren als ouderlijk figuur, mentor en zijn teamspelers. In een adhocratie cultuur is de leiderschapsstijl vooral gericht op innovatie, creativiteit en het toekomstbeeld (Cameron & Quinn, 2006, p. 47)

Het derde element is het management van de werknemers, hoe worden deze behandeld en hoe is de werksfeer? Bij een familiecultuur gaat het om teamwerk, de adhocratische cultuur richt zich meer op vernieuwing en uniciteit van personeel, de marktcultuur hecht waarde aan hoge doelstellingen en de hiërarchische cultuur hecht waarde aan zekerheid (Cameron & Quinn, 2006, p. 25-28).

De vierde dimensie is datgene wat de organisatie bindt, hetgene wat de organisatie bij elkaar houdt. Bij een familie cultuur draait het om vertrouwen en loyaliteit, het bindmiddel in een adhocratische organisatie is betrokkenheid bij innovatie, een markcultuur wordt bijeen gehouden door het bereiken van doelstellingen en bij een hiërarchische organisatie houden formele regels de organisatie bijeen (Cameron & Quinn, 2006, p. 25-28).

Het vijfde punt is de strategie van de organisatie. Een familiecultuur heeft een strategie van menselijke ontwikkeling terwijl de strategie in een adhocratie ligt bij het creëren van nieuwe uitdagingen. De strategie van een markcultuur legt nadruk op het gedrag om doelstellingen te bepalen en die in een hiërarchische cultuur stuurt op het behoud van stabiliteit (Cameron & Quinn, 2006, p. 25-28).

De zesde en laatste dimensie van het OCAI is de succescriteria, wanneer is iets succes binnen de organisatie en wanneer wordt iets beloofd? Een familiale organisatie definieert succes op grond van ontwikkeling van de medewerkers en de samenwerking. De adhocratische organisatie is succesvol wanneer ben beschikt over unieke of nieuwste producten. Een markcultuur boekt echt succes wanneer het wint van concurrenten en de hiërarchische organisatie is succesvol als er zeer efficiënt gewerkt wordt (Cameron & Quinn, 2006, p. 25-28).

Deze zes dimensies geven een indicatie van de dominante organisatiecultuur weer (Cameron & Quinn, 2006, p. 151). Zoals gezien kan de invulling van ieder van deze dimensies een koppeling kan worden gemaakt met een van de vier hiervoor besproken cultuurtypen. Door antwoord te geven op deze zes dimensies kan er dan ook worden gekeken wat de dominante cultuur is binnen een organisatie (Cameron & Quinn, 2006). De scores kunnen vervolgens in het assenstelsel van de culturen worden geplaatst.

Door middel van het *Competing Values Framework* kan er dus een algemeen beeld worden gevormd van de organisatiecultuur. Het *Competing Values Framework* is dus heel geschikt om een beeld te krijgen voor een gehele organisatie. Echter kan het ook goed gebruikt worden om cultuur van verschillende onderdelen van de organisatie te meten. Wanneer een bepaalde cultuur heerst in een organisatie hebben alle afzonderlijke onderdelen in die organisatie ook iets gemeen. De kern van de gehele organisatie zit vervlochten in elk onderdeel naast de eigen unieke cultuurelementen. De organisatiecultuur in onderdelen van een organisatie hoeven niet altijd volledig overeen te komen, deze kunnen wel degelijk van elkaar verschillen. Wanneer deze niet helemaal overeen komt met de algemene cultuur van de organisatie kan dit voor wrijving zorgen. Ook wanneer er in verschillende delen van de organisatie hele andere culturen heersen kan dit zorgen voor conflicten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan afdelingen of teams binnen een organisatie. Wanneer er een cultuurbotsing is tussen onderdelen van de organisatie wordt de organisatie gefragmenteerd en dit kan ervoor zorgen dat de organisatie niet meer zo effectief mogelijk kan opereren (Cameron & Quinn, 2006, pp. 17-18).

Naast de gehele organisatie en verschillende onderdelen van de organisatie leggen Cameron & Quinn ook de nadruk op het individu. Het *Competing Values Framework* is er ook om individuen te helpen de cultuur te bekijken en eventueel te veranderen. Er zit een individueel niveau in dit model verwerkt omdat het van belang is voor individuen die een organisatiecultuur verandering willen doorvoeren de organisatiecultuur kunnen ontdekken en veranderen (Cameron & Quinn, 2006, p. 6). Cameron & Quinn (2006) leggen vooral de nadruk op leiders en de leiderschapskwaliteiten die ze bezitten. Zij

zien daadwerkelijk een belangrijke rol voor individuen wanneer het gaat om het veranderen van de organisatiecultuur.

Er is besloten om in dit onderzoek het *Competing Values Framework* te gebruiken om de organisatiecultuur van waterschap Brabantse Delta te meten. Er is hiervoor gekozen omdat dit model zich goed leent om een overzicht te maken van de cultuur in de gehele organisatie. Voor dit onderzoek is het van belang dat er een groot aantal respondenten bereikt kan worden, wat met het gebruik van de OCAI vragenlijst gedaan kan worden. Naast dat het *framework* de gehele organisatie kan meten legt het ook de nadruk op verschillende onderdelen binnen de organisatie en de individuen en leiders die de organisatie kent. Het is in dit onderzoek van belang omdat er een vergelijking wordt gemaakt tussen verschillende onderdelen binnen de organisatie. Daarnaast is dit model al vaker gebruikt om de organisatiecultuur van publieke organisaties te meten (Berrio, 2003; Bradley & Parker, 2007; Morais & Graça, 2013).

Relatie participatieve overheid en organisatiecultuur

Zoals eerder gezien verandert de rol van de burger maar ook de rol van de overheid. Om mee te kunnen gaan in deze verandering zal er een verandering binnen organisaties plaats moeten vinden, de 'oude' manier voldoet niet meer. De transitie naar een meer betrokken en participerende overheid betekent niet alleen een veranderende behoefte van de burger, maar ook een transformatie van overheidsinstellingen. De staat moet ontvankelijker, opener en effectiever zijn (Gaventa, 2002). Zoals eerder gezien, hangt een organisatorische verandering bijna altijd samen met een culturele verandering binnen de organisatie. Zamanou & Glaser (1994) beschrijven hoe de cultuur van een hiërarchische en autoritaire organisatie verandert naar een betrokken en participerende overheid. Om mee te kunnen gaan met de veranderende vraag vanuit de samenleving is dus wel degelijk een cultuurverandering nodig binnen de overheidsorganisaties, mocht dit nog niet gebeurd zijn. De relatie tussen een meer open en participatieve overheid en de organisatiecultuur bestaat dus wel degelijk, alleen is deze relatie vaak al verondersteld. De veranderende samenleving zorgt ervoor dat organisaties ook moeten veranderen. Een cultuurverandering hoort hier eigenlijk bij. Zamanou & Glaser (1994, 483) stellen dat er intensieve training nodig is voordat zo'n cultuurverandering doorgevoerd kan worden. Om participatie door burgers, ondernemers en organisaties mogelijk te maken zal er dus een organisatiecultuur moeten zijn die dit mogelijk maakt.

Verwachtingen relatie participatieve overheid en organisatiecultuur

Kijkend naar de theorie over zowel participatie als organisatiecultuur zijn er een aantal verwachtingen uit te spreken over de relatie tussen deze twee begrippen. Als eerste wordt er een verwachting uitgesproken over de onafhankelijke variabele, de organisatiecultuur.

Er wordt verwacht dat er bij waterschap Brabantse Delta een intern gerichte organisatiecultuur heerst. De opbouw van het waterschap, met de verschillende bestuurslagen, is van een vrij hiërarchische aard. Daarnaast scoort het waterschap ook nog eens hoog bij werknemerstevredenheid onderzoeken (Brabantse Delta, 2015b) waardoor de focus meer intern lijkt te liggen dan extern. Daarnaast is de tegenstelling flexibel en stabiliteit lastig te zeggen. Het waterschap lijkt een stabiele en controlerende organisatie vanwege de hiërarchische structuur, aan de andere kant moet er ook een mate van flexibiliteit heersen, vanwege de verschillende situaties waar het waterschap mee te maken krijgt.

Verwachting 1: Het waterschap heeft meer een interne focus dan een externe focus maar heeft zowel een flexibele als een controlerende focus.

De mate van participatie is, zoals eerder gezien, af te leiden van drie dimensies. Communicatie, intentie en selectie van participanten. Hiertegenover staan de twee tegenstellingen van het *Competing Values Framework*, met als eerste tegenstelling de controle tegenover flexibiliteit.

Wanneer men een hoge participatiepraktijk wil bereiken is de verwachting dat men zich flexibel op moet stellen. Omdat alle situaties anders zijn, helemaal wanneer participanten betrokken worden bij de beleidsvorming, is het nodig om snel aan te kunnen passen aan de situatie. De verwachting is dan ook dat wanneer de organisatie zich aan de kant van flexibiliteit bevindt, de participatie hoger zal zijn. Toch moet er ook een vorm van stabiliteit zijn, om zo aan de kerntaken van het waterschap te kunnen voldoen. Echter zou flexibiliteit de overhand moeten hebben (Hahn, Olsson, Folke, & Johansson, 2006).

Verwachting 2: Wanneer een organisatie aan de flexibele kant van het *Competing Values Framework* zit zal de participatiepraktijk van een hoger niveau zijn.

Aan de andere kant hebben we de tegenstelling intern tegenover extern gericht. Zoals eerder gezien heeft de intern georiënteerde organisatie vooral duidelijke en consistente intern gerichte karakteristieken, focus ligt op de eigen prestaties. Aan de externe kant hebben organisaties meer een blik naar buiten en zoeken interactie met anderen in het veld. De eerste verwachting hierbij is dat een organisatie een open blik naar buiten moet hebben wil het participatief kunnen werken. Wanneer een organisatie primair intern gericht is zal het vele kansen en mogelijkheden die zich voordoen in het veld misschien over het hoofd zien. Aan de andere kant hoeft het waterschap niet in te spelen op markt gedreven veranderingen omdat ze hier niet erg van afhankelijk is. Natuurlijk moet men wel in kunnen spelen op wat er speelt in de omgeving en dus zal hier een duidelijke balans in gevonden moeten worden. Natuurlijk zijn de interne resultaten ook voor een groot deel belangrijk. Men zal toch moeten presteren en moeten de taken uitgevoerd worden. Dit gebeurt door medewerkers in de betreffende organisatie. Echter wordt verwacht dat een organisatie met een intern gerichte blik, participatie niet tot het hoogste, en misschien wel gewenste, niveau kan brengen.

Verwachting 3: Wanneer een organisatie aan de externe kant van het *Competing Values Framework* zit zal de participatiepraktijk van een hoger niveau zijn.

De verwachting is dan ook dat een organisatie met een adhocratie cultuur het makkelijkste een hoog participatie niveau bereikt. Daarentegen zou een hiërarchische cultuur het minst snel tot een hoog niveau van participatie komen. Deze cultuur is namelijk gericht op controle en heeft een interne focus, de verwachte slechtste combinatie voor participatief werken. De familie cultuur en de markt cultuur zitten hier tussenin. Deze beide cultuur types zitten voor een deel op de goede weg, namelijk binnen één tegenstelling aan de goede kant, echter is er nog verbetering nodig in de andere tegenstelling. De verwachting is dat binnen deze twee cultuur types wel ruimte is voor participatie, maar dat dit nog niet naar een hoger niveau kan worden getild.

Er wordt verwacht dat er bij waterschap Brabantse Delta een intern gerichte organisatiecultuur heerst. De opbouw van het waterschap, met de verschillende bestuurslagen, is van een vrij hiërarchische aard. Daarnaast scoort het waterschap ook nog eens hoog bij werknemerstevredenheid onderzoeken (Brabantse Delta, 2015b) waardoor de focus meer intern lijkt te liggen dan extern. Daarnaast is de tegenstelling flexibel en stabiliteit lastig te zeggen. Het waterschap lijkt een stabiele en controlerende organisatie vanwege de hiërarchische structuur, aan de andere kant moet er ook een mate van flexibiliteit heersen, vanwege de verschillende situaties waar het waterschap mee te maken krijgt.

Verwachting 3: Het waterschap heeft meer een interne focus dan een externe focus maar heeft zowel een flexibele als een controlerende focus.

Veranderen van de organisatiecultuur

Wanneer de organisatiecultuur vastgesteld is moet er worden gekeken of het nodig is dat de organisatiecultuur veranderd wordt. De volgende stap is te bekijken hoe deze cultuur dan veranderd kan worden. Zoals eerder gezegd is een organisatiecultuur een diep genestelde cultuur. Het is lastig deze te constateren en te veranderen en er zal dus een goed en onderbouwd plan moeten zijn om dit überhaupt te kunnen veranderen. Het voordeel van het *Competing Values Framework* is dat cultuuronderdelen die normaal niet zichtbaar worden nu wel naar boven komen, dit zorgt ervoor dat leiders deze kunnen gebruiken bij het veranderen van de organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2006, pp. 83-84). Cameron & Quinn stellen dat dit in zes stappen gebeurt.

De eerste stap is het eens zijn over de huidige organisatiecultuur. Hier wordt de OCAI-vragenlijst voor gebruikt. Zorg dat de betrokkenen de vragenlijst onder dezelfde omstandigheden invullen. Laat ze daarna bij elkaar komen om de huidige organisatiecultuur te bepalen. Dit kan eerst per subgroep gebeuren en daarna over de gehele organisatie. De tweede stap is het bepalen van de gewenste organisatiecultuur. Hierbij kan dezelfde procedure worden gehanteerd als bij stap één, alleen gaat het dit keer om de gewenste cultuur. Stap drie houdt in dat er wordt gekeken wat de beoogde veranderingen voor de organisatiecultuur inhouden en wat niet. Deze veranderingen hoeven niet altijd heel grote, radicale veranderingen in te houden maar ook kleine veranderingen moeten bepaald worden. Wanneer er is gekozen om een bepaalde cultuurtype de overhand te laten nemen op bepaalde vlakken kan er een overzicht worden gemaakt wat het betekent om dit te doen.

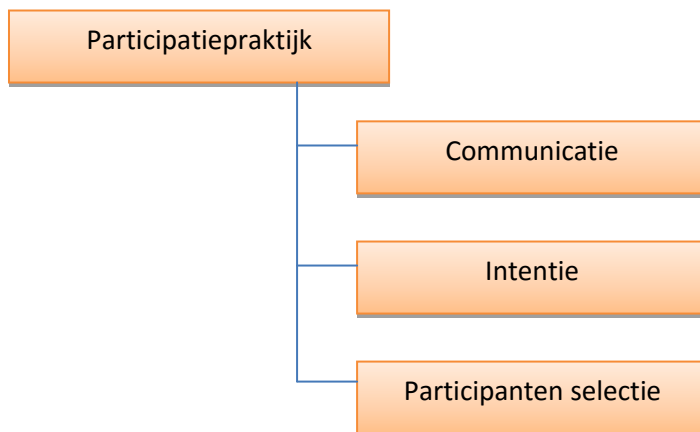
De vierde stap richt zich op het vertellen van illustrerende verhalen. Een idee komt pas echt goed over wanneer het wordt verteld door middel van illustratieve verhalen. De nieuwe aanpak en gevraagd gedrag van werknemers kan hierdoor snel en duidelijk gecommuniceerd worden door verhalen die de gewenste waarden, normen en kenmerken van de organisatie vertellen (Cameron & Quinn, 2006, p. 97). Deze verhalen zouden geassocieerd moeten zijn met de organisatie zelf zodat iedereen zich ermee kan identificeren. Door het vertellen van deze verhalen worden werknemers en andere betrokkenen enthousiast over de toekomstige aanpak. De volgende stap, stap vijf, is het maken van een strategisch actieplan. Wat moeten we meer doen en hoe gaan we dit doen? Wat zouden we juist niet meer moeten doen? De zesde en laatste stap is het creëren van een implementatieplan. Hierin staan de acties die in stap vier en vijf ook al aan de orde zijn gekomen. Dit keer worden ze met planning en dergelijke in een concreet plan omgezet. Dit plan is een moeilijk en lange termijn project. De organisatiecultuur is niet zomaar te veranderen. Ook zullen er nog

organisatie medewerkers zijn die weigeren hiermee om te gaan. Het is aan de leiders van de verandering om de nieuwe waarden uit te leggen aan de werknemers om dit zoveel mogelijk te voorkomen. Er moet dan ook een duidelijk plan liggen om de werknemers mee te krijgen. Hier ligt voor leiders dus een belangrijke opgave (Cameron & Quinn, 2006, p. 103).

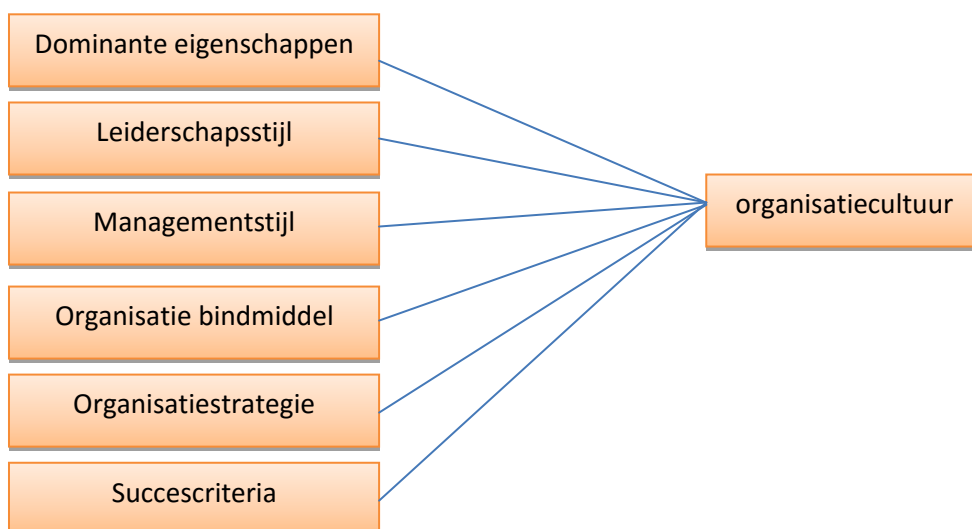
Naast Cameron & Quinn ziet ook Schein een belangrijke rol voor leiders in het veranderen van de organisatiecultuur. In de verschillende stadia van het veranderen van een cultuur ligt er ook een hele andere rol voor een leider. Deze moeten hiermee om kunnen gaan om de cultuurverandering te kunnen leiden. Een leider moet uit de bestaande cultuur kunnen stappen om een verandering op gang te brengen, in hun zoektocht naar een effectieve organisatie (Edgar H Schein, 2004, pp. 2-9).

3. Conceptueel model

In de hoofdvraag hebben twee concepten de overhand. Aan de ene zijde de organisatiecultuur en aan de andere kant de participatiepraktijk. In het theoretisch kader is gezien dat de participatiepraktijk op verschillende manieren te definiëren valt. Een belangrijk aspect is het niveau van participatie wat gehanteerd wordt. Er is ook gebleken dat de participatie uit meerdere dimensies bestaat. Participatie wordt onder meer bepaald door de communicatie naar partners toe en de manier van communiceren tussen de partijen. De tweede dimensie is de intentie waarmee partijen het proces in gaan, in welke mate de intentie van participatie aanwezig is. De derde dimensie is de participanten die worden uitgenodigd mee te denken in het participatieproces. In dit onderzoek wordt de participatiepraktijk dan ook aan de hand van deze drie dimensies vorm gegeven. Hiernaast houdt de participatiepraktijk ook nog de houding en gedrag van mensen tegenover participatie in. Het concept van participatiepraktijk komt er als volgt uit te zien:

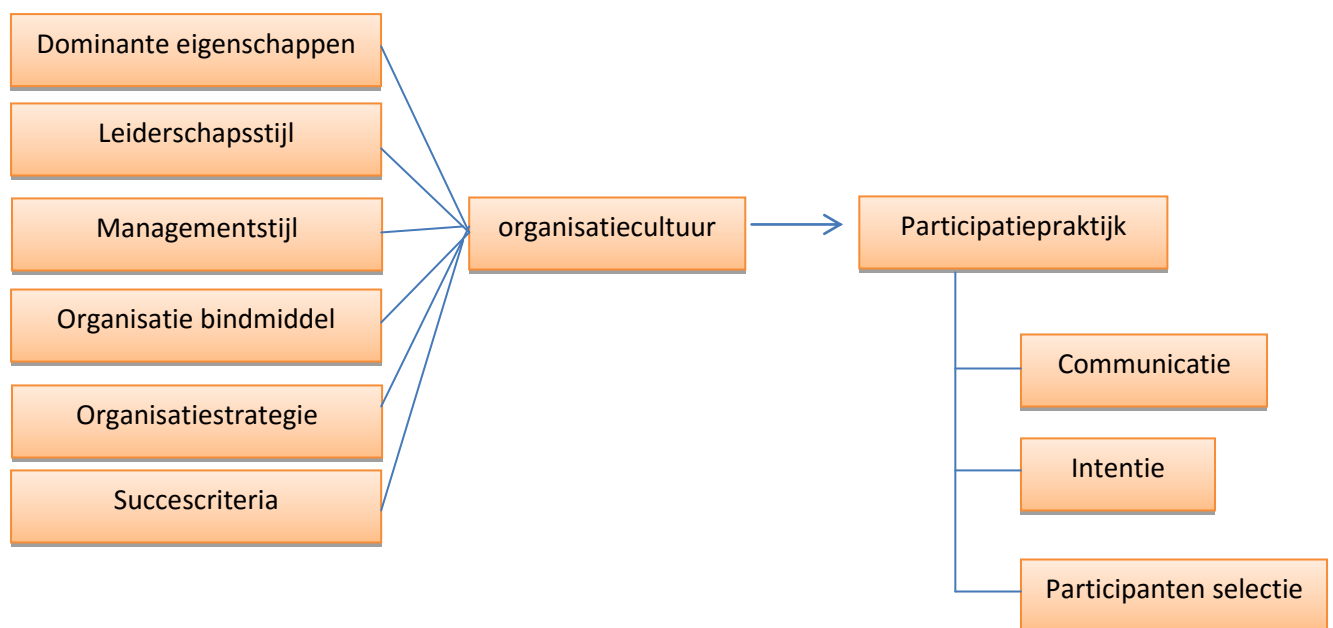


Het tweede concept wat wordt gebruikt in de hoofdvraag is de organisatiecultuur. In dit model wordt gebruik gemaakt van de organisatiecultuur gedefinieerd door Cameron en Quinn. De organisatiecultuur bestaat hierbij uit zes dimensies. Deze dimensies bepalen welke organisatiecultuur in een organisatie heerst. Het concept van organisatiecultuur komt er dan als volgt uit te zien:



In dit onderzoek zullen twee verschillende onderdelen worden gebruikt. Het empirische onderzoek zelf zal zich richten op de relatie tussen organisatiecultuur en de participatiepraktijk. Welke invloed heeft de organisatiecultuur op hoe de participatie er in de praktijk aan toe gaat? Dit onderzoek gaat antwoord geven op de vraag of er een relatie is tussen deze twee begrippen. Deze vraag kan worden beantwoord over verschillende afdelingen of subgroepen van waterschap Brabantse Delta maar ook van de gehele organisatie. Het onderzoek impliceert dan ook een relatie tussen de organisatiecultuur en de participatie praktijk van waterschap Brabantse Delta. De organisatiecultuur wordt bepaald door zes elementen die eerder zijn beschreven. De participatiepraktijk wordt bepaald door de drie dimensies hierboven besproken. Deze verschillende dimensies zijn ook in het conceptueel model verwerkt.

Conceptueel model:



4. Operationalisering en methodologie

In dit hoofdstuk wordt de operationalisering en methodologie van dit onderzoek gepresenteerd. Als eerste worden de begrippen geoperationaliseerd. Dit wil zeggen dat er wordt bekeken hoe de begrippen gemeten kunnen worden. Hierna vindt de methodologie plaats waarbij de keuzes voor de methode en technieken van dit onderzoek verantwoord worden.

Operationalisering

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt de operationalisering gemaakt. Hierin wordt gekeken hoe de concepten die worden onderzocht gemeten gaan worden. Dit gebeurt als eerste voor het begrip organisatiecultuur, hierna wordt dit gedaan voor de participatie.

Organisatiecultuur

Zoals eerder gezegd wordt de organisatiecultuur gemeten aan de hand van het *Competing Values Framework* van Cameron & Quinn. Het raamwerk kan ingevuld worden aan de hand van de OCAI-vragenlijst. Deze vragenlijst richt zich op 6 dimensies. Bij iedere dimensie zijn vier stellingen gezet, die de vier eerder besproken cultuurtypen vertegenwoordigen. Over de vier stellingen moeten 100 punten worden verdeeld wat het meest van toepassing is op de organisatie. De stelling, en dus cultuurtype, die de meeste punten krijgt is de overheersende cultuur. Om een duidelijk beeld te krijgen zullen tijdens de analyse alle uitspraken die horen bij een bepaalde cultuur, per dimensie één dus in totaal zes uitspraken per cultuurtype, bij elkaar worden gevoegd. Hierover zal het gemiddelde worden berekend. Hier komt een gemiddelde score uit voor alle vier de cultuurtypen, wat uiteindelijk in het assenstelsel ingevoerd kan worden. Op deze manier wordt er een algemeen beeld gekregen van de overheersende organisatiecultuur van alle zes onderstaande dimensies samen.

De stellingen zijn een beetje aangepast naar de situatie, zo is het woord 'organisatie' overal vervangen door 'waterschap'. Hieruit kan dan een schema worden gemaakt waar de organisatie in het *framework* zit. Het is dus niet zo dat één stelling en daarmee één cultuurtype de overhand heeft maar dat er een mix van verschillende cultuurtypen bij één organisatie kan zijn.

De eerste dimensie is **dominante kenmerken**. Dit wordt gemeten door vier stellingen:

- Het waterschap heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.
- Het waterschap is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
- Het waterschap is sterk resultaatgericht. Het werk af krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.
- Het waterschap is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

De tweede dimensie is de **leiderschapstijl**. Hierbij horen de volgende stellingen:

- De leiding van het waterschap gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
- De leiding van het waterschap spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.

- De leiding van het waterschap geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.
- De leiding van het waterschap geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machine.

De derde dimensie is **managementstijl**. Hierbij horen de volgende vier stellingen:

- De managementstijl van het waterschap wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.
- De managementstijl van het waterschap wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
- De managementstijl van het waterschap wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.
- De managementstijl van het waterschap wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

De vierde dimensie is het **organisatie bindmiddel**. De volgende vier stellingen leggen dit uit:

- Het bindmiddel dat het waterschap bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.
- Het bindmiddel dat het waterschap bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.
- Het bindmiddel dat het waterschap bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.
- Het bindmiddel dat het waterschap bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

Het vijfde kenmerk is de **organisatiestrategie**. De volgende stellingen operationaliseren deze dimensie:

- Het waterschap legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
- Het waterschap legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
- Het waterschap legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.
- Het waterschap legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

De zesde en laatste meetdimensie is **succescriteria**. Deze wordt gemeten met de volgende vier stellingen:

- Het waterschap definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.

- Het waterschap definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.
- Het waterschap definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.
- Het waterschap definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

Deze stellingen kunnen allemaal een waarde van 0 tot 100 toebedeeld krijgen. De totaalscore is altijd 100. De score per stelling bepaalt in welk cultuurtype de organisatie het beste past.

Participatie

Om het begrip participatie te operationaliseren zijn verschillende mogelijkheden. In het conceptueel model kwamen er drie dimensies uit, namelijk communicatie, intentie en participantenselectie, gebaseerd op de theorie. Aan de hand van deze dimensies zal participatie worden geoperationaliseerd. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van de participatieniveaus aan de hand van de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof. De niveaus van participatie staan hieronder nogmaals beschreven. De drie dimensies zijn geconcretiseerd door middel van indicatoren. Aan de hand van deze dimensies en bijbehorende indicatoren zijn de vragen uit de vragenlijst opgesteld. Dit zorgt voor de volgende operationalisering:

Niveaus van participatie:

- informeren
- raadplegen
- adviseren
- coproduceren
- meebeslissen

Communicatie:

- luisteren, eenzijdige communicatie
- uiten van preferenties, tweezijdige communicatie
- praten over preferenties van beide partijen
- beide partijen evenveel te zeggen, kennis en expertise delen, onderhandelen
- burgers maken alle plannen

De dimensie communicatie is op deze manier vormgegeven dat de verschillende indicatoren kunnen worden verbonden aan een niveau van participeren.

Intentie:

- burgers informeren over het beleid, zelf-educatie van burgers
- preferenties van burgers horen, niet persé meenemen in beleidsvorming
- preferenties van burgers horen, vergelijken met de eigen preferenties en eventueel tot een gezamenlijke oplossing komen, preferenties in ieder geval meenemen in beleidsvorming
- tot een gezamenlijke oplossing komen

- beleidsvorming overlaten aan participanten

De dimensie intentie is zo vormgegeven dat de indicatoren stroken met de verschillende niveaus van de participatieladder. Hierdoor kan er een uitspraak worden gedaan over het niveau van participatie.

Selectie van participanten:

- Iedereen die mee wil doen, ongeacht zijn belang
- Iedereen die iets bij kan dragen aan een project
- Iedereen die mogelijk een belang heeft bij een project
- Iedereen wiens belang duidelijk in het geding is bij het project
- Alleen partijen die het project of ontwikkelingen hierin zouden kunnen verhinderen

Aan de hand van deze dimensies en de bijbehorende indicatoren zal worden bepaald op welk niveau de participatiepraktijk op dit moment zit.

Naast deze drie dimensies, die de participatie meten, worden een aantal vragen over houding en gedrag van medewerkers en leidinggevendenden binnen het waterschap gesteld. Ook wordt hier veel aandacht besteed aan de stimulerende context waar de medewerkers zich in bevinden. Dit gebeurt onder meer om een goed beeld te krijgen waar de organisatie op dit moment tegen aan loopt en hoe de medewerkers de organisatie nu zien op het gebied van participatie. Op die manier kan er worden bekeken waar eventuele verbeterpunten zitten binnen de organisatie. Dit helpt ook voor de latere aanbevelingen voor het waterschap.

Methodologie

In dit deel van dit hoofdstuk worden bepaalde keuzes in methoden en technieken uitgelegd. In dit hoofdstuk worden deze methoden en technieken meer uitgelegd en de keuze voor deze bepaalde methoden en technieken verantwoord.

Strategie

In dit onderzoek wordt gezocht naar de invloed van de organisatiecultuur op de participatiepraktijk. Het is belangrijk een zo goed mogelijk beeld van de gehele organisatie te krijgen om deze relatie daadwerkelijk goed te kunnen onderzoeken. Alle afdelingen en functiegroepen moeten bereikt kunnen worden. Pas zo kan er een breed beeld van beide begrippen worden verkregen. Om deze reden zal dit onderzoek van kwantitatieve aard zijn. Er wordt getracht een zo goed mogelijk beeld van de gehele organisatie te krijgen, dit heeft een kwantitatief onderzoek als gevolg.

Vragenlijst

Om dit kwantitatieve onderzoek te beginnen is er gekozen voor een vragenlijst. Hiervoor is gekozen omdat er een compleet beeld van de gehele organisatie gekregen moet worden. Waterschap Brabantse Delta heeft meer dan 500 medewerkers en deze medewerkers moeten in principe allemaal bereikt worden. Om zo'n grote groep mensen te bereiken is een vragenlijst de beste optie. Deze vragenlijst behandelt aan de ene kant de participatiepraktijk en aan de andere kant de organisatiecultuur. Hierbij wordt de vragenlijst gebaseerd op de operationalisering die eerder aan bod is gekomen. Er is gekozen om de gehele organisatie erbij te betrekken om zo de organisatiecultuur en participatie praktijk van de gehele organisatie zo optimaal mogelijk te meten. Deze wordt het meest compleet wanneer iedereen betrokken wordt. Later worden de precieze aantallen van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld gegeven.

Het eerste deel van de vragenlijst bestaat uit de OCAI lijst. Deze lijst van stellingen zorgen ervoor dat gemeten kan worden wat de organisatiecultuur is. Het tweede deel van de vragenlijst zal gaan over de participatie praktijk. Deze vragen zijn gebaseerd op de operationalisering van dit begrip en op de wensen van het waterschap. Hierover zijn vragen opgenomen aan de hand van de operationalisering van het begrip participatie. Hiernaast zijn vragen over houding en gedrag van medewerkers en over de stimulerende context waarin zij zich bevinden opgenomen in de vragenlijst. Vooraf was aangegeven door het waterschap erachter te komen hoe de houding en het gedrag van de medewerkers van het waterschap is tegenover participatie. Daarom zijn ook hierover vragen gesteld. Deze zullen vooral in de aanbevelingen voor het waterschap terug komen. De vragen zijn zo geformuleerd dat deze te begrijpen en te beantwoorden zijn. Hierdoor kan een zo groot mogelijke groep van het waterschap bereikt worden. In de vragenlijst zullen ook een aantal vragen op worden genomen om de respondenten te kunnen clusteren in groepen. Zo wordt bijvoorbeeld naar leeftijd van de persoon, de afdeling en functie binnen waterschap Brabantse Delta gevraagd.

Deze vragenlijst wordt op internet opgesteld en daarna door middel van een email aan de gehele organisatie gestuurd. Het streven is dat zo veel mogelijk mensen de vragenlijst invullen om zo een compleet mogelijk beeld te krijgen van de organisatie met betrekking tot de organisatiecultuur en de participatie.

Inhoudsanalyse

Naast de organisatiecultuur en de participatiepraktijk is het ook van belang om de participatieambitie duidelijk te hebben. Om deze te kunnen bepalen wordt er een inhoudsanalyse gemaakt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van interne stukken van waterschap Brabantse Delta zoals het bestuursakkoord en het Waterbeheerplan 2016-2021. Deze stukken zullen geanalyseerd worden om te vinden wat de ambitie van het waterschap is met betrekking tot participatie voor de komende jaren. De inhoudsanalyse van deze stukken zal dan ook als basis gebruikt worden om de participatieambitie van waterschap Brabantse Delta te vinden.

In dezelfde periode dat dit onderzoek wordt gehouden is er ook een ander, vergelijkbaar, onderzoek gaande over participatie. De interviews die hierin worden afgenomen zullen ook gebruikt worden om de aanbevelingen te maken. Er zal dus een inhoudsanalyse van deze stukken plaats vinden om dit onderzoek te ondersteunen.

Respondenten

De vragenlijst is in een mail via een interne lijst aan 718 email adressen gestuurd. Deze bevatten alle emailadressen in het bestand van waterschap Brabantse Delta. Hiervan zijn 683 email adressen nog in gebruik door iemand binnen het waterschap. Er zijn 497 medewerkers, 125 inhuurkrachten, 23 stagiaires en 38 bestuursleden. De bestuursleden zijn bij dit onderzoek in principe buiten beschouwing gelaten omdat het onderzoek zich primair richt op de ambtelijke organisatie. Dat betekent dat er naar 645 mensen een email is verstuurd met de uitnodiging mee te doen aan het onderzoek.

Er zijn 145 reacties terug gekomen. Dit is bijgehouden door de online tool waarmee de vragenlijst is opgesteld. Echter is door een niet te verhelpen firewall een deel van de bezoekers van de online tool buitengesloten. Na een aantal keer vernieuwen deed de vragenlijst het gelukkig bij iedereen. Dit heeft echter tot gevolg dat niet alle 145 reacties ook daadwerkelijk inhoud hadden. Nadat deze

waren gefilterd bleven er precies 100 reacties over waar data uit verkregen is. In de vragenlijst is gevraagd naar geslacht, leeftijd, afdeling en functie binnen het waterschap om een duidelijker beeld te krijgen van de respondenten.

Geslacht	N
Man	68
Vrouw	32

Leeftijd	N
<25	10
26-50	62
51-65	26
>65	2

Afdeling	N
Bestuur & Communicatie	3
Concern Control	1
Beheer & Bediening	11
Onderhoud & Muskusratten	10
Kennis & Advies	8
Ontwerp & Realisatie	8
Vergunningen	5
Beleid & Planadvies	19
Beheer & Zuiveren	2
Onderhoud & Techniek	3
Advies & Ondersteuning	2
Bouwprojecten	1
Bedrijfsbureau	3
Mens, Informatie & Organisatie	5
Financiën	2
Juridische Zaken & Vastgoed	5
Inkoop	1
Facilitaire Zaken	7
Handhaving	4

Functie	N
Manager	10
Adviseur	34
Projectleider	7
Vakspecialist	35
Dienstverlener	5
Anders	9

In de bovenstaande tabellen is te zien welke personen de vragenlijst hebben ingevuld, verdeeld op geslacht, leeftijd, afdeling en functie. Een respons van 100 op 645 personen is een vrij lage respons. Wel kan er worden gezien dat de verdeling vrij goed is. Er hebben een stuk meer mannen de vragenlijst ingevuld dan vrouwen. Maar er werken ook meer mannen bij het waterschap. Ook de leeftijd scoort naar verwachting. De grootste groep is tussen de 26 en 50 jaar oud. Op het gebied van afdeling is een zo goed mogelijke verdeling proberen te maken. Maar er is te zien dat sommige afdelingen niet erg goed gerepresenteerd worden. De afdelingen Beheer & Zuiveren, Onderhoud & Techniek, Advies & Ondersteuning, Bouwprojecten, Financiën en Inkoop worden weinig gerepresenteerd in de respondentenlijst terwijl dit wel grote afdelingen zijn. Alleen van de afdeling Concern Control werd verwacht dat deze een kleine respons zou hebben omdat er op het moment van afname van de vragenlijst één persoon op deze afdeling aan het werk was. De verdeling op basis van functies verschilt ook vrij erg. Dit komt wel overeen met de interne verdeling van functies waardoor dit een goede afspiegeling is.

Variabelen

In dit onderzoek komen verschillende variabelen aan bod. In het empirische gedeelte van dit onderzoek zijn twee variabelen van belang. Er wordt een relatie gezocht tussen de organisatiecultuur en de participatiepraktijk. Hierbij is de organisatiecultuur de onafhankelijke variabele en de participatiepraktijk de afhankelijke variabele. Het ligt aan de organisatiecultuur die heerst wat de participatiepraktijk is.

Data analyse

Wanneer de data verzameld is zal deze geanalyseerd moeten worden. Dit gebeurt via het statistiek programma SPSS. De data is verzameld via een online vragenlijst. De uitkomst hiervan zal in Microsoft Excel worden gegeven. Dit is geïmporteerd naar het statistiek programma SPSS. Hierin wordt alle data verzameld en kan de data geanalyseerd worden. Elke vraag en begrip zal een eigen passende analyse krijgen. Zo worden de uitspraken corresponderend met een cultuurtype bij elkaar gevoegd en hier het gemiddelde van genomen. Deze gemiddeldes kunnen worden ingevoerd in het assenstelsel om te laten zien wat de overheersende cultuur is. Voor de participatie praktijk worden de vragen omgezet naar een bepaald niveau van participatie, waardoor ook hier uitspraken over kunnen worden gedaan.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek vraagt zich af of het onderzoek dezelfde uitkomst zou hebben als het nog een keer uitgevoerd wordt. Voordat de vragenlijst onder de medewerkers wordt verspreid worden de vragen eerst beantwoord door een medewerker van waterschap Brabantse Delta, een leek en een medestudent. Op deze manier wordt getracht eventuele fouten uit de vragenlijst te halen. Omdat de OCAI vragenlijst wordt gebruikt is dit een goede betrouwbaarheid. Deze vragenlijst is al heel vaak gebruikt om organisatiecultuur te meten dus deze vragenlijst kan betrouwbaar worden genoemd, wanneer dit onderzoek weer uitgevoerd zou worden zouden dezelfde vragen worden gesteld. Het deel vragenlijst wat gaat over de participatiepraktijk is iets meer afhankelijk van de onderzoeker. De dimensies en bijbehorende indicatoren zijn vastgesteld vanuit de theorie en zijn daarom wel betrouwbaar, maar ook interpretatie afhankelijk. Het is niet zeker te zeggen dat elke onderzoeker dezelfde dimensies of indicatoren had gekozen als nu is gedaan in dit

onderzoek. Omdat de dimensies wel uit de theorie zijn gehaald kunnen ze wel betrouwbaar worden genoemd.

De externe validiteit, de generaliseerbaarheid, van dit onderzoek is lastig te zeggen. Omdat de totale respons vanuit het waterschap niet erg hoog ligt is de vraag of dit onderzoek generaliseerbaar is. De totale respons ligt op ruim 15%, wat vrij laag is. Er zal vanuit deze data worden gewerkt om uitspraken te doen voor het gehele waterschap, vanwege de lage respons is deze generaliseerbaarheid echter een zwak punt. Wel is er een redelijk goede verdeling over leeftijd, geslacht en functie van respondenten. Ook alle afdelingen worden gerepresenteerd in dit onderzoek, al is er wel een duidelijk verschil in aantallen respondenten per afdeling te zien. Dit moet in gedachten worden gehouden met het uitvoeren van dit onderzoek.

De interne validiteit vraagt zich af of er is gemeten wat men daadwerkelijk wil meten. De operationalisering is gemaakt op basis van het theoretisch kader. Omdat gebruik wordt gemaakt van de OCAI vragenlijst meet die precies wat we willen weten voor de organisatiecultuur. Er is voor participatie gebruik gemaakt van veel verschillende theorieën. Hier zijn de meest voorkomende dimensies gebruikt om dit begrip te conceptualiseren. Hierdoor kan ervan worden uitgegaan dat er daadwerkelijk wordt gemeten wat dit onderzoek beoogt te meten.

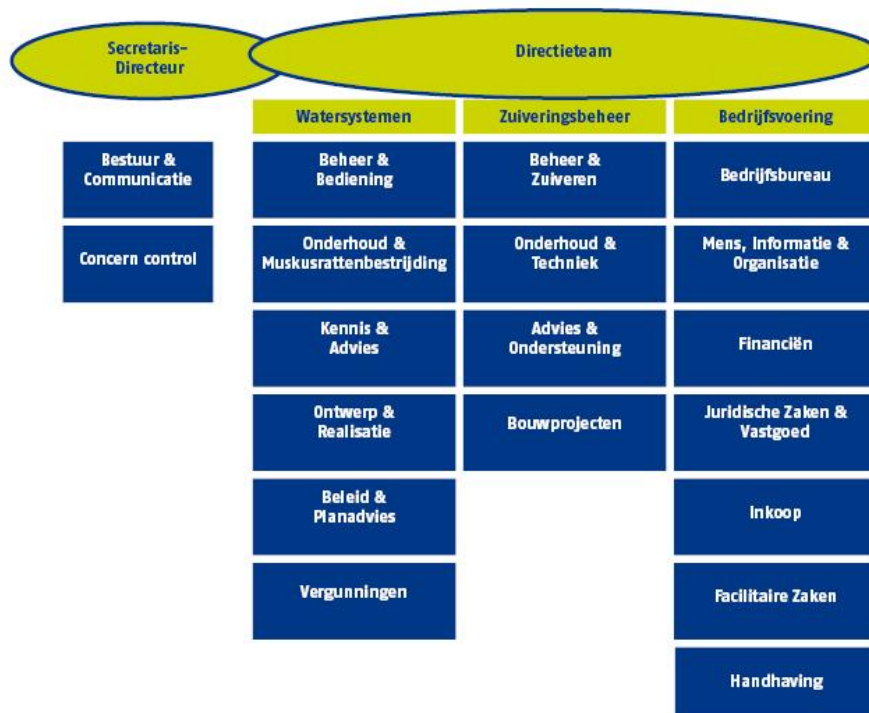
6. Inleiding op de casus

Waterschap Brabantse Delta

Op 1 januari 2004 is waterschap Brabantse Delta ontstaan uit 6 kleinere waterschappen. Waterschap Brabantse Delta beheert de wateren in Midden- en West-Brabant. Binnen het beheergebied van het waterschap wonen ruim 800.000 inwoners en vallen 21 gemeentes. Het waterschap kent vier kerntaken, geformuleerd als droge voeten, schoon water, voldoende water en calamiteitenzorg. Dit houdt in dat het waterschap zorgt dat men beschermd is tegen hoogwater, dat het water gezuiverd wordt, dat de hoogte van het water geregeld wordt en dat het waterschap goed voorbereid is op eventuele risico's en calamiteiten (waterschap Brabantse Delta).

Aan het hoofd van waterschap Brabantse Delta staat de Dijkgraaf, Carla Moonen. Zij is voorzitter van het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur. Het Algemeen Bestuur wordt eens in de vier jaar deels gekozen door inwoners van het beheergebied, het andere deel is gereserveerd voor belanghebbende organisaties, en is het hoogste bestuursorgaan, zij bestaat uit 30 leden van verschillende partijen. Het Dagelijks Bestuur wordt gevormd door vijf leden uit het Algemeen Bestuur en Dijkgraaf Carla Moonen (waterschap Brabantse Delta).

Waterschap Brabantse Delta is een grote organisatie, met meer dan 500 medewerkers. Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat het Directieteam, met Secretaris-Directeur Hein van Stokkom. De medewerkers zijn opgedeeld in verschillende clusters en afdelingen. Zo is er één cluster verantwoordelijk voor de watersystemen, één voor het zuiveringsbeheer, één voor de bedrijfsvoering van het waterschap en een afdeling voor bestuur en communicatie. Hieronder wordt het Organogram van de ambtelijke organisatie weergegeven.



Participatie bij waterschap Brabantse Delta

De samenleving is al een tijd aan het veranderen. De klassieke verzorgingsstaat verdwijnt en de participatiesamenleving komt op. De laatste jaren is waterschap Brabantse Delta aan het worstelen hoe om te gaan met deze roep om participatie. Waar het waterschap eerst fungeerde als uitvoerende organisatie die het werk deed wat moest gebeuren moet het nu ook een andere rol gaan vervullen, aansluiten op de participatieve samenleving en open staan voor samenwerking. In het bestuursakkoord 2015-2019 en het Waterbeheerplan 2016-2021 komt participatie naar voren als een groot speerpunt. In dit bestuursakkoord wordt gesproken over Brabantse Delta als *'een waterschap dat er is voor de burgers, bedrijven en organisaties in ons werkgebied. We versterken de communicatie met burgers, bedrijven en organisaties. We staan voor een open bestuurscultuur. Daarom betrekken we burgers, bedrijven en organisaties volop bij het waterbeleid, de planontwikkeling en de uitvoering'* (Brabantse Delta, 2015b).

Ambitie participatie waterschap Brabantse Delta

In het bestuursakkoord staan verschillende uitingen en afspraken over de manier van participeren en het opzoeken van de samenwerking. *'Bij de uitvoering van de wettelijke kerntaken geven we ruimte aan (samenwerkingsverbanden van) individuele burgers, bedrijven en organisaties. We zoeken samen naar mogelijkheden om de uitvoering van onze wettelijke taken te combineren met taken en wensen van anderen; de zogenoemde meekoppelkansen. We zien veel mogelijkheden om functies slim te combineren'*(Brabantse Delta, 2015b).

Ook wordt duidelijk wat het bestuur hiermee denkt te bereiken, en wat het doel is van deze participatie: *'We willen dat de inrichtingsmaatregelen waar we ons in het Waterbeheerplan aan binden zo veel mogelijk worden uitgevoerd door burgers, bedrijven en organisaties. Zo vergroten we niet alleen het draagvlak voor die inrichtingsmaatregelen, maar beperken we ook de kosten voor de belastingbetaler'*(Brabantse Delta, 2015b).

Ook worden er randvoorwaarden in het bestuursakkoord genoemd, deze zijn vooral van financiële aard, maar hebben ook betrekking op de kerntaken van het waterschap. *"Het waterschap werkt stimulerend mee aan initiatieven van derden op het gebied van toerisme, recreatie en hengel- en watersport, als daar meekoppelkansen liggen. Onze randvoorwaarde daarbij is dat dergelijke initiatieven niet strijdig zijn met onze zorg voor de waterkwaliteit en de veiligheid. De bijdragen van het waterschap betreffen daarbij het meedenken met initiatieven, de inhoudelijke inzet in de planvorming en het stimuleren/activeren van initiatieven van burgers en organisaties"* (Brabantse Delta, 2015b).

'Een randvoorwaarde is dat dit niet leidt tot hogere waterschapsbelastingen dan het geval zou zijn zonder combinatie met andere functies' (Brabantse Delta, 2015b).

In het bestuursakkoord 2015-2019 is afgesproken dat er een actieplan door het Dagelijks Bestuur wordt gemaakt wat aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd. Dit zal de bewustwording van watervraagstukken bij inwoners moeten vergroten. Het accent zal liggen op wat burgers zelf kunnen doen.

Er is een trekker van het onderwerp participatie aangewezen, Leo Santbergen, senior beleidsadviseur bij waterschap Brabantse Delta. Een belangrijke stap in het proces rondom een participatief

waterschap is de adviesnota die opgesteld is door Leo Santbergen over participatie en de bijbehorende ambitie en aanpak van het waterschap. Deze is door het Directie Team en het Dagelijks Bestuur goed gekeurd. Hierin wordt de ambitie van het waterschap betreffende participatie erg duidelijk.

In de hiervoor genoemde adviesnota komt de ambitie met betrekking tot participatie duidelijk naar voren: *'Onder participatie valt zowel het participeren van de omgeving bij onze plannen (burgerparticipatie), als onze participatie aan ideeën uit de omgeving (overheidsparticipatie). Vanuit een netwerkgedachte zullen deze steeds meer in elkaar gaan overlopen. Bij participatie gaan we vanuit een open houding en persoonlijke gesprekken samen op zoek naar de potentiële waarde, positief (kans) en negatief (risico). Als basishouding zetten we bij burgerparticipatie in op een, in relatie tot uitvoering van de kerntaken verantwoord, **maximaal** niveau van participatie van burgers, ondernemers en organisaties. Met andere woorden: **zo hoog mogelijk de participatieladder opklimmen**'* (Brabantse Delta, 2015a).

Bovenstaande uitspraak slaat op burgerparticipatie, ook voor overheidsparticipatie is een ambitie vast gesteld: *'Bij overheidsparticipatie wil het waterschap initiatieven van anderen **maximaal** mogelijk faciliteren binnen de grenzen van wettelijke vereisten en procedures. Hiervoor moeten we voorkomen dat er overbodige regels ontstaan en willen we nog meer gaan werken met algemene regels voor burgers en bedrijven. Met andere woorden: **zo hoog mogelijk op de participatieladder blijven** (niet verder af dalen dan wettelijk noodzakelijk is)'* (Brabantse Delta, 2015a).

Uit bovenstaande uitspraken blijkt dat de ambitie van het waterschap hoog ligt. Toch houdt men echter een slag om de arm en wil men flexibel blijven in de besluitvorming. Per situatie beoordelen wat de beste aanpak en het beste participatieniveau is, er wordt nog geen duidelijk kader gegeven in deze adviesnota. Ook worden er geen harde afspraken gemaakt over bijvoorbeeld financiën, capaciteit en tijd die aan participatie besteed mag worden.

In de adviesnota wordt ook duidelijk wat er wordt verwacht binnen het waterschap, onder meer van medewerkers, bestuur en directieteam: *'De participatieaanpak beoogt de gewenste ontwikkeling van kennis, houding en gedrag van bestuursleden, directieteamleden en medewerkers van de organisatie in gang te zetten en blijvend te stimuleren'* en *'Participatie is van ons allemaal: het kan alleen een succes worden als medewerkers op diverse niveaus de nieuwe manier van werken verinnerlijken en als bestaande routines en werkprocessen worden omgevormd'* (Brabantse Delta, 2015a). Er wordt ook gezien dat dit enige risico's met zich meebrengt, bijvoorbeeld: *'Door het continu uitproberen en openhouden van mogelijke richtingen bestaat het risico dat een organisatie geen duidelijke keuzes maakt over ambitie en inzet. Ook kan daarbij het beeld ontstaan dat het waterschap geen heldere koers durft uit zetten. Participatief werken vraagt echter om gebiedsgericht maatwerk en een lerende organisatie. Je moet de wil en vooral ook lef hebben om ideeën en initiatieven vanuit de omgeving serieus in overweging te nemen. Het kan betekenen dat je ergens in stapt zonder op voorhand te weten wat het je oplevert'* (Brabantse Delta, 2015a).

Aanpak participatie bij waterschap Brabantse Delta

Uit bovenstaande teksten blijkt dat waterschap Brabantse Delta hoog inzet wat betreft de ambitie voor participatief werken. Daarentegen is het waterschap ook nog erg aan het zoeken en laat het

veel ruimte over voor een eigen interpretatie en aanpak van participatie. Men is twijfelachtig om harde uitspraken te doen omdat het nog worstelt met de beste aanpak.

Leo Santbergen vervult een belangrijke rol als trekker van participatie binnen waterschap Brabantse Delta. Hij zette het zogenoemde Participatie Netwerk op. Een organisatie breed netwerk met medewerkers vanuit verschillende afdelingen en de verschillende clusters die opereren bij het waterschap. Binnen dit Participatie Netwerk worden ideeën uitgewisseld, inspiratie opgedaan, onder meer door gesprekken met andere organisaties, en getracht tot een aanpak voor de participatie te komen. Ook dragen zij het onderwerp Participatie uit naar de rest van de organisatie.

Op 9 maart 2016 is er een thema-avond georganiseerd over Participatie voor het Algemeen Bestuur. Hier werd duidelijk dat er al erg veel participatieve aanpakken worden gebruikt in de organisatie, er is alleen nog geen duidelijke richtlijn, structuur of kader voor gevonden en gevormd. Op deze thema avond bleek het voltallige Algemeen Bestuur ook zeer enthousiast maar wel zoekende hoe dit precies vorm te geven. Deze sessie met het AB heeft veel los gemaakt en het bleek voor meerdere bestuursleden ook een persoonlijk speerpunt. Er zijn echter geen harde uitspraken gedaan over bijvoorbeeld kaders of kosten voor participatie.

Op dit moment bevindt participatief werken zich dan ook in een 'leer- en experimenteerjaar'. In dit jaar wordt er afgetast en geëxperimenteerd, aan het einde van dit jaar zal er een evaluatie plaats vinden om tot een duidelijke aanpak te komen. Het Participatie Netwerk blijft in de tussentijd actief om participatie dan echt van de grond te krijgen bij waterschap Brabantse Delta en aan het eind van dit experimenteerjaar een plan van aanpak te kunnen presenteren.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gedeeld en geanalyseerd. Nadat de benodigde data is verzameld uit de verspreide vragenlijsten is het nu zaak deze te analyseren om hier uitspraken over te kunnen doen. Als eerste zal de organisatiecultuur van waterschap Brabantse Delta op verschillende manieren worden geanalyseerd. Hierna wordt de participatiepraktijk behandeld. Dit wordt ook in verschillende vormen gedaan. Hierna zal een eventuele relatie tussen beide begrippen onderzocht worden.

Organisatiecultuur

In de vragenlijst ging het eerste deel over de organisatiecultuur van het waterschap. Zoals eerder gezien wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen vier cultuur typen.

Uit de verzamelde data kan de organisatiecultuur van de organisatie gemeten worden. De respondenten hebben scores toebedeeld aan de zes dimensies, bestaande uit vier uitspraken, corresponderend met de cultuurtypen. Hierdoor krijgt men zes keer een score van alle vier de cultuurtypen. Deze zes scores zijn, per cultuurtype, bij elkaar gevoegd. De gemiddeldes van deze scores kunnen worden ingevuld in een assenstelsel waarin de cultuurtypen staan. Het cultuurtype met de hoogste score is de dominante organisatiecultuur. Hier komt uit wat de organisatie gemiddeld ziet als de organisatiecultuur die heerst bij waterschap Brabantse Delta.

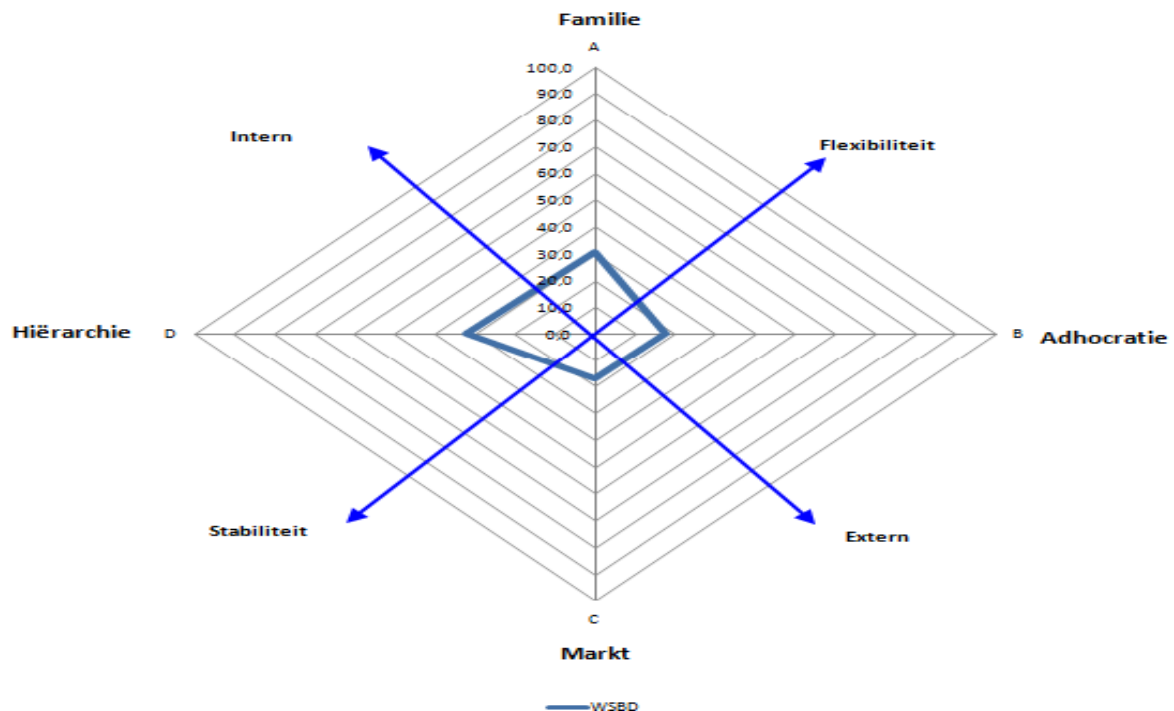
De onderstaande cijfers komen van de gehele organisatie, niet gerangschikt op afdeling, functie, leeftijd of geslacht. Dit wil zeggen dat alle verzamelde data samen zijn gepakt en hier het gemiddelde van is berekend. Onderstaande percentages weerspiegelen dus de gedachten van alle respondenten die werken binnen het waterschap.

De gemiddelde percentages zijn:

Cultuurtype	Waterschap Brabantse Delta N: 100
Familie	30,5
Adhocratie	17,5
Markt	16,8
Hiërarchie	32,2

In bovenstaande tabel is te zien dat de uitspraken in de familie cultuur gemiddeld een score van 30.5 hebben gehaald. Voor de adhocratie cultuur was dit 17.5. De markt organisatiecultuur scoorde een gemiddelde van 16.8 en hiërarchie cultuur heeft een gemiddelde score van 32.2 bereikt. Deze scores kunnen in een afbeelding worden gezet. Zo wordt de uitslag ook visueel makkelijker te analyseren.

Dit vertaalt zich in de volgende afbeelding:



Zoals op de afbeelding te zien is neigt de cultuur van waterschap Brabantse Delta vooral naar een familie en een hiërarchisch cultuur type. Deze beide cultuur typen scoren het hoogst, respectievelijk percentages van 30.5 en 32.2 gemiddeld door de gehele organisatie heen. De adhocratische en markt organisatiecultuur liggen toch een stuk lager met percentages van 17.5 en 16.8 gemiddeld.

Dit betekent dat de organisatie in het algemeen meer intern gericht is dan extern. Zowel de familie cultuur als de hiërarchische cultuur zitten aan de kant van interne focus. Zoals eerder gezien uit de literatuur vertoont de interne kant duidelijke consistente intern gerichte karakteristieken. De focus ligt vooral intern en gaat over de eigen prestaties. De respondenten zien het waterschap dus meer intern gericht dan dat de focus op de externe kant ligt.

Tussen de stabiliteit en controle tegenstelling is geen duidelijke uitspraak te doen omdat respondenten aangeven dat het waterschap op beide georiënteerd is. De verschillen tussen de flexibiliteit en de stabiliteit van het waterschap zijn minimaal. Dit is ook te zien aan de gemiddelde percentages in de tabel.

De overheersende cultuur in het gehele waterschap ligt bij zowel een hiërarchische en familie cultuur. Dit komt deels overeen met de verwachting. Er werd verwacht dat het waterschap intern gericht zou zijn, dit is ook het geval. Er werd echter ook verwacht dat het waterschap ook extern gericht zou zijn vanwege de werkzaamheden die het verricht, dit blijkt een stuk minder het geval dan de intern gerichte aanpak van waterschap Brabantse Delta. Er werd ook verwacht dat het waterschap zowel op flexibiliteit als controle gericht zou zijn. Uit de verzamelde data blijkt inderdaad dat de organisatiecultuur van het waterschap beide richtingen op beweegt. Zowel de familie als de hiërarchische cultuur scoren hoog, de ene is gericht op flexibiliteit terwijl de andere zich vasthoudt aan controle. Dit zou kunnen komen door de eerder uitgesproken verwachting dat het waterschap zowel flexibel als controlerend is. Controlerend omdat het waterschap te maken heeft met een aantal kerntaken waar het aan moet voldoen, hier moet controle over worden gehouden om te

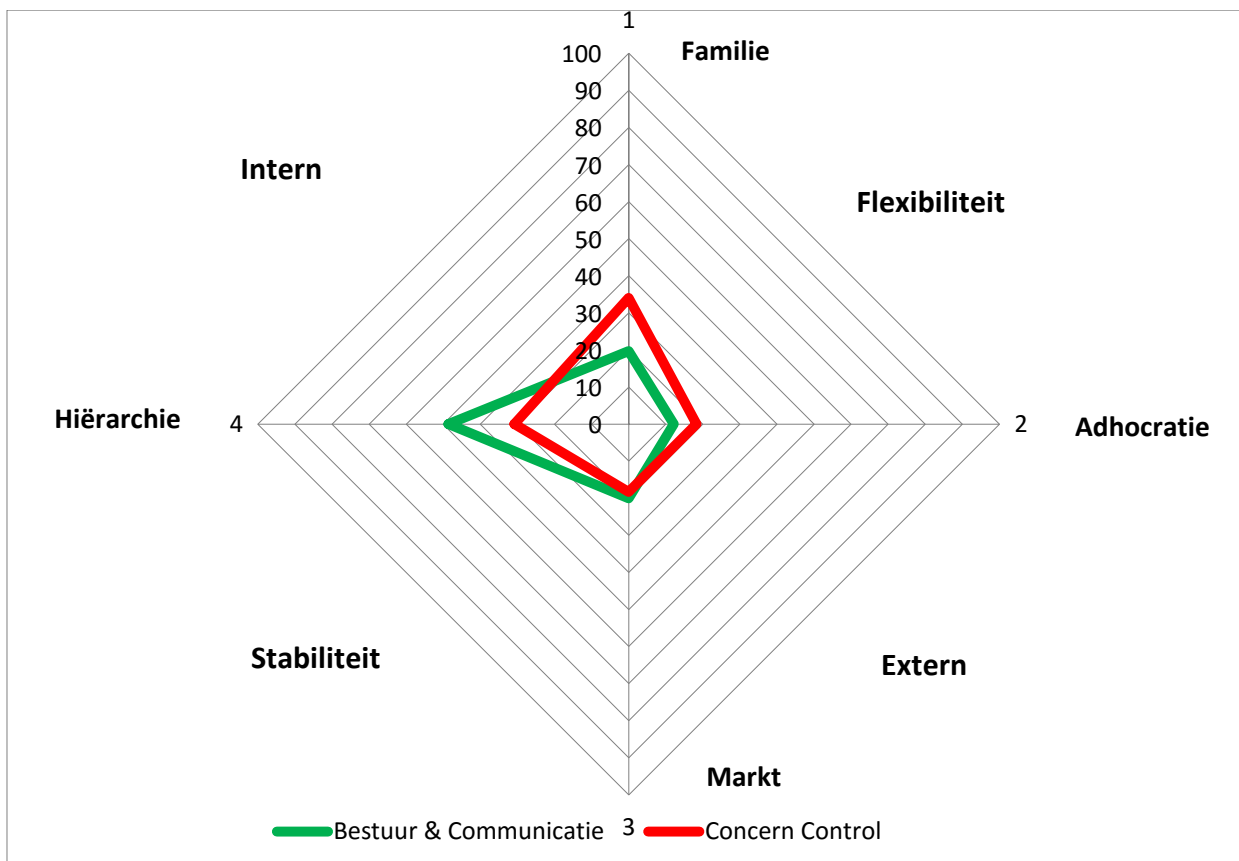
zorgen dat deze taken goed kunnen worden uitgevoerd. Flexibel omdat het waterschap zich moet aanpassen aan de omgeving, wat gebeurt er om hen heen, hier moet op worden ingespeeld.

Organisatiecultuur per afdeling

Naast de organisatiecultuur in de gehele organisatie wordt deze ook per afdeling bekeken. Om een overzichtelijke figuur te maken worden de afdelingen opgedeeld in de vier clusters van het waterschap. De Algemene cluster, met twee afdelingen, wordt als eerste weergegeven. De volgende cluster is Watersystemen. Hieronder vallen zes afdelingen. Het derde cluster is Zuiveringsbeheer, met vier afdelingen. De vierde en laatste cluster heet Bedrijfsvoering. In deze cluster zitten zeven afdelingen. De clusters worden hieronder een voor een weergegeven.

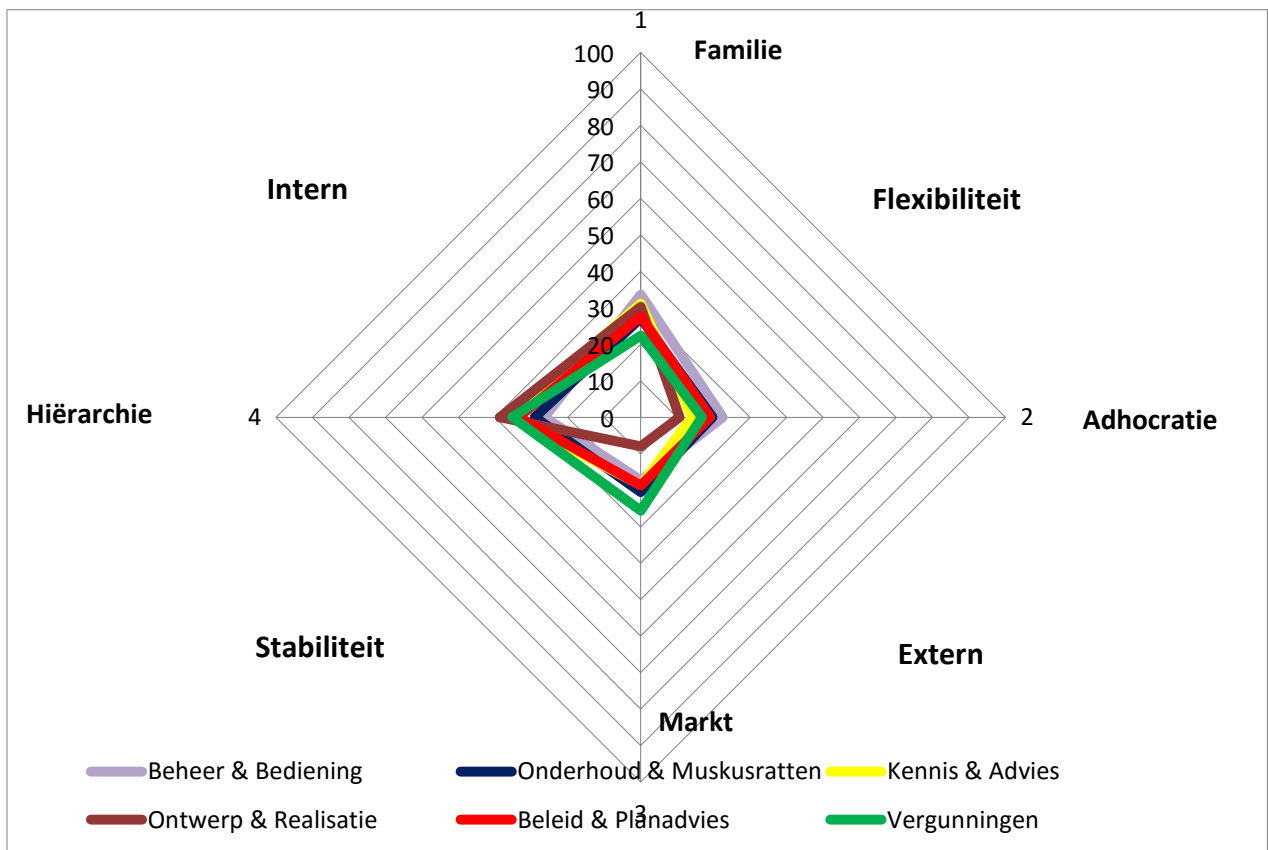
Cluster Algemeen:

	Bestuur & Communicatie N: 3	Concern Control N: 1	Totaal Cluster
Familie	19.7	34	26.9
Adhocratie	12.2	18.3	15.3
Markt	20	18.3	19.1
Hiërarchie	48.6	30.8	39.7



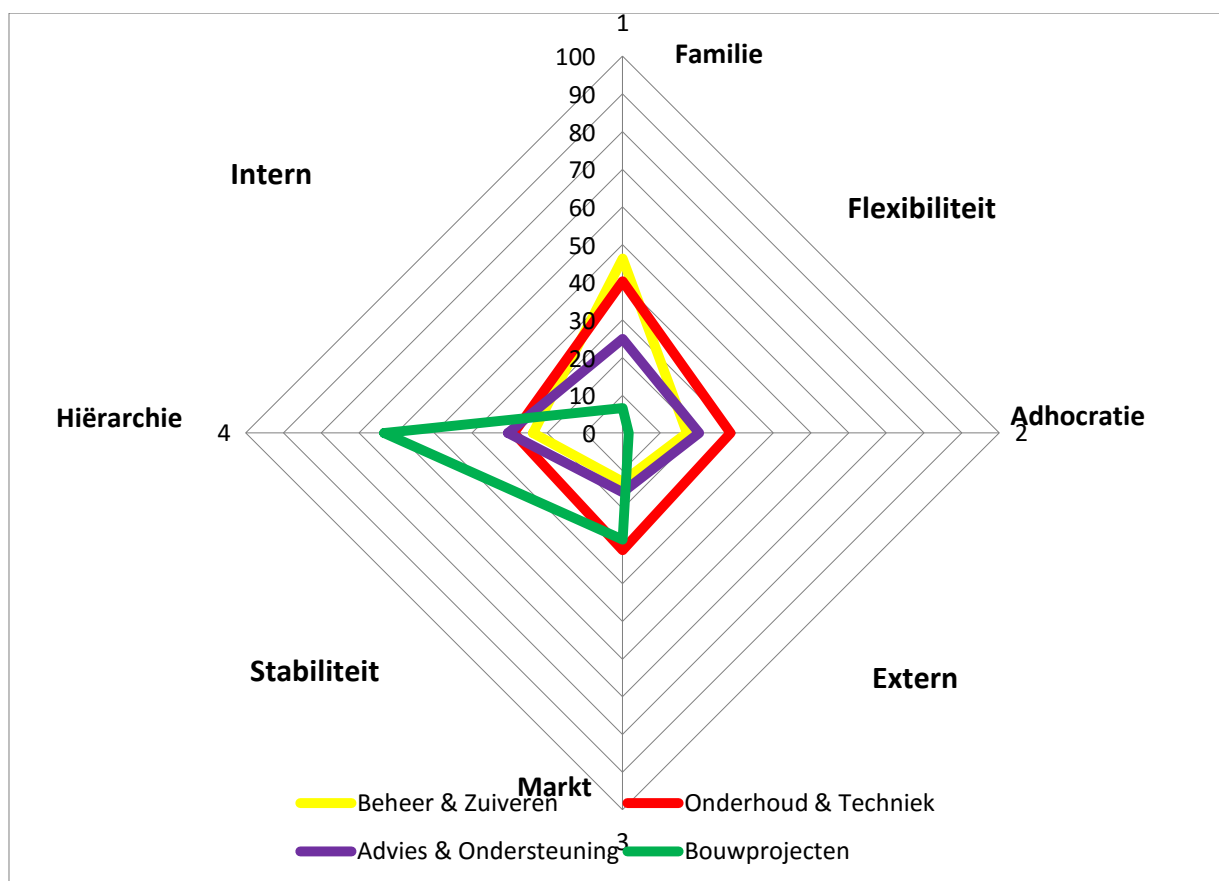
Cluster Watersystemen:

	Beheer & Bediening N: 10	Onderhoud & Muskusratten N: 9	Kennis & Advies N:8	Ontwerp & Realisatie N: 7	Vergunningen N: 5	Beleid & Planadvies N: 19	Totaal Cluster
Familie	33.6	27.2	31.2	30.3	22.4	27.7	28.7
Adhocratie	22.4	19.7	14.1	10.6	16.8	19.1	17.1
Markt	17.3	20.5	18.6	8	25.6	18.7	18.1
Hiërarchie	26.4	29	36	38.6	35.2	33.5	33.1



Cluster Zuiveringsbeheer:

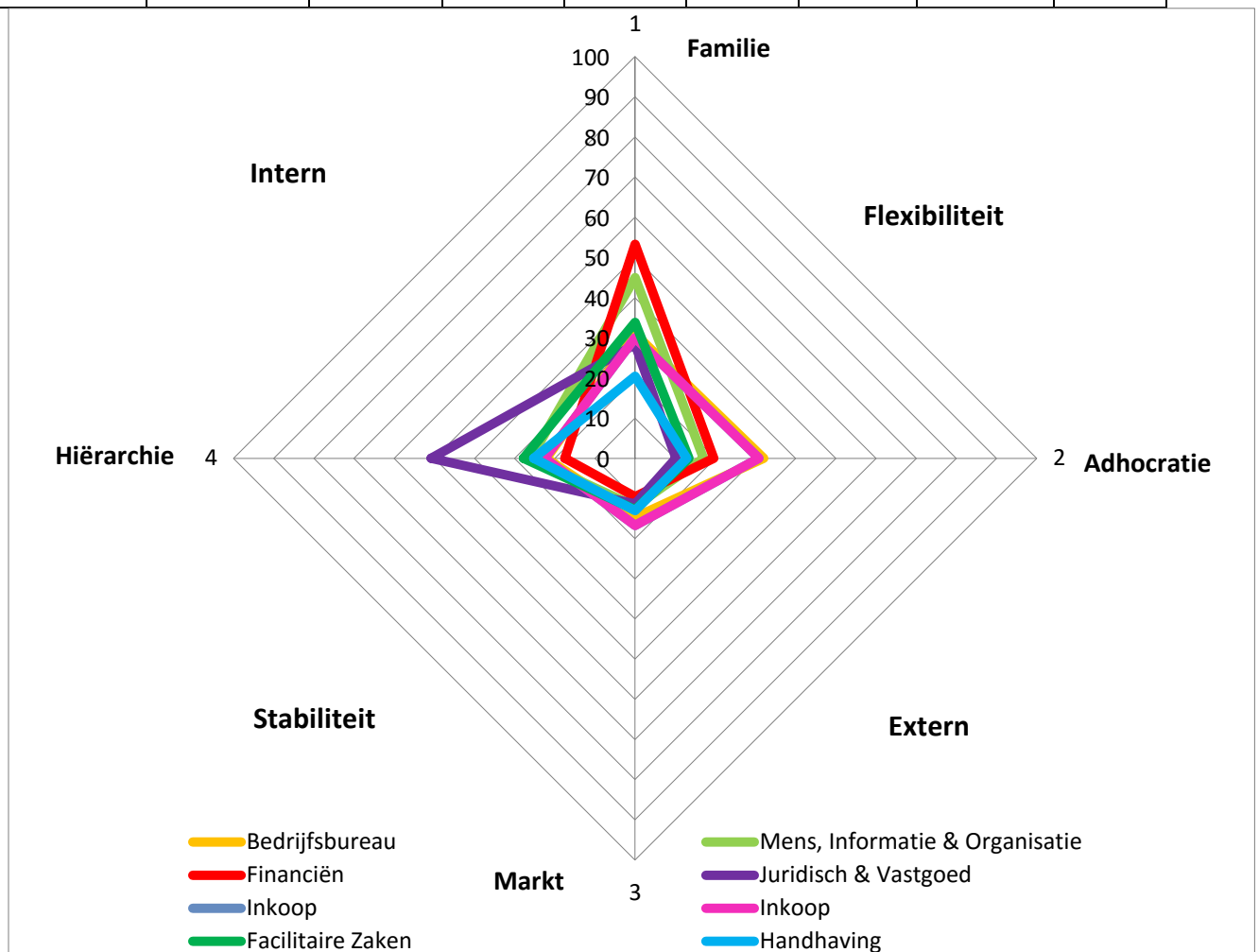
	Beheer & Zuiveren N: 2	Onderhoud & Techniek N: 3	Advies & Ondersteuning N: 2	Bouwprojecten N: 1	Totaal Cluster
Familie	46.3	40.3	25	6.66	29.6
Adhocratie	17.1	28.6	20.3	1.66	16.9
Markt	12.9	31.1	15.7	28.3	22
Hiërarchie	23.8	28.9	30.4	63.3	36.6



Cluster Bedrijfsvoering:

	Bedrijfsbureau N: 2	Mens, Informatie & Organisatie N: 5	Financiën N: 2	Juridisch & Vastgoed N: 5	Inkoop N: 1	Facilitair N: 6	Handhaving N: 3	Totaal Cluster
Familie	31	45	53.3	28.3	30	33.8	20.4	34.5

Adhocratie	32	17	19.6	10.2	30.8	13.4	12.9	19.4
Markt	14.7	12	9.6	11.4	16.7	12.8	13	12.9
Hiërarchie	22.1	26	17.5	50.8	22.5	27.8	25.2	27.4



In de bovenstaande figuren zijn de verschillende afdelingen, gesorteerd op clusters, én de bijbehorende organisatiecultuur zichtbaar. Eerder werd al duidelijk dat de organisatiecultuur van het gehele waterschap richting een familie en hiërarchische cultuur gaat. Bij het eerste cluster, Algemeen, zien we dat deze twee afdelingen deze cultuur delen. Bestuur en Communicatie neigt meer richting een Hiërarchische cultuur, waar Concern Control meer een familie cultuur voelt in de organisatie. Ook is te zien dat Concern Control iets meer neigt naar de adhocratie kant. In het tweede cluster, Watersystemen, liggen de afdelingen zeer dicht bij elkaar wat organisatiecultuur betreft. De afdeling Vergunningen neigt meer naar een Markt cultuur, waar Beheer en Bediening het meest neigt naar een adhoccratische cultuur. Over het algemeen verschillen de afdelingen in deze cluster weinig van elkaar.

In de cluster zuiveringsbeheer zit meer verschil tussen de afdelingen. Ook zijn hierbij afdelingen die naar twee cultuur typen neigen. Bijvoorbeeld de afdeling Bouwprojecten neigt erg naar markt en hiërarchie, terwijl de afdeling Onderhoud & Techniek gemiddeld hoog scoort bij alle cultuurtypen.

In de laatste cluster, Bedrijfsvoering, zijn de verschillen ook goed te zien. Waar Juridische Zaken & Vastgoed een erg hiërarchische cultuurtype heeft, reiken zowel Financiën als Mens, Informatie & Organisatie een zeer hoge familie cultuur. De opvallendste uitkomsten zijn hierbij van Bedrijfsbureau en Inkoop. Deze afdelingen springen eruit omdat zij een hoge mate van Adhocratie cultuur aangeven.

Wanneer alle cijfers naast elkaar vergeleken worden, worden de verschillen tussen afdelingen nog duidelijker zichtbaar.

N: 94	Familie	Adhocratie	Markt	Hiërarchie
Bestuur & Communicatie N: 3	19.7	12.2	20	48.6
Concern Control N: 1	34	18.3	18.3	30.8
Beheer & Bediening N: 10	33.6	22.4	17.3	26.4
Onderhoud & Muskusratten N: 9	27.2	19.7	20.5	29
Kennis & Advies N: 8	31.2	14.1	18.6	36
Ontwerp & Realisatie N: 7	30.3	10.6	8	38.6
Vergunningen N: 5	22.4	16.8	25.6	35.2
Beleid & Planadvies N: 19	27.7	19.1	18.7	33.5
Beheer & Zuiveren N: 2	46.3	17.1	12.9	23.8
Onderhoud & Techniek N: 3	40.3	28.6	31.1	28.9
Advies & Ondersteuning N: 2	25	20.3	15.7	30.4
Bouwprojecten N: 1	6.66	1.66	28.3	63.3
Bedrijfsbureau N: 2	31	32	14.7	22.1
Mens, Informatie & Organisatie N: 5	45	17	12	26
Financiën N: 2	53.3	19.6	9.6	17.5
Juridische Zaken & Vastgoed N: 5	28.3	10.2	11.4	50.8
Inkoop N: 1	30	30.8	16.7	22.5
Facilitaire Zaken N: 6	33.8	13.4	12.8	27.8
Handhaving N: 3	20.4	12.9	13	25.2

In bovenstaande tabellen zijn de waarden gekleurd die er erg uitspringen. Bij deze afdelingen is dus sprake van een duidelijke keuze in organisatiecultuur. Soms verschilt deze ook erg van de gemiddelde organisatiecultuur bij waterschap Brabantse Delta.

In bovenstaande tabel is wel te zien dat alle afdelingen het meest neigen naar een hiërarchische of familie cultuur. Twee afdelingen laten een wat hogere mate van adhocratie cultuur zien, Onderhoud & Techniek en Inkoop. Deze afdelingen lijken alleen geen eerste gemeenschappelijke factor te hebben. Ze vallen niet onder dezelfde cluster. Je zou kunnen zeggen dat deze beide afdelingen wel een mate van flexibiliteit en externe focus moeten hebben omdat ze allebei erg moeten inspelen op wat er om zich heen gebeurt. Zowel Onderhoud & Techniek als Inkoop zullen zeer gevoelig moeten zijn voor prikkels van buitenaf en daar de strategie op bepalen, gelet op de werkzaamheden. Echter geldt dit ook voor andere afdelingen, bijvoorbeeld Ontwerp & Realisatie terwijl deze een heel lage adhocratische cultuur hebben. Dit is opvallend.

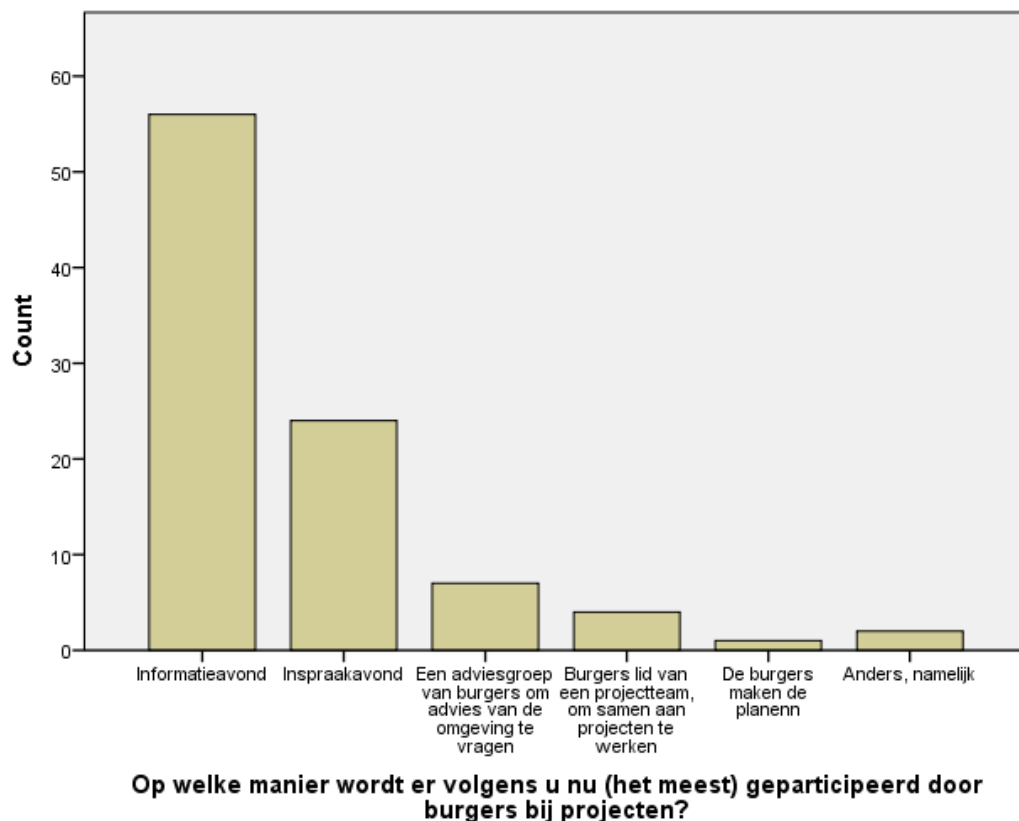
Ook zijn er drie afdelingen die een afwijkende Markt cultuur laten zien. Opvallend is dat twee van deze afdelingen in hetzelfde cluster zitten. Zowel Bouwprojecten als Onderhoud & Techniek zitten bij cluster Zuiveringsbeheer. Het is te verwachten dat zowel Vergunningen als Bouwprojecten een externe focus heeft maar wel controle wil houden. De afdeling Vergunningen zal een mate van controle moeten houden omdat ze niet altijd flexibel kunnen zijn vanwege de regelgeving. Dit geldt in zekere mate ook voor Bouwprojecten. De meest opvallende afdeling hier is Onderhoud & Techniek, die zowel bij de eerder besproken adhocratie cultuur eruit springt als bij de Markt cultuur. De externe focus is duidelijk, alleen wil deze afdeling blijkbaar ook een mate van controle houden.

Ondanks dat al deze afdelingen een iets hogere mate van adhocratische en markt cultuur laten zien hebben alle afdelingen toch een voorkeur voor zowel een familie als hiërarchische cultuur. Het zou kunnen dat er op dit moment een transitie gaande is bij waterschap Brabantse Delta. Op dit moment is er een andere organisatiekoers die langzaam wordt geïmplementeerd. Deze nieuwe organisatiestrategie heet 'Sterk in je Werk' en richt zich op procesgericht werken, het verandervermogen van de organisatie en efficiënter werken (Brabantse Delta, 2014). Het zou kunnen zijn dat er een transitie gaande is van een hiërarchische cultuur naar een flexibelere familie cultuur en uiteindelijk ook naar een meer extern gerichte focus, namelijk de adhocratische en markt cultuur. Het zou kunnen dat sommige afdelingen hier al verder mee zijn dan andere. Om dit beter te kunnen toetsen zou echter meer onderzoek vereist zijn.

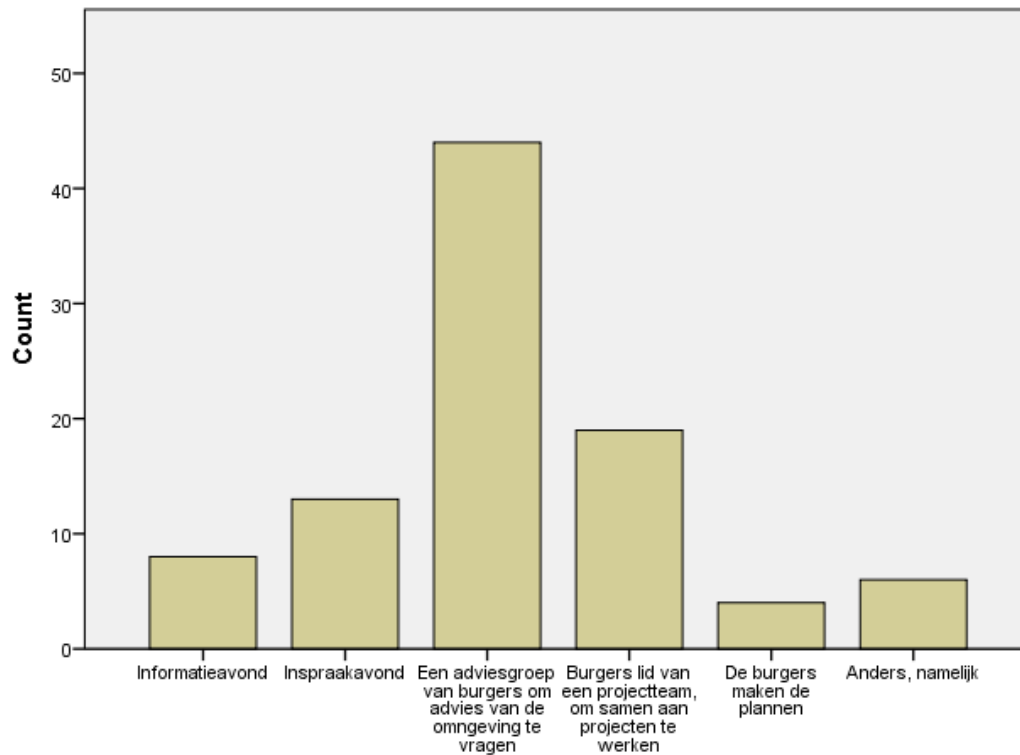
Participatiepraktijk

Naast de organisatiecultuur focust dit onderzoek zich op de participatie bij waterschap Brabantse Delta. In de vragenlijst is gevraagd aan de respondenten op welke manier er nu geparticipeerd wordt en op welke manier er zou moeten worden geparticipeerd. Vanuit de theorie zijn drie dimensies geselecteerd waarop participatie kan worden gemeten. De eerste is de communicatie naar de partners toe, op welke manier de participatie plaatsvindt. De tweede dimensie is de intentie, met welke bedoelingen wordt de participatie ingestoken door de overheidsinstelling. De derde en laatste dimensie gaat over de selectie van participanten, wat gaat over welke partners er worden uitgenodigd om mee te doen met de participatie. Als eerste worden de uitslagen van deze drie dimensies bekeken. Hierbij wordt gekeken naar de huidige situatie en de situatie waarin de medewerkers van waterschap Brabantse Delta graag zouden zitten.

Communicatie:



In bovenstaande figuur is te zien dat, volgens de medewerkers van het waterschap, er over het algemeen via een informatieavond wordt gecommuniceerd met burgers. Volgens de eerder besproken operationalisatie komt een informatieavond overeen met de eerste vorm van participatie, namelijk informer. Ook valt er te zien dat naar mate de communicatievorm van participatie oploopt, het aantal respondenten wat dat antwoord gekozen heeft, afneemt. Waterschap Brabantse Delta zit in de dimensie communicatie nu vooral op de eerste trede van de ladder, informer.

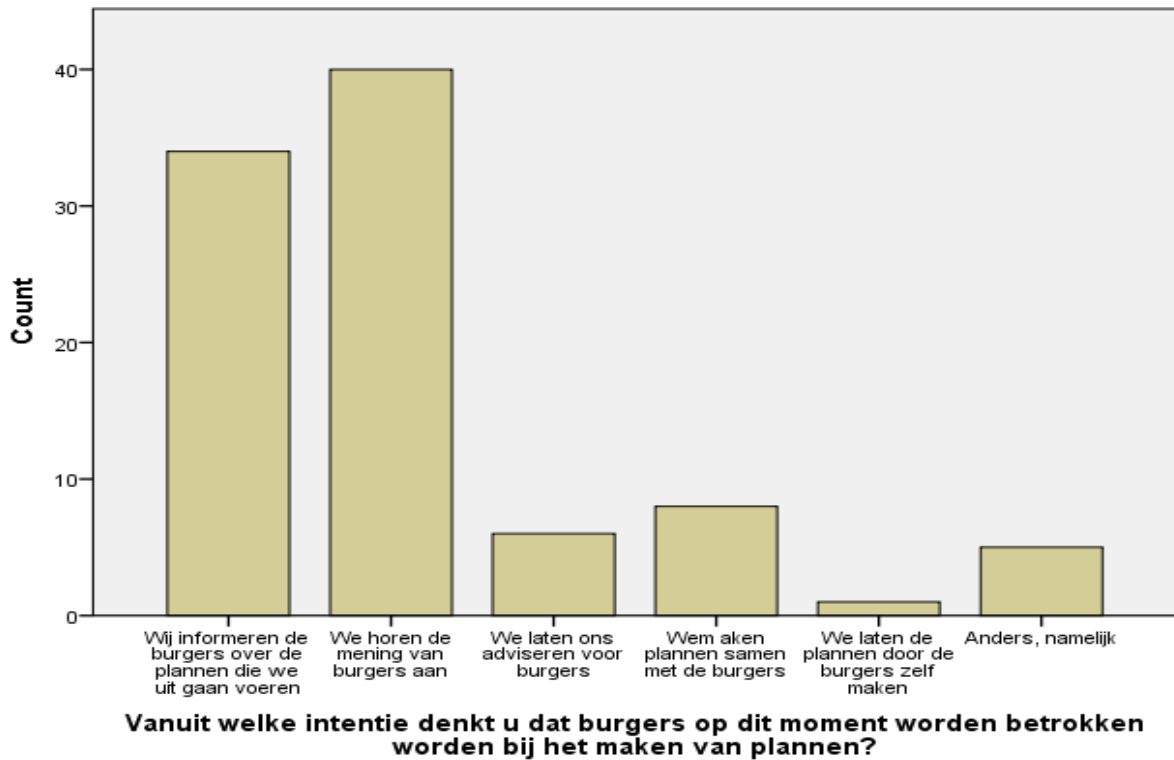


Wat is voor u de beste manier van participeren door burgers met betrekking tot projecten?

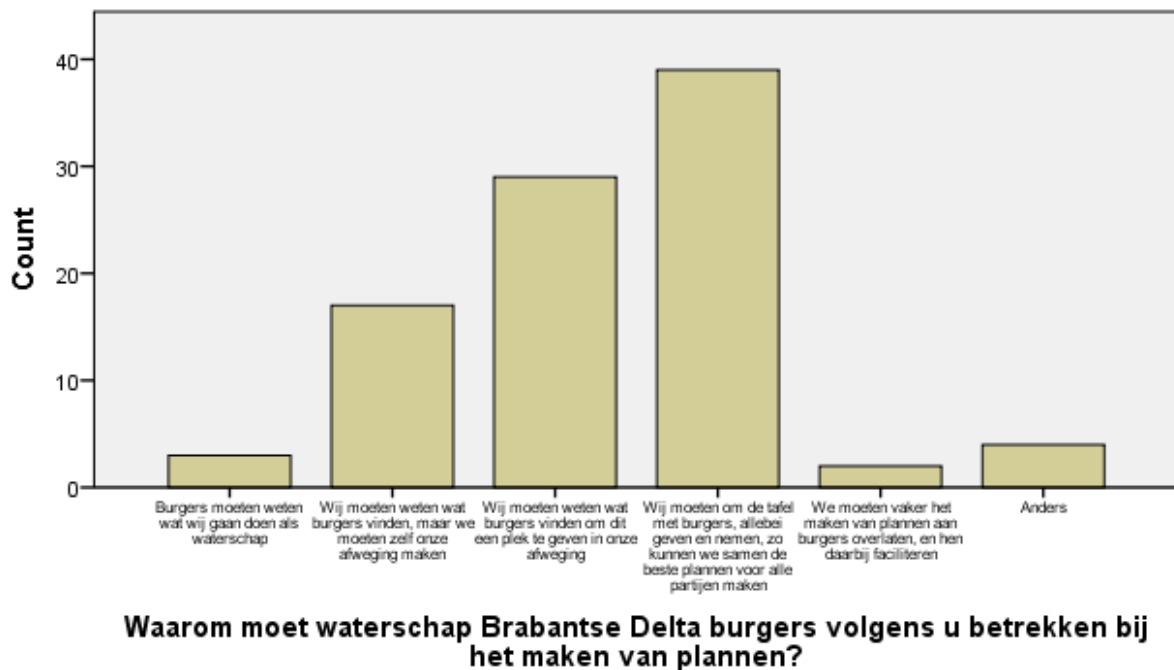
In bovenstaande figuur wordt de ambitie van de medewerkers van het waterschap duidelijk. Dit laat zien dat het derde antwoord, corresponderend met adviseren als niveau van participatie duidelijk de voorkeur heeft. Hierna is het antwoord: ‘Burgers lid van een projectteam om samen aan projecten te werken’ het meest gekozen, deze uitspraak is verbonden aan coproduceren als niveau van participatie. Eerder is vast gesteld dat het huidige niveau van participatie, op het gebied van de communicatie, vaak een informatieavond is, niveau één van participeren. Hier kunnen we zien dat veel medewerkers van het waterschap dit niet hebben gekozen als beste optie om burgers te betrekken bij projecten. Een aantal keer is het antwoord: ‘Anders, namelijk’ gekozen. De antwoorden die in het tekst vak zijn ingevuld hebben vaak betrekking op de context. Er wordt gezegd dat het erg afhankelijk per project is. Ook wordt er vaak ‘al het bovenstaande’ ingevuld.

De tweede dimensie gaat om de intentie van de overheid om partners te betrekken bij het werk.

Intentie:

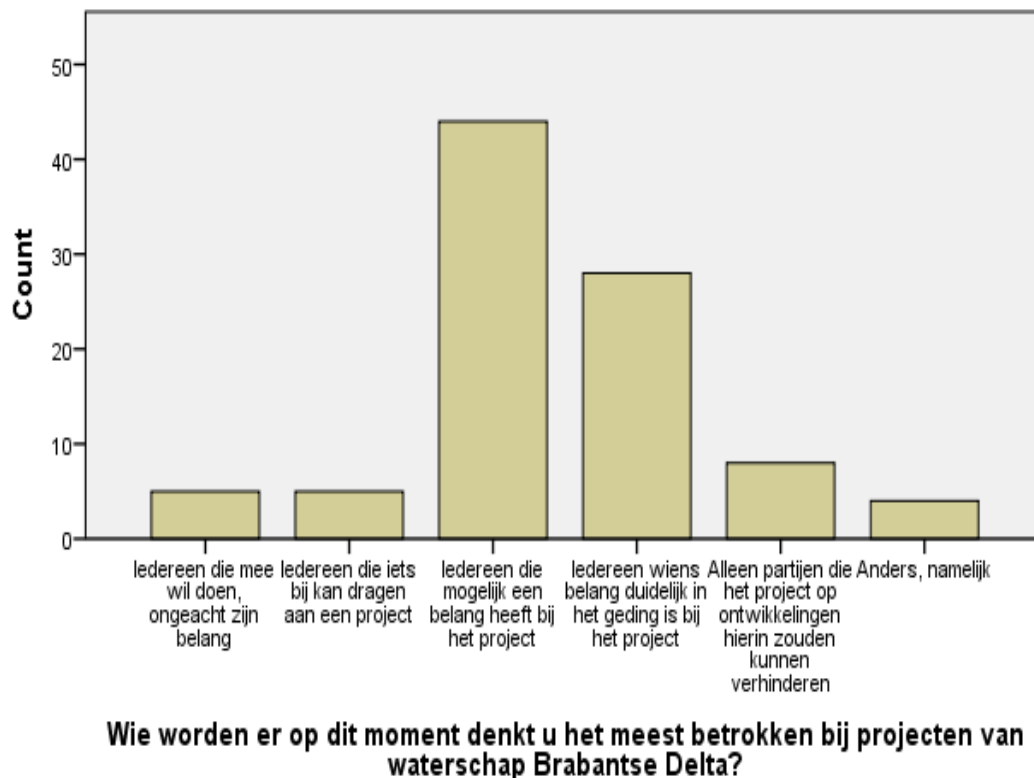


In bovenstaande grafiek is te zien dat de respondenten denken dat de intentie van het waterschap om burgers te betrekken bij het maken van plannen van het waterschap vooral is om de mening van burgers aan te horen, corresponderend met het niveau raadplegen op de participatieladder. Ook valt er te zien dat het informeren van burgers over plannen die het waterschap uit gaat voeren, een belangrijke factor is waarop het waterschap op dit moment participeert, dit strookt met het niveau informeren op de participatieladder.



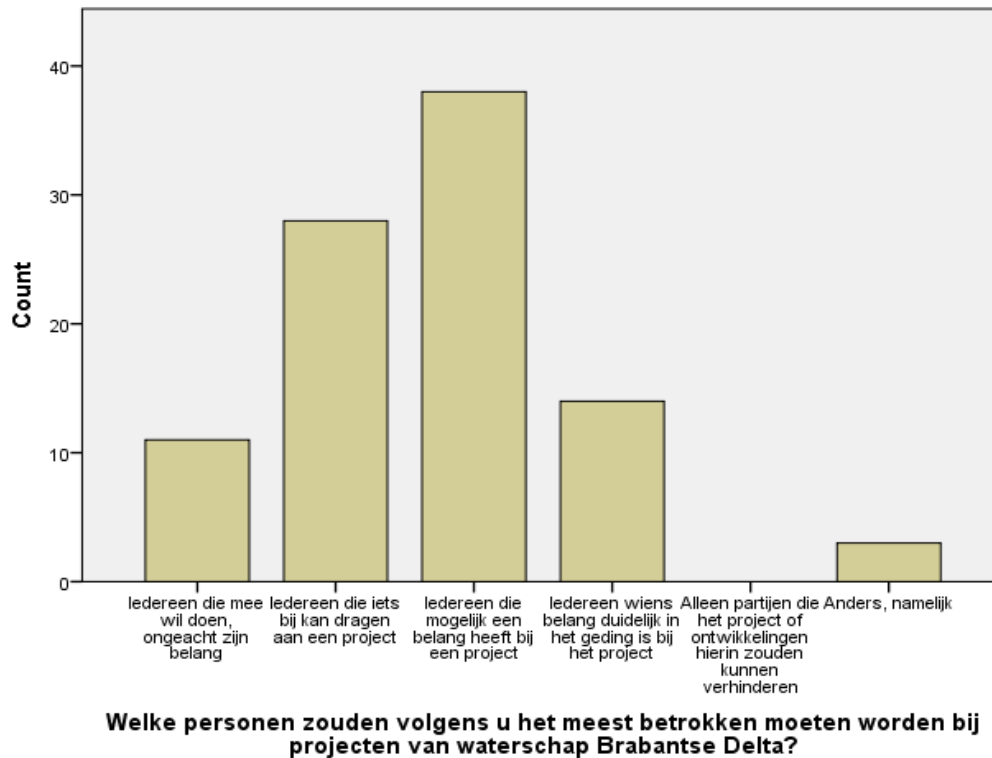
In bovenstaande figuur wordt gevraagd waarom het waterschap volgens de medewerkers burgers zou moeten betrekken bij het maken van plannen van het waterschap. Hier is te zien dat de vierde optie, 'Wij moeten om de tafel met burgers, allebei geven en nemen, zo kunnen we samen de beste plannen voor alle partijen maken', het hoogste scoort, wederom corresponderend met het niveau coproductie op de participatieladder. Deze optie scoort echter niet hoog in de huidige intentie waarmee burgers worden betrokken. Het is interessant om te zien dat de hoogste vorm van participatie niet hoog scoort wat betreft de toekomstvisie van respondenten. Ook is het opvallend te zien dat de antwoorden in de huidige situatie hoog scoren, niet overeenkomen met de hoog scorende antwoorden in de gewenste situatie van de respondent. Wanneer personen anders, namelijk...kozen, kwam vaak de expertise en kennis van burgers die moet worden gebruikt naar voren.

De derde dimensie van participatie is welke partners betrokken moeten worden bij de besluitvorming.



In bovenstaande figuur is te zien wat de respondenten hebben geantwoord op de vraag: 'Wie worden er op dit moment denkt u het meest betrokken bij projecten van waterschap Brabantse Delta?' De antwoorden lopen van zo uitgebreid mogelijk namelijk: 'Iedereen die mee wil doen, ongeacht zijn belang' tot exclusief: 'Alleen partijen die het project of ontwikkelingen hierin zouden kunnen verhinderen'.

Er is te zien dat de middelste optie: Iedereen die mogelijk een belang heeft bij het project, de meest gekozen optie is. Hierna volgen de meer exclusieve vormen van participantenselectie. De meest inclusieve vormen van participantenselectie worden weinig gekozen.



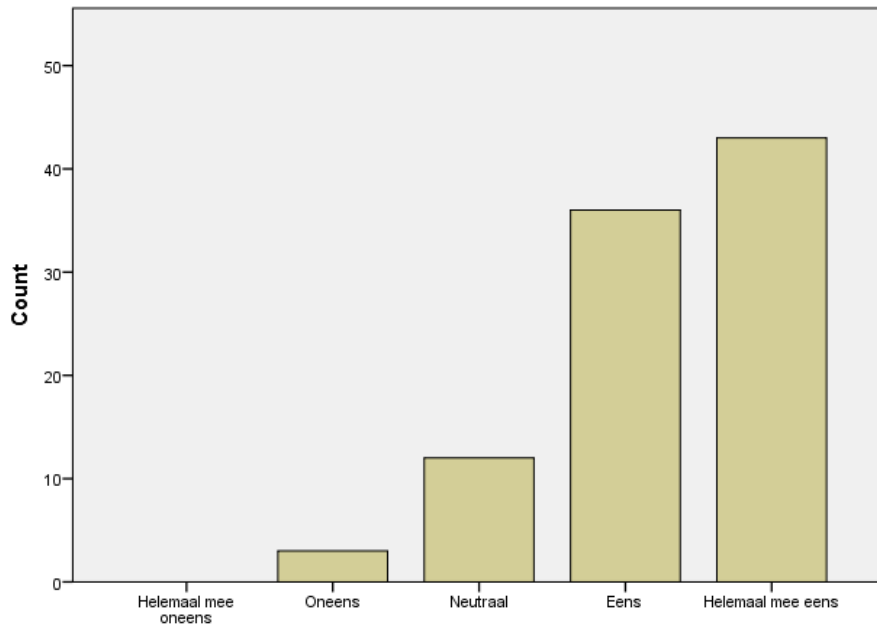
In bovenstaande tabel staat wat de respondenten van het waterschap daadwerkelijk vinden van de verschillende vormen van participantenselectie. Hierbij heeft de middelste vorm alweer de meeste antwoorden gekregen, dit komt overeen met de huidige situatie. Wel is opvallend dat de meest exclusieve vorm van participantenselectie geen antwoorden heeft gekregen, terwijl er toch een aantal respondenten hebben aangegeven dat dit in de praktijk op dit moment wel zo is.

In dit deel van de analyse is gezien dat de huidige en gewenste situatie betreffende participatie niet goed overeen komen. In de eerste twee dimensies is gezien dat de praktijk van participatie op een lager niveau ligt dan de gewenste situatie is volgens de respondenten. Waar de praktijk op dit moment nog erg laag ligt, namelijk bij het niveau van informeren en raadplegen ligt de ambitie een stuk hoger, namelijk tussen adviseren en coproduceren in. Opvallend is dat de antwoorden ook met aanzienlijke meerderheid zijn gekozen en dat een groot deel van de organisatie de participatie aanpak op dit moment niet gewenst vindt. De eerste gedachte die daarbij opkomt is, als iedereen graag een hoger niveau van participatie heeft, waarom gebeurt dit nu niet? Dit zou eventueel aan de context waarin men opereert kunnen liggen. Later in de analyse wordt deze uitgebreider behandeld.

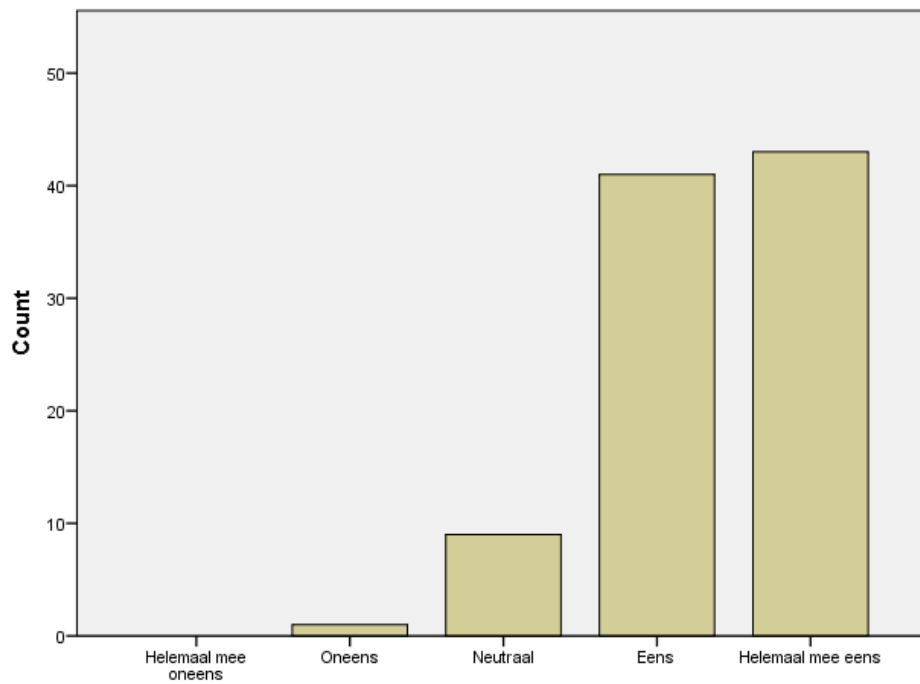
Voor de derde dimensie, participantenselectie, is wat minder duidelijk verschil te zien tussen de huidige en gewenste situatie. Het lijkt alsof een grote groep van de respondenten het op dit moment goed vindt op welke manier de participantenselectie plaats vindt.

Bestuursambitie participatie

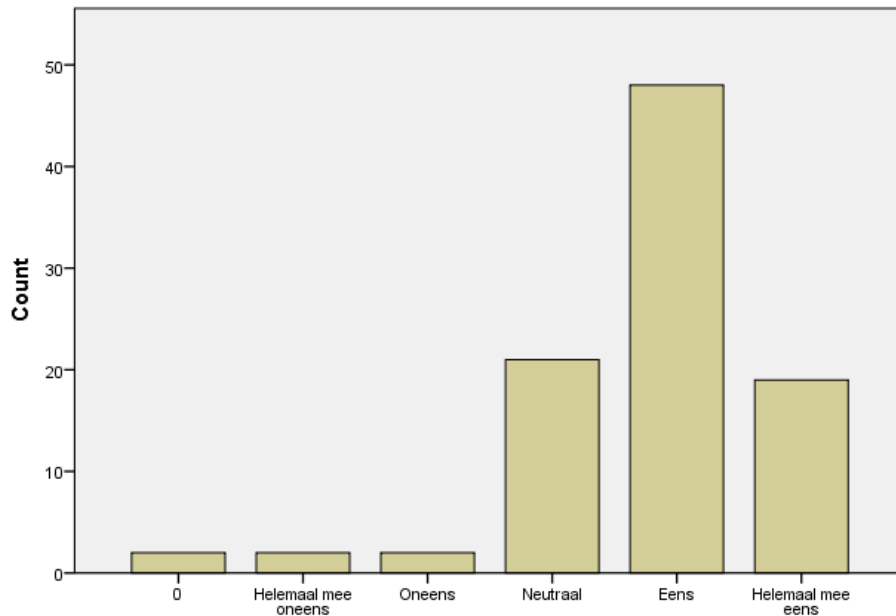
Naast bovenstaande analyse van de participatie praktijk en – ambitie zijn er een aantal stellingen voorgelegd aan de respondenten. Ook deze gaan over de participatie ambitie van het bestuur van het waterschap. In de stellingen hieronder wordt weergegeven hoe de medewerkers van het waterschap hier tegen aan kijken.



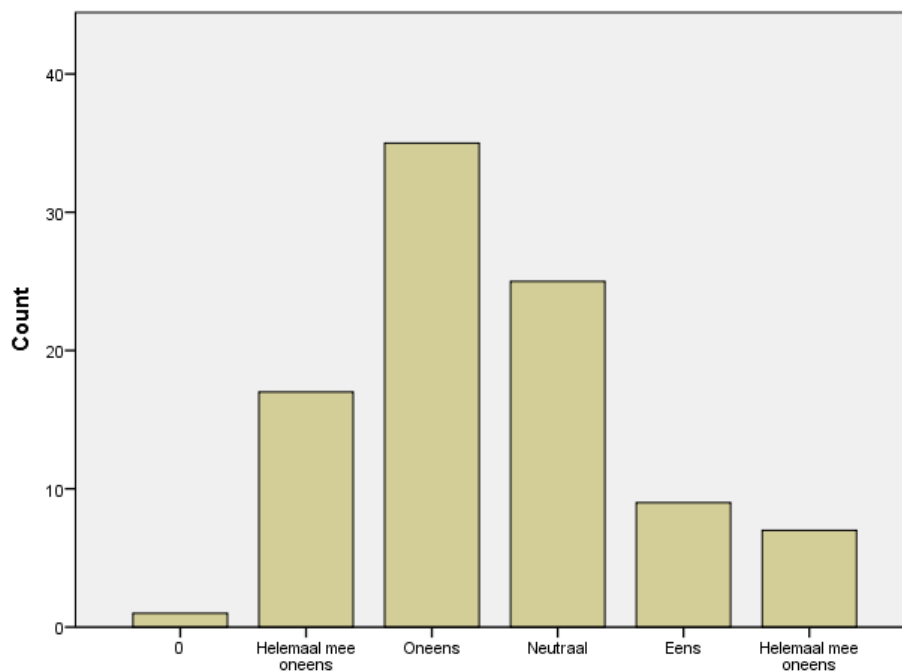
Het waterschap moet burgers, ondernemers en organisaties stimuleren over het gehele gebied om maatregelen te nemen voor de verbetering van de waterkwaliteit



Het waterschap moet stimuleren en meewerken aan initiatieven van derden, als deze initiatieven aansluiten bij de kerntaken van het waterschap



Het waterschap moet een meer open houding aannemen in samenwerking: geef anderen de kans om meerwaarde te leveren (ook vrijwilligers) en durf je programma van maatregelen ook aan te passen aan initiatieven van anderen



Het waterschap moet stimuleren en meewerken aan initiatieven van derden, ook als deze initiatieven buiten de kerntaken van het waterschap vallen

In bovenstaande grafieken wordt duidelijk hoe de medewerkers van waterschap Brabantse Delta aankijken tegen de participatie binnen het waterschap aan de hand van een aantal stellingen. In de eerste twee stellingen is te zien dat de medewerkers van het waterschap wel degelijk vinden dat het waterschap participatief moet gaan werken. Op zowel de stelling *'Het waterschap moet burgers, ondernemers en organisaties stimuleren over het gehele gebied om maatregelen te nemen voor de verbetering van de waterkwaliteit'* als *'Het waterschap moet stimuleren en meewerken aan initiatieven van derden, als deze initiatieven aansluiten bij de kerntaken van het waterschap'* wordt

zeer positief gereageerd. De medewerkers zijn voor het overgrote deel het eens of zelfs helemaal mee eens met deze stellingen. Dit komt overeen met de eerder gepresenteerde data. Ook hierin bleek dat medewerkers van het waterschap een hoog participatie niveau ambiëren. Voor de stelling dat het waterschap ook zijn programma aan zou moeten passen aan initiatieven van anderen geldt dat ook hier een overgroot deel het 'eens' is met deze stelling. Hieruit kan worden opgemaakt dat de gehele organisatie wel het belang van participatie in ziet. Men erkent dat het waterschap iets moet doen met participatief werken met de omgeving.

Opvallend is dat wanneer wordt gevraagd of het waterschap ook participatief moet werken wanneer een initiatief buiten de kerntaken van het waterschap vallen men een stuk minder positief is. In de grafiek is te zien dat op deze stelling vooral 'oneens' wordt geantwoord. 'Neutraal' en 'helemaal mee oneens' scoren hierna het hoogst. Hierover zijn de medewerkers dus een stuk sceptischer.

Dit zou kunnen komen omdat men vindt dat het waterschap niet moet meewerken aan initiatieven die buiten de kerntaken vallen omdat de beleving is dat het waterschap moet doen waarvoor het bestaat, namelijk de kerntaken goed uitvoeren. Uit persoonlijke communicatie tijdens dit onderzoek is gebleken dat het waterschap altijd primair een uitvoerende organisatie is geweest en misschien nog altijd is. Buiten de kerntaken gaan om participatief te werken valt hier niet onder. Dit kan een reden zijn dat veel medewerkers het oneens zijn met deze stelling.

Hierboven is de analyse van de twee aparte begrippen organisatiecultuur en participatiepraktijk gedaan. De analyse gaat verder met het onderzoeken van de relatie tussen beide begrippen.

Relatie organisatiecultuur en participatiepraktijk

In dit deel van de analyse wordt de relatie tussen de organisatiecultuur en de participatie onderzocht. Dit wordt eerst gedaan aan de hand van verklarende statistiek, dit wel zeggen een correlatie en regressie analyse. Hierna wordt gekeken naar de relatie tussen deze twee begrippen op niveau van afdeling, dit gebeurt aan de hand van beschrijvende statistiek. Er is voor deze volgorde gekozen omdat de totale respons in vergelijking met de gehele doelgroep vrij laag is. Er wordt verwacht dat door deze lage respons weinig uitspraken gedaan kunnen worden aan de hand van verklarende statistiek. Er wordt verwacht meer uitspraken te kunnen doen aan de hand van beschrijvende statistiek, dus zal deze als tweede aan bod komen. Op deze manier kunnen de twee manieren van analyseren elkaar aanvullen. Hier is voor gekozen om de uitkomsten van beide manieren van analyseren goed bij elkaar te voegen om tot een duidelijk beeld te komen.

Correlatie organisatiecultuur en participatiepraktijk

Om te bekijken of de verschillende organisatieculturen en de participatiepraktijk een verband hebben wordt een correlatie analyse gedaan. Deze analyse laat zien of er een verband bestaat tussen de twee begrippen. Ook is er gekeken of dit verband significant is. In dit geval wordt er een significantieniveau van 5% gebruikt. Wanneer een score onder de 0.05 is, wil dit zeggen dat een verband significant is, $p=0.05$. Dit betekent dat het onaannemelijk lijkt dat het verband op toeval berust. Wanneer het significantie niveau hoger is, kan er worden aangenomen dat het verband op toeval berust. Hierbij zijn de dimensies communicatie en intentie bijeen genomen in 'participatiepraktijk', de participantenselectie is apart getoetst. Er is gekozen om alleen de dimensies communicatie en intentie bij elkaar te voegen omdat deze op dezelfde manier zijn gemeten, hierdoor is het mogelijk een 'nieuwe variabele' te maken die deze twee dimensies samen neemt. De dimensie participantenselectie is op een andere manier getoetst in de vragenlijst en heeft dan ook een andere codering, waardoor deze niet bij de nieuwe variabele participatiepraktijk kan worden gevoegd. Daarom wordt deze dimensie apart getoetst. Deze twee variabelen zijn in een correlatie analyse gedaan met alle vier de cultuurtypen. In de onderstaande tabellen staan de correlatie score en de significantie.

Correlatie:

	Familie	Adhocratie	Markt	Hiërarchie
Participatiepraktijk correlatie	.232	.42	-.117	-.110
Participatiepraktijk significantie ($p<0.05$)	.024	.687	.262	.292
Participantenselectie correlatie	-.106	-.237	.005	.254
Participantenselectie significantie ($p<0.05$)	.309	.021	.960	.013

In bovenstaande tabel is te zien dat zowel de familiecultuur als de adhocratie cultuur een positieve samenhang hebben met de participatiepraktijk. Hiervan is de correlatie met de familie cultuur ook significant. De samenhang tussen de adhocratie cultuur en de participatiepraktijk is niet significant.

Dit wil zeggen dat er wel een positief verband is, maar dat er een grote kans is dat dit verband op toeval berust. De markt en hiërarchische cultuur zijn allebei negatief gecorreleerd met de participatiepraktijk. Dit wil zeggen dat er wanneer de ene toeneemt, de ander afneemt. Beide zijn echter niet significant en de kans is dan ook groot dat deze verbanden op toeval berusten.

Opvallend is dat bij de correlatie tussen de organisatiecultuur en de participantenselectie de familie en adhocratische cultuur negatief correleren, terwijl de markt en hiërarchische cultuur positief correleren. Geen van de correlatie verbanden is echter erg sterk. De mate van deze verbanden is dan ook zwak te noemen. Wel is de correlatie tussen de adhocratische cultuur en de participantenselectie en de hiërarchische cultuur en participantenselectie significant, dit berust dan ook niet op toeval.

Hetzelfde wordt gedaan voor de relatie tussen de organisatiecultuur en de participatieambitie.

	Familie	Adhocratie	Markt	Hiërarchie
Participatieambitie Correlatie	.036	-.103	-.003	.006
Participatieambitie Significantie ($p < 0.05$)	.732	.325	.977	.951
Participantenselectie Gewenst Correlatie	-.114	-.034	.013	.115
Participantenselectie Gewenst Significantie ($p < 0.05$)	.275	.748	.902	.269

In bovenstaande tabel is te zien of en hoe de twee begrippen organisatiecultuur en participatieambitie correleren. Het valt meteen op dat geen van de verbanden significant is. Dit wil zeggen dat er een hele grote kans is dat een eventueel verband op toeval berust. Hierdoor vallen hier geen uitspraken over de verbanden te doen.

Regressie organisatiecultuur en participatiepraktijk

Naast de correlatie toets is het van belang een regressie analyse te doen, hiermee kan worden bekeken welke kant het verband tussen de begrippen op gaat. Er is gekozen deze analyse alleen over de gehele populatie te doen, vanwege de te kleine aantallen respondenten per afdeling.

Zojuist is in de correlatie analyse gezien wat de verbanden zijn tussen de twee begrippen. Om te kunnen weten in welke richting dit verband gaat wordt een regressie analyse uitgevoerd. In deze regressie analyse fungeren de verschillende typen culturen als onafhankelijke variabele en is de participatiepraktijk, wederom bestaande uit communicatie en intentie, de afhankelijke variabele.

Participatiepraktijk	R square: percentage verklaarde	F	Significantie $P < 0.05$	Beta
----------------------	---------------------------------------	---	-----------------------------	------

	variantie			
Familie	.054	5.253	.024	.232
Adhocratie	.002	.163	.687	.024
Markt	.014	1.271	.262	-1.128
Hiërarchie	.012	1.122	.292	-1.059

In bovenstaande regressie tabel is te zien dat de familie - en de adhocratische cultuur een positief verband hebben. De Beta coëfficiënt is bij beide cultuurtypen positief. Dit betekent dat hoe meer van dit type cultuur er heerst, hoe hoger de participatiepraktijk is. De markt - en hiërarchische cultuur hebben beide een negatief verband, wat duidt dat deze cultuurtypen een negatief effect hebben op de participatiepraktijk. De grote valkuil hier is, dat drie van de vier verbanden niet significant zijn. Er is dan ook een grote kans dat dit verband gebaseerd is op toeval. Alleen het verband tussen de familie cultuur en de participatiepraktijk is significant. Dit verband berust dan ook niet op toeval.

Het percentage verklaarde variantie laat zien hoeveel van het verband wordt verklaard door de onafhankelijke variabele. Deze is het hoogst voor de familie cultuur. 5.4% van het verband wordt verklaard door het aanwezig zijn van een familie cultuur. Dit betekent dat er ook nog een hoop andere factoren zijn die dit verband kunnen verklaren.

Er is besloten geen regressie analyse te doen voor het verband tussen de organisatiecultuur en de heersende participatieambitie. Zoals eerder gezien kon er geen verband worden aangetoond tussen deze twee begrippen, daarom wordt dan ook geen regressie analyse uitgevoerd.

Er is besloten alleen een correlatie en regressie analyse te doen over de gehele populatie vanwege de lage respons per afdeling. Om toch iets over dit verband te zeggen worden in de volgende paragrafen beschrijvende statistiek gebruikt om een verband tussen beide begrippen te zien.

Beschrijvende statistiek relatie organisatiecultuur en participatie

In onderstaande tabel staan alle afdelingen met bijbehorende overheersende cultuurtype. Vervolgens worden de verschillende dimensies van participatie genoemd, huidige en gewenste, met bijbehorend participatieniveau.

Afdeling	Cultuur	Comm- unicatie Nu	Comm- unicatie Gewenst	Intentie Nu	Intentie Gewenst	Selectie Nu	Selectie Gewenst
Bestuur & Communicatie	H	1	3	1	3	3	3
Concern Control	H	1	3	2	3	3	4
Ontwerp & Realisatie	H	1	3	2	4	3	3
Beleid & Planadvies	H	1	3	2	4	3	3
Vergunningen	H	1	3	1	3	2	3

Advies & Ondersteuning	H	1	2	1	2	3	3
Bouwprojecten	H	2	4	2	4	1	3
Juridische Zaken & Vastgoed	H	1	3	2	4	2	3
Facilitaire Zaken	H	1	3	1	3	3	3
Handhaving	H	1	3	1	3	3	3
Inkoop	H/A	1	Optie: 'Anders'	1	2	4	4
Bedrijfsbureau	F/A	2	3	4	3	3	4
Beheer & Bediening	F	2	3	2	4	3	3
Onderhoud & Muskusratten	F	1	3	1	2	3	4
Kennis & Advies	F	2	3	2	4	2	3
Beheer & Zuiveren	F	1	2	1	2	4	4
Onderhoud & Techniek	F	2	2	3	4	2	2
Mens, Informatie & Organisatie	F	2	3	2	4	3	4
Financiën	F	1	3	1	3	5	5
Totaal	F/H	1	3	2	4	3	3

H: Hiërarchische cultuur

F: Familie Cultuur

A: Adhocratie Cultuur

Niveaus van participatie, geldend voor communicatie en intentie:

1: Informeren

2: Raadplegen

3: Adviseren

4: Coproduceren

5: Meebeslissen

Schaal voor participantenselectie:

Schaal van 1: meest exclusief tot 5: meest inclusief

In bovenstaande tabel kan worden gezien op welke afdeling welke cultuur heerst. Ook wordt gekeken hoe de respondenten van die afdeling hebben gereageerd op de vragen met betrekking tot participatie. Bij alle afdelingen is ofwel de hiërarchische cultuur ofwel de familie cultuur overheersend, alleen in het geval van Bedrijfsbureau en Inkoop doet de adhocratische cultuur ook mee. Omdat twee van de vier cultuurtypen weinig tot niet gerepresenteerd worden is het lastig hier uitspraken over te doen.

Hiërarchische cultuur

Opvallend is dat vrijwel alle afdelingen waar een hiërarchische cultuur heerst de participatiepraktijk consistent laag is. Bij zowel de huidige communicatievormen en de huidige intentie van participatie scoren afdelingen met een hiërarchische cultuur op het niveau van informeren of raadplegen. Op dit moment scoren de hiërarchische afdelingen in het midden wat participantenselectie betreft. Ze zitten in het midden als het gaat om de schaal van meest naar minst inclusief.

Wanneer het gaat over het gewenste participatieniveau van afdelingen met een hiërarchische cultuur is het overheersende niveau, niveau 3, adviseren. Dit geldt zowel voor de gewenste vorm van communicatie als de intentie van participatie. Voor de gewenste participanten selectie wordt, net als in de huidige participantenselectie, in het midden gebleven. Hier is een drie het meest voorkomende getal.

Familie cultuur

De afdelingen met een familie cultuur zijn niet zo eenduidig in de antwoorden als de afdelingen met een hiërarchische cultuur, dit is vooral te zien in de kolom van de huidige intentie. De antwoorden verschillen tussen de afdelingen toch nog zeer erg. Dit zou met de flexibiliteit van de familie cultuur te maken kunnen hebben. Dit cultuurtype zit namelijk wel aan de flexibele kant terwijl de hiërarchische cultuur aan de controle kant zit wat zou kunnen betekenen dat men ook flexibeler is in de mate waarmee met participatie wordt omgegaan.

Wanneer het gaat om de huidige participatie, gemeten door de communicatie en intentie, scoren de afdelingen met een familie cultuur erg verschillend. Zowel de eerste twee vormen van participatie worden veel genoemd, hierbij heeft raadplegen de overhand, maar ook zijn er uitschieters waarbij zelfs de twee hoogste vormen van participatie genoemd worden. Hetzelfde geldt voor de huidige participantenselectie. Hierbij wordt over het algemeen vaak de middelste scoren genoemd, en blijft dit dus in het midden van exclusief tot inclusieve participantenselectie. Er zijn echter uitschieters, zowel naar de meer inclusieve kant, als de exclusieve kant.

De gewenste communicatie blijft bij het participatieniveau adviseren. De gewenste intentie gaat wel iets verder voor de afdelingen met een familie cultuur, hier overheersen adviseren en coproduceren. Zoals we hiervoor ook al zagen fluctueren de getallen en daarmee participatieniveaus per afdeling, ook al hebben ze allen een familie cultuur. Bij de gewenste participantenselectie zijn de afdelingen met een familiecultuur wel een beetje inclusiever gericht dan de afdelingen met een hiërarchische cultuur. Deze afdelingen zijn iets inclusiever gericht dan de hiërarchische afdelingen.

Een verklaring voor de verschillen tussen afdelingen met een familie cultuur zou kunnen zijn dat er een transitie gaande is. Zoals eerder genoemd is er een organisatieverandering ingezet bij waterschap Brabantse Delta genaamd 'Sterk in je Werk' (Brabantse Delta 2014). Hierin wordt ingezet op een flexibelere organisatie. Het zou kunnen zijn dat deze transitie op dit moment gaande is en dat sommige afdelingen hier verder mee zijn dan andere afdelingen. Het zou kunnen zijn dat deze verandering, die waarschijnlijk ook een andere participatie praktijk en – ambitie met zich meebrengt, nog niet in alle afdelingen in dezelfde mate is doorgevoerd. Dit zou de verschillen tussen afdelingen met een familie cultuur kunnen verklaren.

Verschillen

Het is opvallend dat de verschillende hiërarchische afdelingen vaak overeenkomen wat betreft het niveau van participatie, waar de afdelingen met een familie cultuur onderling zeer verschillen.

Wat ook opvalt, zijn de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie. Wanneer er wordt gekeken naar deze verschillen is te zien dat in het geval van de hiërarchische afdelingen de huidige situatie bijna altijd twee niveaus weg is van de gewenste situatie. Kijkend naar de dimensie communicatie geven negen van de elf afdelingen aan twee niveaus verschil te hebben tussen de huidige en gewenste situatie, één afdeling geeft aan dat hier één niveau verschil in zit bij de dimensie communicatie. Hier tegenover staan de afdelingen met een familie cultuur. Hierbij geven twee van de acht afdelingen aan twee niveaus verschil te hebben tussen de huidige en gewenste situatie. Dit is bij vijf van de acht afdelingen één niveau. Één afdeling geeft zelfs aan geen verschil te hebben tussen de huidige en gewenste situatie. Voor de dimensie communicatie kan dus worden gezegd dat de familie culturen dichter bij hun gewenste situatie zitten dan de afdelingen met een hiërarchische cultuur.

Hetzelfde geldt voor de dimensie intentie. Ook hier zitten grotere verschillen tussen de ambitie en de huidige situatie bij hiërarchische afdelingen dan bij familie afdelingen. Hierbij zijn acht van de elf afdelingen met twee niveaus verschil en drie afdelingen met één niveau verschil. Bij de familie cultuur zijn er vier van de acht afdelingen met een verschil van twee, en drie van de afdelingen geven aan één niveau verschil te hebben. Er is echter één merkwaardige uitslag. Afdeling Bedrijfsbureau geeft aan een niveau naar beneden te willen, dus -1 niveau. Dit is opmerkelijk. Het zou kunnen komen omdat deze afdeling ook een adhocratie cultuur heeft. Echter is bij de andere afdeling met een adhocratie cultuur, Inkoop, dit niet te zien. Hier zou meer onderzoek voor nodig zijn om erachter te komen wat schuil gaat achter deze opmerkelijke daling van participatie ambitie.

Ook valt op dat de twee afdelingen waar de adhocratie cultuur ook heerst, Bedrijfsbureau en Inkoop, niet meteen veel hoger scoren op participatie, terwijl dit wel verwacht was. Het is wel lastig hier uitspraken over te doen omdat er maar twee afdelingen een beetje een adhocratische cultuur hebben, bij geen van de afdelingen is het de overheersende cultuur.

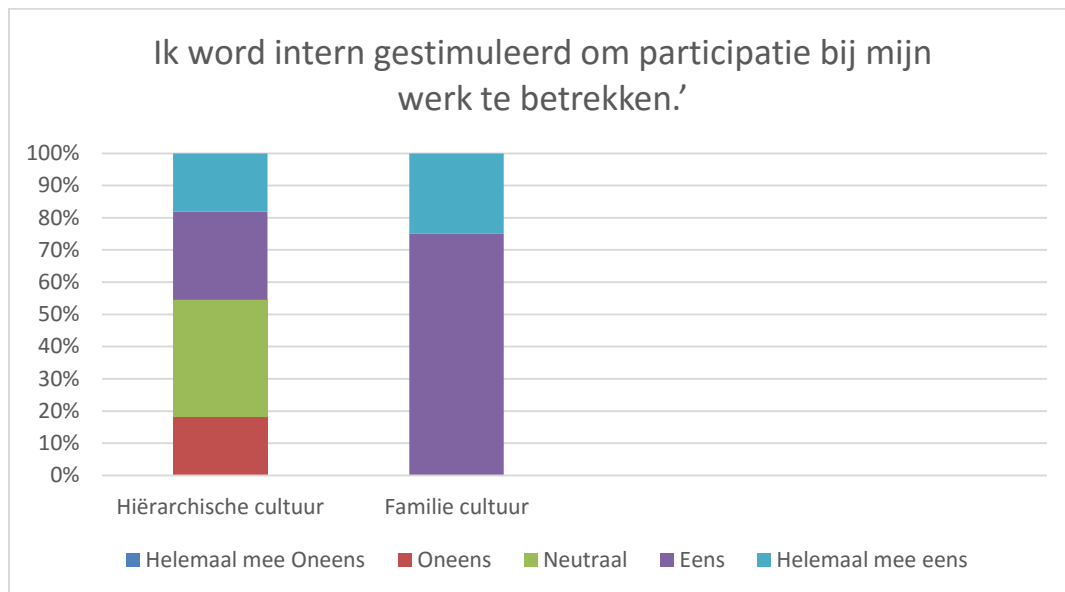
Over het algemeen blijkt het dat bij de hiërarchische afdelingen meer verschil zit tussen de participatie praktijk en ambitie dan bij afdelingen met een familie cultuur. Dit zou verklaart kunnen worden vanuit de inhoud van de culturen. In een hiërarchische cultuur draait het vaak om presteren en resultaten halen wat vaak inhoudt dat participatie op een lager pitje komt te staan. Bij familie culturen blijken de werknemers veel meer vertrouwen te krijgen om participatie bij hun werk te betrekken. Dit zou een verklaring kunnen zijn dat de participatiepraktijk hier hoger ligt en er dan ook minder verschil is tussen de participatie praktijk en – ambitie.

Stimulerende context per cultuurtype

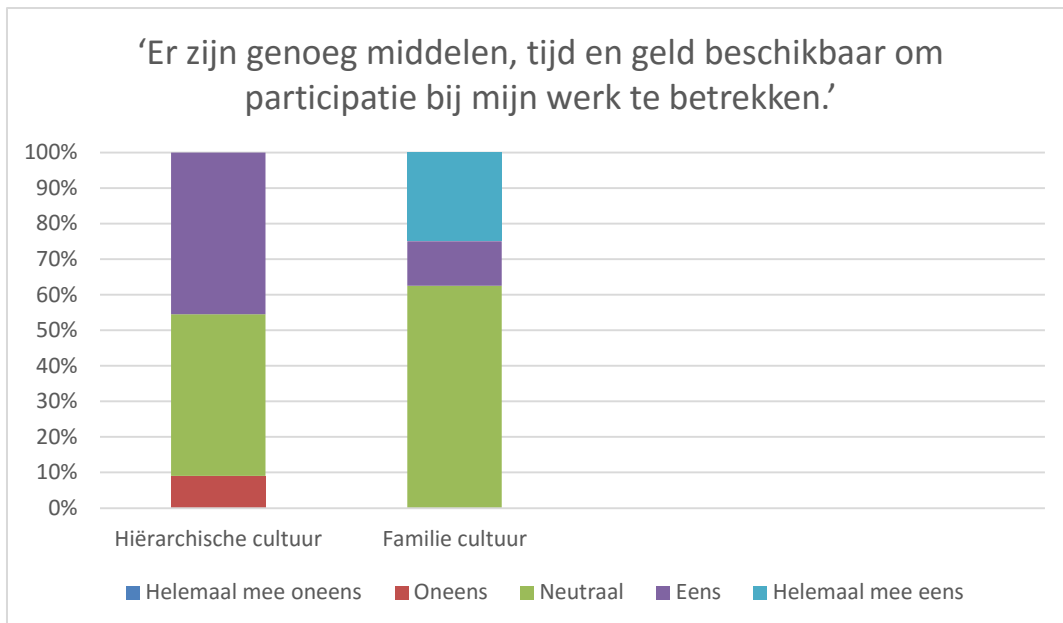
Zoals al aangegeven in de operationalisering van participatie wordt er ook gekeken naar de stimulerende context waarin de afdelingen opereren. Om dit te zien wordt de cultuur op een afdeling naast de werkomstandigheden met betrekking tot participatie gelegd. Hierin worden de stellingen over de situatie bij waterschap Brabantse Delta met betrekking tot participatie genoemd. Er is onderscheid gemaakt in de afdelingen die een hiërarchische cultuur hebben en de afdelingen met

een familie cultuur. In totaal zijn er 11 afdelingen met een hiërarchische cultuur en 8 met een familie cultuur.

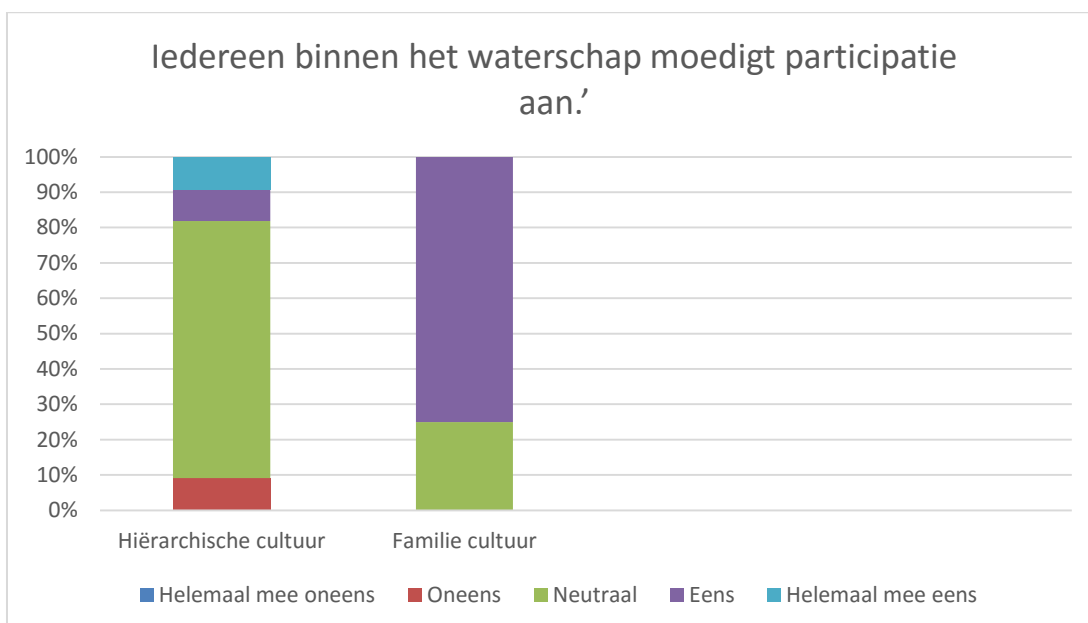
In de eerste grafiek staan de resultaten op de stelling: 'Ik word intern gestimuleerd om participatie bij mijn werk te betrekken.' Opvallend is dat de afdelingen met een familie cultuur het hier meer mee eens zijn dan afdelingen met een hiërarchische cultuur. Waar bij de hiërarchische afdelingen nog wel eens 'oneens' en vaak 'neutraal' wordt gekozen is dit bij de familie afdelingen niet het geval, deze zijn het allemaal 'eens' of zelfs 'helemaal mee eens'.



Het zou kunnen komen dat mensen die werken op een afdeling met een familie cultuur zich persoonlijk beter gestimuleerd voelen om participatief te werk te gaan dan medewerkers op afdelingen met een hiërarchische cultuur. Dit zou kunnen komen doordat medewerkers op familie afdelingen bijvoorbeeld meer ruimte en vertrouwen krijgen om zo te werk te gaan dan afdelingen met een hiërarchische cultuur. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de hogere mate van persoonlijke interne stimulatie bij familie culturen.

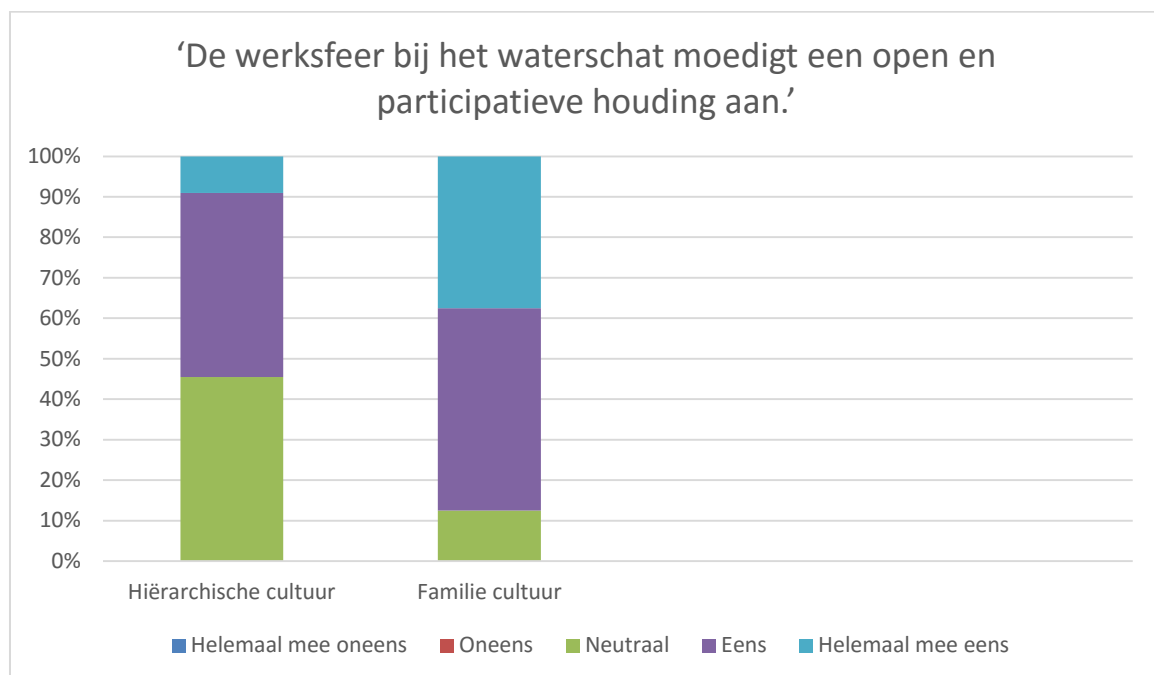


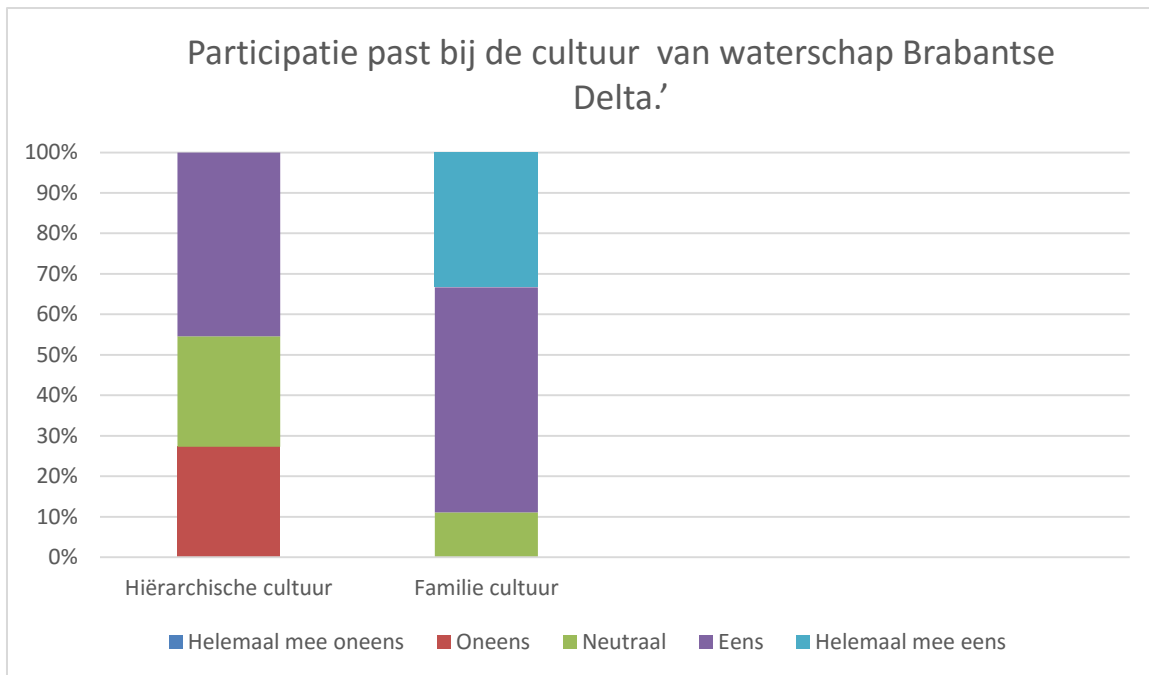
Opvallend in bovenstaande grafiek over de stelling: ‘Er zijn genoeg middelen, tijd en geld beschikbaar om participatie bij mijn werk te betrekken’ is dat afdelingen met een hiërarchische cultuur over het algemeen iets positiever lijken. Waar bij de afdelingen met een familie cultuur nog wel een aantal keer ‘eens’ of ‘helemaal mee eens’ is gekozen is het overgrote deel ‘neutraal’. Bij de afdelingen met een hiërarchische cultuur wordt zowel ‘neutraal’ maar ook ‘eens’ het meest gekozen. Het zou erop kunnen duiden dat een groot deel van de hiërarchische afdelingen op dit moment vindt dat ze genoeg middelen, tijd en geld beschikbaar hebben. Bij de familie afdelingen is het grootste deel neutraal dus zijn ze iets minder enthousiast. Dit zou kunnen komen omdat de familie cultuur, die heeft aangegeven gestimuleerd te worden om participatief te werken, zich meer geprikkeld voelt om participatief te gaan werken. Wanneer hier vervolgens geen middelen, tijd en geld voor zijn kan dat meer opvallen dan wanneer er weinig stimulans is om participatief te werken.



In bovenstaande grafiek zijn de resultaten te zien van de stelling: 'Iedereen binnen het waterschap moedigt participatie aan'. Hier is duidelijk te zien dat afdelingen met een familie cultuur het meer mee eens zijn dan afdelingen met een hiërarchische cultuur. Bij de laatste variant blijven de afdelingen, drie uitzonderingen, steken op 'neutraal'. Bij de familie cultuur daarentegen zijn alle afdelingen, met twee uitzonderingen, het juist eens met deze stelling. Hieruit kan blijken dat de medewerkers die werken op een afdeling met een familie cultuur zich in een betere stimulerende context bevinden dan afdelingen met een hiërarchische cultuur. Dit zou erop kunnen duiden dat een familie cultuur participatie over het algemeen beter aanmoedigt dan een hiërarchische cultuur, wat ook werd gezien bij de eerste stelling. Ook hier voelden familie cultuur zich intern beter gestimuleerd dan de hiërarchische afdelingen.

In onderstaande grafieken worden de stellingen over de cultuur en werksfeer bij het waterschap gepresenteerd. Met de stellingen: 'De werksfeer bij het waterschap moedigt een open en participatieve houding aan' en 'Participatie past bij de cultuur van waterschap Brabantse Delta' is geprobeerd erachter te komen of de medewerkers het gevoel hebben dat de sfeer bij het waterschap de participatie ten goede komt. Hieronder worden de uitslagen laten zien, wederom verdeeld in afdelingen met een hiërarchische cultuur en de afdelingen met een familie cultuur als dominante cultuur.





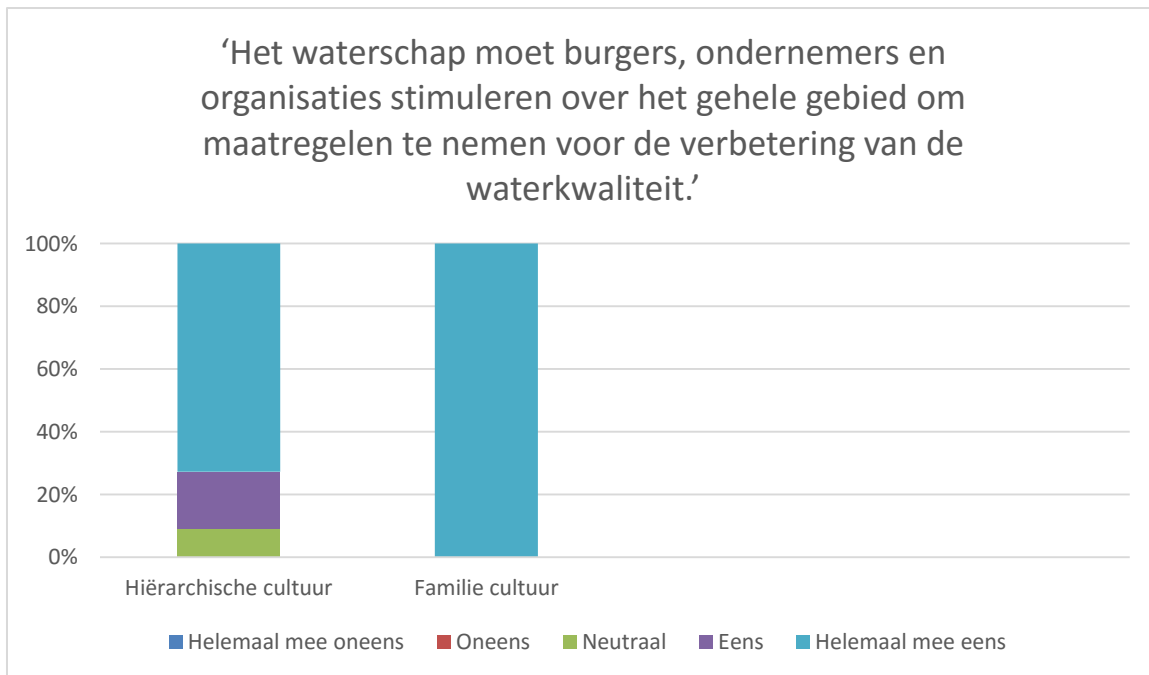
In bovenstaande tabellen is er ook een duidelijk verschil te zien in de familiecultuur en de hiërarchische cultuur. In beide grafieken met afdelingen met hiërarchische afdelingen is te zien dat deze afdelingen over het algemeen 'neutraal' en 'eens' kiezen bij de stellingen over dat participatie past bij de werksfeer en cultuur van het waterschap.

Ook zien we in de twee grafieken met de afdelingen met een familie cultuur dat vrijwel elke afdeling het eens is met deze stellingen. Één keer is er in beide grafieken een 'neutraal' te zien. Dit is de afdeling Kennis & Advies. Verder zitten alle afdelingen met een familie cultuur als dominante cultuur op de hoogte van 'eens' of zelfs 'helemaal mee eens'.

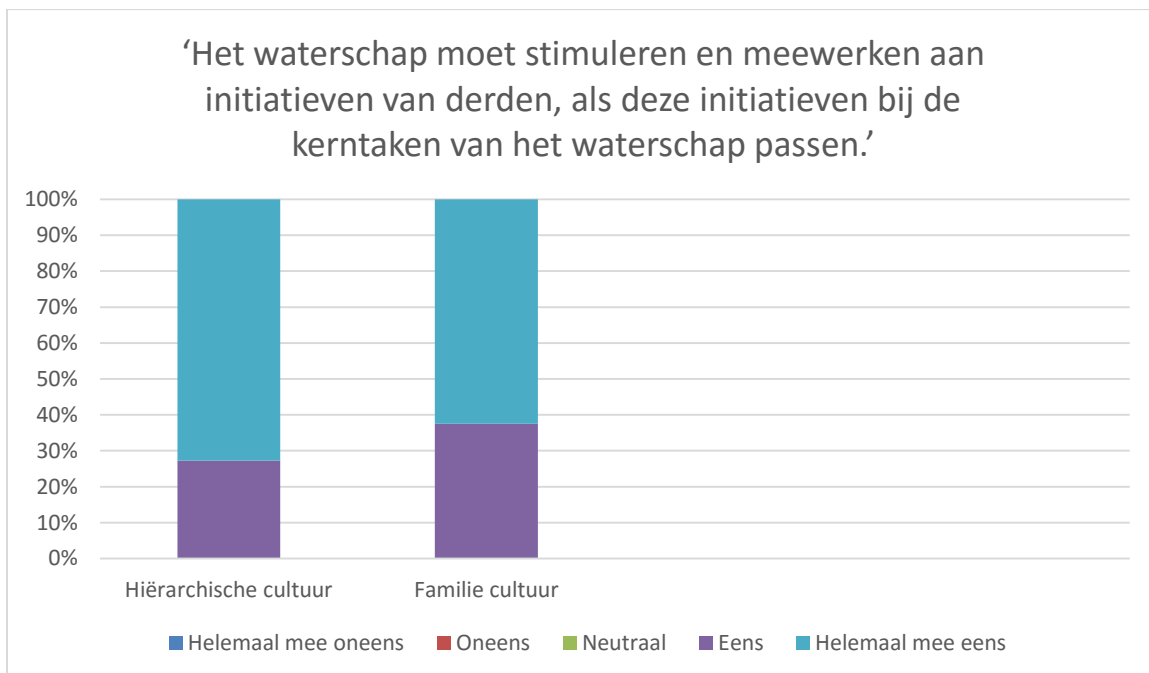
Uit bovenstaande gegevens is af te leiden dat een familie cultuur een betere stimulerende context neerzet dan een hiërarchische cultuur. De familie cultuur is over het algemeen een stuk positiever over de mate waarin men gestimuleerd wordt om participatief te werk te gaan.

Cultuurtype in relatie tot bestuursambitie participatie

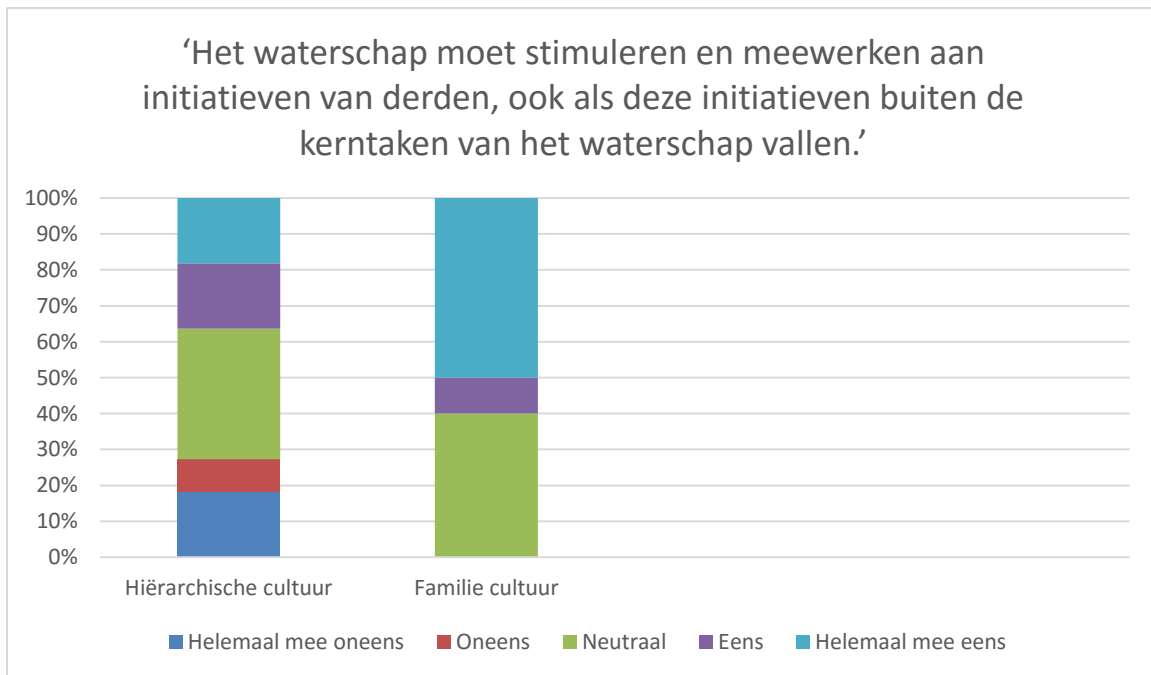
Nu er is gezien dat afdelingen die een familie cultuur hebben positiever zijn over de stimulerende context waarin ze werken is het interessant om te kijken of deze afdelingen zich ook meer kunnen vinden in de stellingen over de bestuursambitie. Zouden deze afdelingen het hier meer mee eens zijn dan de afdelingen met een hiërarchische cultuur.



In de grafiek is te zien dat men het eens is met de ambitie van het bestuur over de aanpak van participatie. Men moet burgers, ondernemers en organisaties stimuleren om zo de waterkwaliteit te verbeteren. het enige wat opvalt is dat bij de hiërarchische afdelingen hier wat verdeeldheid over is, hier zijn ook afdelingen die ‘eens’ of ‘neutraal’ kozen. Daarentegen hebben familie afdelingen allemaal de overtuiging dat dit moet, het enige antwoord hierbij is ‘helemaal mee eens’.



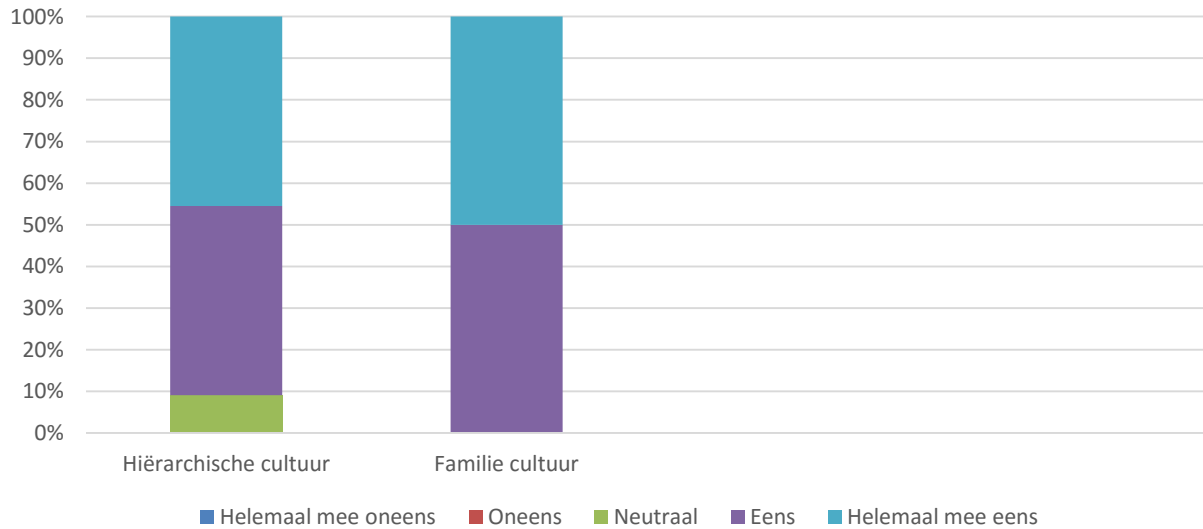
In de vraag of het waterschap moet participeren wanneer initiatieven van partners bij de kerntaken van het waterschap aansluiten is niet veel verschil tussen de twee cultuurtypen. Beide scoren hoog op ‘helemaal mee eens’, met af en toe een afzwakking naar ‘eens’.



In bovenstaande tabel zit wél verschil tussen de culturen. Wanneer de vraag is of het waterschap ook moet participeren wanneer dit buiten de kerntaken valt zijn de hiërarchische afdelingen sceptischer. Waar bij de familie afdelingen niet onder het antwoord ‘neutraal’ wordt gescoord, gebeurt dit bij de hiërarchische afdelingen drie keer. Hier wordt zowel ‘oneens’ als ‘helemaal mee oneens’ gescoord.

Hieruit valt op te maken dat de afdelingen met een familie cultuur iets meer openstaan voor participatie. Voor hen hoeft de participatie niet perse de kerntaken van het waterschap te raken. Voor hiërarchische afdelingen lijkt dit een groter probleem. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat een familiecultuur een iets meer open en participatieve houding creëert dan een hiërarchische cultuur. De afdelingen met een familie cultuur zien minder grenzen in een participatieve aanpak terwijl hiërarchische afdelingen een stuk sceptischer zijn.

Het waterschap moet een meer open houding aannemen in samenwerking: heeft anderen de kans om meerwaarde te leveren (ook vrijwilligers) en durf je programma van maatregelen ook aan te passen aan initiatieven van anderen.'



Dezelfde trend is te zien in bovenstaande tabel. Waar de hiërarchische cultuur in principe heel enthousiast is over de bestuursambitie over participatie is er toch één afzwakking naar 'neutraal' te zien. De familie afdelingen laten daarentegen alleen maar 'eens' en 'helemaal mee eens' zien.

De hiërarchische afdelingen zijn zeker enthousiast over de participatie maar zien hier wat meer grenzen in, bijvoorbeeld initiatieven die buiten de kerntaken van het waterschap vallen. Hier kijkt de familie cultuur iets meer doorheen en is over het algemeen vaak enthousiast over de bestuursambitie over participatie en zien hier minder grenzen in. Over het algemeen lijkt de stimulerende context voor de familie cultuur beter dan voor een hiërarchische cultuur op een afdeling.

Analyse context gehele organisatie

In de vragenlijst die is gepresenteerd aan de respondenten is gevraagd naar de omstandigheden bij waterschap Brabantse Delta. Zoals eerder gezien zijn er vragen over de stimulerende context gesteld, hiernaast is ook in gegaan op het participatieve gedrag en de situatie van medewerkers bij waterschap Brabantse Delta. Deze zijn erg belangrijk voor de uiteindelijke aanbevelingen voor het waterschap. In dit deel van de analyse worden deze data, voor de gehele organisatie, gepresenteerd.

Verbeterpunten organisatie

Als eerste zijn er vragen gesteld waar in de organisatie ruimte voor verbetering is. Een van de gestelde vragen was de volgende:

Op welk niveau ziet u binnen de organisatie punten voor verbetering met betrekking tot burgerparticipatie? 2 antwoorden mogelijk

- Dagelijks Bestuur
- Algemeen Bestuur
- Directieteam
- Leidinggevenden
- Houding van individuele personen
- Er hoeft niets veranderd te worden
- Anders, namelijk....

Op deze vraag zijn de volgende antwoorden gegeven.

Verbetering	Hoeveelheid (absoluut) respondenten	Procent van respondenten	Procent totaal aantal keer gekozen
Dagelijks Bestuur	18	12.3%	19.8%
Algemeen Bestuur	21	14.4%	23.1%
Directieteam	24	16.4%	26.4%
Leidinggevenden	13	8.9%	14.3%
Individueel	49	33.6%	53.8%
Niks	5	3.4%	5.5%
Anders, namelijk	16	11.0%	17.6%

De bovenstaande tabel laat zien hoeveel van de respondenten welk antwoord heeft gegeven. De eerste kolom is het absolute aantal keer dat dit antwoord is gegeven. De tweede kolom bekijkt dit in percentage van het aantal ondervraagden. Omdat de respondenten maximaal twee antwoorden in konden vullen laat de derde kolom zien hoe vaak de optie gekozen is in het algemeen.

In de vragenlijst gaven 49 respondenten, 33.6% van de antwoorden, aan dat er een verbetering moet komen in de houding van individuele personen. Dit is 53,8% van het totale percentage. Dit is duidelijk de meest belangrijke factor binnen de organisatie waar verbetering zou moeten komen. 26.4% van de respondenten geeft aan dat de verbetering intern bij het Directieteam zou moeten liggen, 23,1 % vindt dat de verbetering bij het Algemeen Bestuur zou liggen ten opzichte van 19,8 % bij het Dagelijks Bestuur. Slechts 5,5 % geeft aan dat er niets verbeterd hoeft te worden binnen de organisatie. 11 %

heeft ook het antwoord: anders, namelijk ingevuld. Hier wordt vaak als aansluitende tekst bijgegeven dat men hier geen zicht op heeft en dus geen antwoord kan geven.

Ook in een ander onderzoek, tegelijk uitgevoerd met dit onderzoek, bij waterschap Brabantse Delta betreffende participatie wordt dit ook duidelijk. Uit interviews gehouden in het kader van dat onderzoek blijkt dat men hier last van heeft betreffende participatie.

Een interne actor die geïnterviewd is stelde: *‘Het ligt er erg aan welke interesses, ambities en competenties het projectteam wel of niet heeft. Er zitten communicatief goede en wat mindere personen in en dat maakt of breekt of burgerparticipatie goed of slecht loopt. Ook de mate waarin iemand smal of breed is opgeleid of ervaring heeft doet mee of participatie wel of niet lukt. En ook, hoe stel je je op naar de eventuele partner? Dit brengt je al snel verder en je kan er veel ellende mee afdekken’*. Hieruit blijkt dat het heel veel uitmaakt wie er binnen het waterschap aan een project wordt verbonden. Sommige werknemers kunnen misschien al participatief werken waar anderen nog achterblijven (Leenders 2016).

Bovenstaande uitspraak laat zien dat men er veel last van heeft dat de houding van individuen verbeterd moet worden.

Een andere vraag richt zich op de samenwerking tussen de verschillende lagen in de organisatie.

8. Op welk samenwerkingsniveau ziet u binnen de organisatie punten voor verbetering met betrekking tot burgerparticipatie? 2 antwoorden mogelijk

- Samenwerking tussen cluster zuiveringsbeheer, watersystemen en bedrijfsvoering verbeteren
- Samenwerking tussen alle afdelingen verbeteren
- Samenwerking tussen bestuur en directieteam
- Samenwerking tussen directieteam en leidinggevenden
- Samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers
- Er hoeft niets veranderd te worden
- Anders, namelijk...

De respons op deze vraag ziet er als volgt uit:

Samenwerking	Hoeveelheid (absoluut) respondenten	Procent van respondenten	Procent totaal aantal keer gekozen
Clusters	16	12.2%	17.2%
Afdelingen	44	33.6%	47.3%
Bestuur-Directieteam	16	12.2%	17.2%
Directieteam-Leidinggevenden	11	8.4%	11.8%
Leidinggevenden-Medewerkers	22	16.8%	23.7%
Niks	10	7.6%	10.8%
Anders, namelijk	12	9.2%	12.9%

Ook in deze tabel is een duidelijk antwoord wat eruit springt. 47,3% van de respondenten geeft aan dat de samenwerking tussen de afdelingen verbeterd moet worden. Als tweede met ‘slechts’ 23,7%

geeft aan dat de samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers verbeterd moet worden. Zowel samenwerking tussen de verschillende clusters als de samenwerking tussen bestuur en directieteam krijgen van 17,2% de belangrijkste verbetering in samenwerking binnen de organisatie. De samenwerking tussen directieteam en leidinggevenden scoort vrij laag met 11,8%. 10 respondenten, 10,8%, geeft aan dat er niks wat betreft samenwerkingsniveau binnen de organisatie verbeterd hoeft te worden. 12,9% geeft het antwoord anders, namelijk. De antwoorden hier hebben vaak betrekking op het Directieteam, deze zou vaak initiatieven vanuit de streek tegenhouden. Ook zijn er een aantal respondenten die aangeven dat alle niveaus verbetering nodig hebben en een paar respondenten zeggen hier geen zicht op te hebben.

Waarom de communicatie tussen de afdelingen zoveel beter moet kan worden gekoppeld aan de uitkomst van de eerste vraag hier gepresenteerd, namelijk dat de houding van individuen verbeterd moet worden. In persoonlijke communicatie die plaats heeft gevonden tijdens dit onderzoek kwam naar voren dat men vaak andere afdelingen nodig heeft om een initiatief met een partner te kunnen opzetten, men is in die zin afhankelijk van elkaar binnen de organisatie. Veel medewerkers hebben het idee dat ze het initiatief moeten zien te ‘verkopen’ aan de andere afdelingen maar op het moment dat die er geen tijd of zin in hebben gaat het meteen niet door. Het idee heerst dat men ‘er toch niet in mee wil gaan’ dus gaan ze maar niet bij andere afdelingen de mening toetsen. De uitslag van deze tabel kan dan ook gekoppeld worden aan de tabel hiervoor.

Ook is een vraag in de lijst opgenomen die gaat over de beoogde resultaten van participatie.

9. Welke resultaten verwacht u dat participatie op kan leveren. U mag maximaal twee antwoorden invullen.

2 antwoorden mogelijk

- Betere kwaliteit van het werk van het waterschap
- Effectiever en sneller werken
- Kostenbesparing
- Meer steun vanuit de omgeving voor het werk van het waterschap
- Het waterschap levert een maatschappelijke meerwaarde
- Anders, namelijk

Resultaat	Hoeveelheid (absoluut) respondenten	Procent van respondenten	Procent totaal aantal keer gekozen
Kwaliteit Werk	26	16.5%	27.7%
Effectiever en sneller	12	7.6%	12.8%
Kosten	9	5.7%	9.6%
Draagvlak	68	43.0%	72.3%
Maatschappelijk	40	25.3%	42.6%
Anders, namelijk	3	1.9%	3.2%

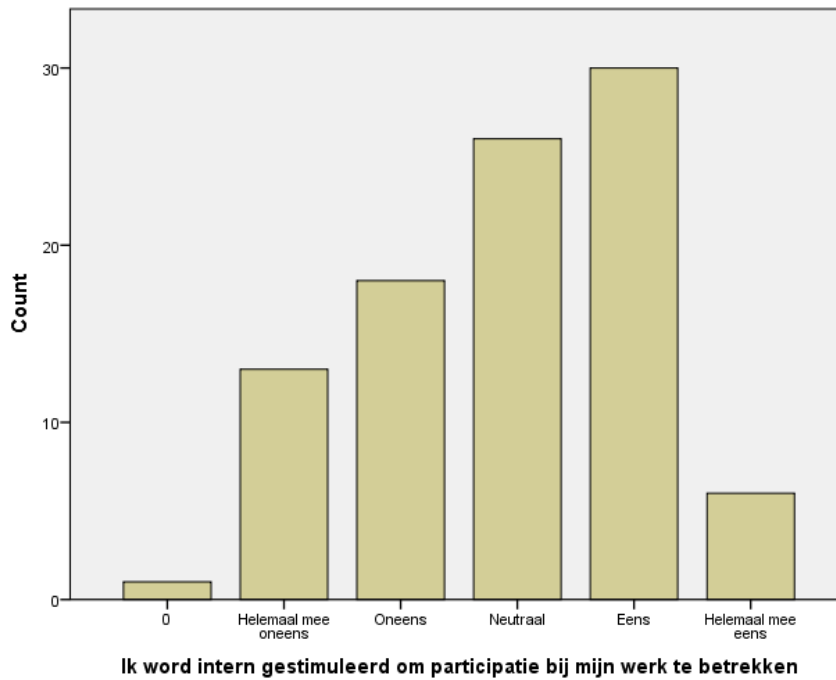
68 respondenten, 72,3% van alle respondenten, geven aan dat ‘meer steun vanuit de omgeving voor het werk van het waterschap’ een resultaat van de participatie is. Het draagvlak is voor hen een van de belangrijkste resultaten die te halen zijn uit de participatie. Ruim 42% stelt dat ‘Het waterschap levert een maatschappelijke meerwaarde’ een belangrijk resultaat van participatie zou zijn. Slechts 9,6% geeft aan dat een kostenbesparing een resultaat van participatie zou zijn. Dit is opvallend ten

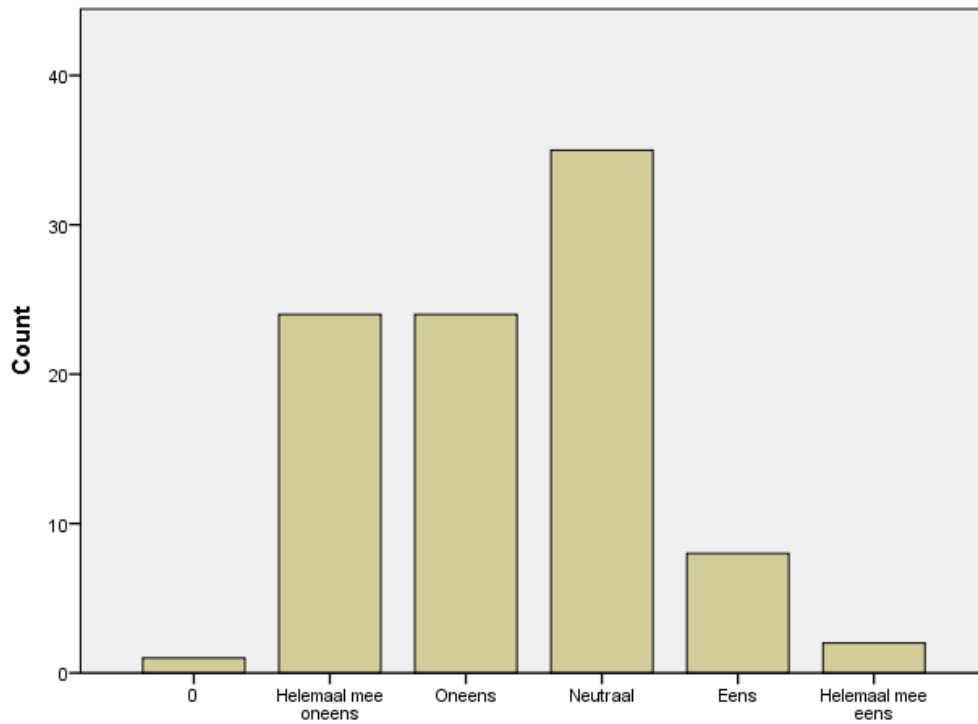
opzichte van wat in de ambitie omschreven in het bestuursakkoord en het waterbeheerplan. Hier staat wel in dat de kostenbesparing iets is wat het bestuur verwacht uit de participatie te halen.

Stimulerende context gehele organisatie

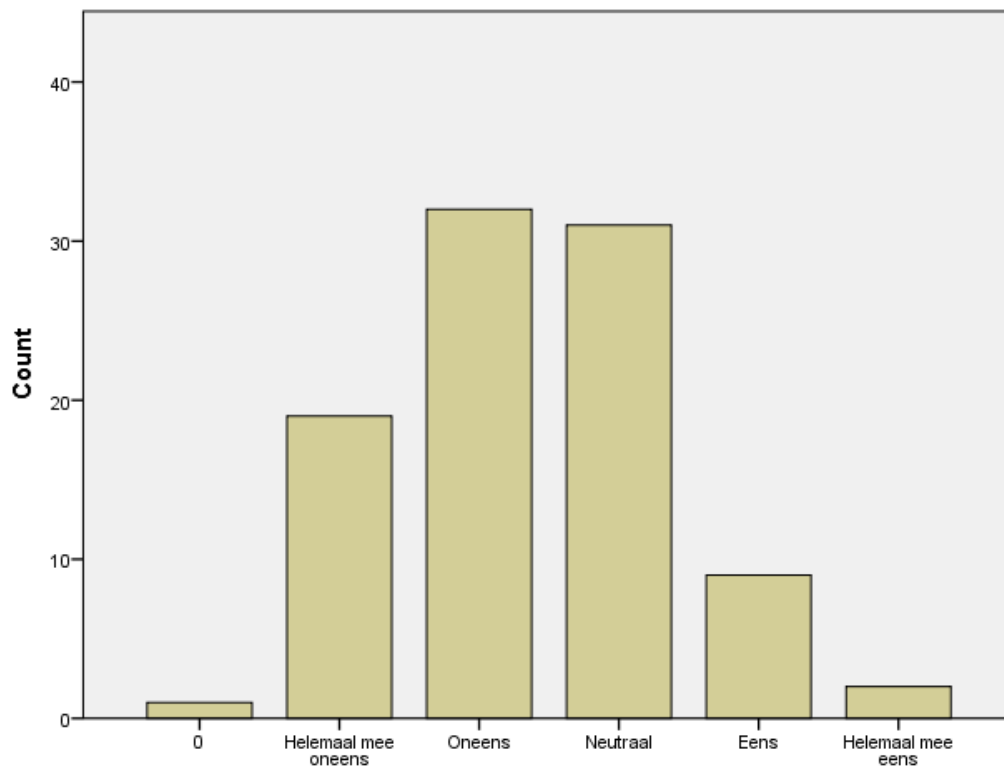
In de vragenlijst zijn een aantal stellingen opgenomen die kijken of de condities bij waterschap Brabantse Delta een participatieve aanpak toelaten, in welke context er wordt gewerkt. Hierbij is een Likert schaal gebruikt van 0 helemaal oneens tot 5 helemaal eens. Wanneer er een 0 staat, betekent dit dat de respondent de betreffende vraag niet heeft ingevuld.

De volgende stellingen gaan over de situatie bij het waterschap met betrekking tot participatie.

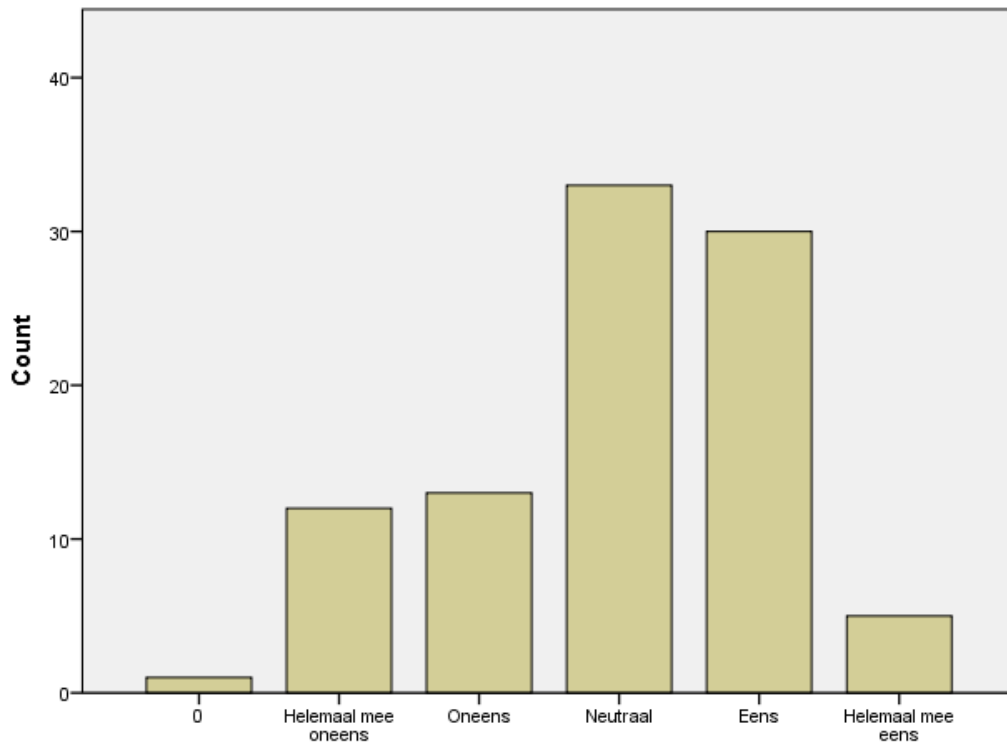




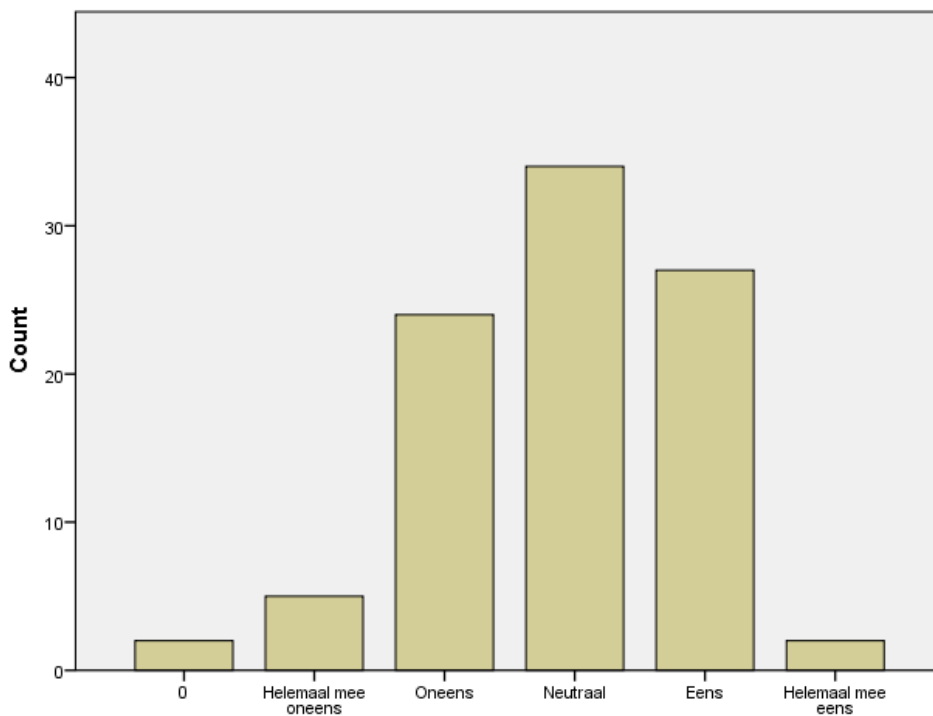
Er zijn genoeg middelen, tijd en geld beschikbaar om participatie bij mijn werk te betrekken.



Iedereen binnen het waterschap moedigt participatie aan



De werksfeer bij het waterschap moedigt een open en participatieve houding aan.



Participatie past bij de cultuur van waterschap Brabantse Delta

In de bovenstaande grafieken is te zien hoe is geantwoord op de stellingen betreffende de condities bij het waterschap in relatie tot participatie. De stelling: 'Ik word intern gestimuleerd om participatie bij mijn werk te betrekken' wordt zeer verschillend beantwoord. De meeste respondenten kiezen voor de optie 'eens', hierna komt 'neutraal', waarna vervolgens de respondenten het meest voor de optie 'oneens' kiezen. Wanneer wordt gevraagd naar de beschikbare tijd en middelen om

participatief te werken zijn de respondenten iets duidelijker. Hier wordt het meest de optie 'neutraal' gebruikt. Echter scoren de opties 'oneens' en 'helemaal mee oneens' daarna het hoogst. Het blijkt dat veel respondenten hier niet tevreden mee zijn.

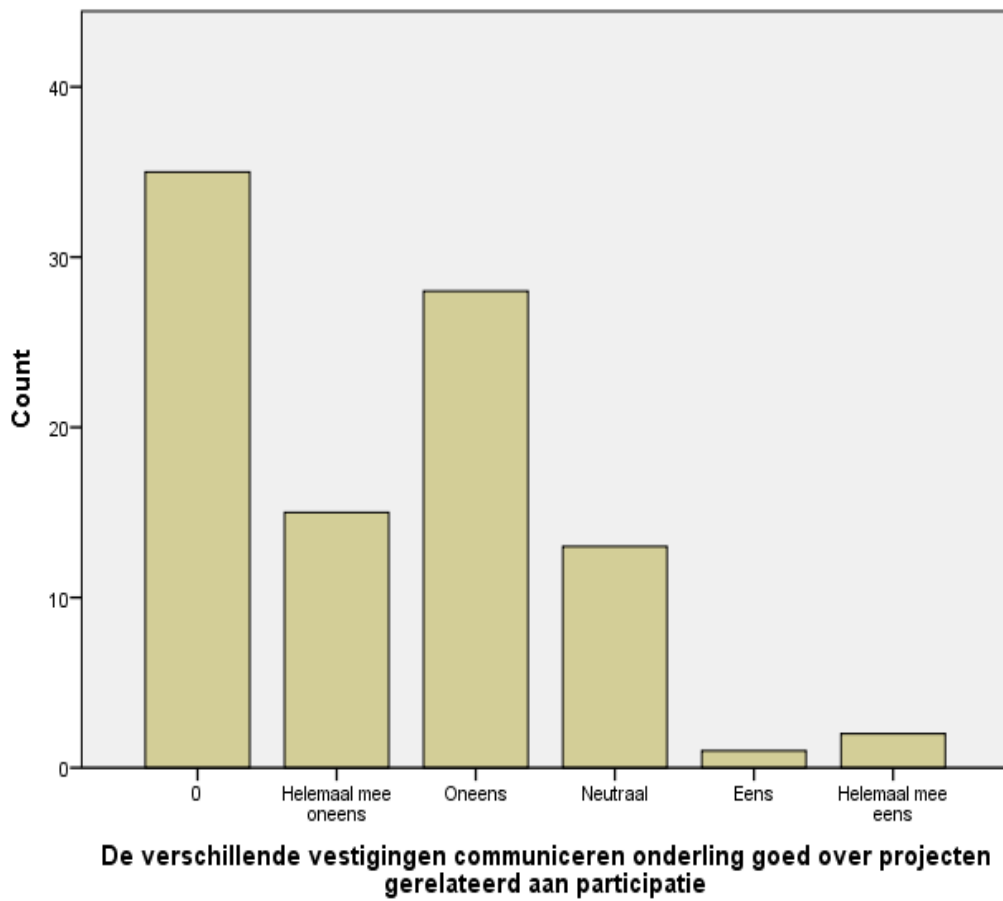
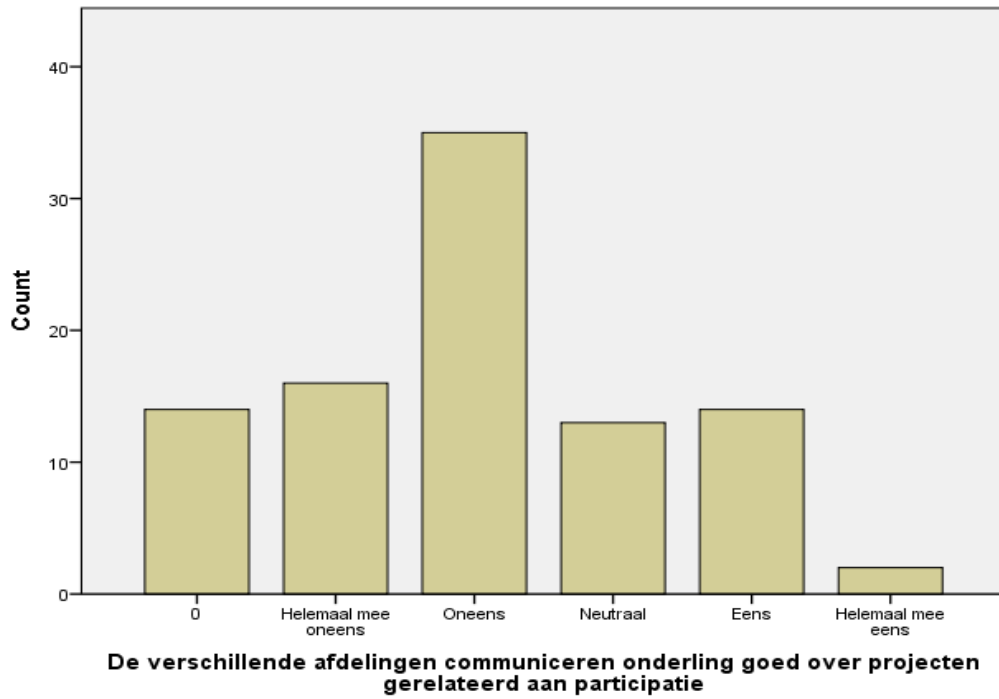
Op de stellingen: 'Iedereen binnen het waterschap moedigt participatie aan', 'De werksfeer bij het waterschap moedigt een open en participatieve houding aan' en 'Participatie past bij de cultuur van waterschap Brabantse Delta' wordt zeer verdeeld gereageerd. De eerste stelling scoort het hoogst op 'oneens', ook 'neutraal' scoort erg hoog. Daarentegen blijkt dat de werksfeer van het waterschap een participatieve houding wel degelijk aanmoedigt volgens een groot aantal respondenten. Ook de vraag of participatie bij de cultuur van het waterschap past wordt erg verschillend beantwoord. 'Neutraal' scoort het hoogste, op de voet gevolgd door zowel 'eens' als 'oneens'.

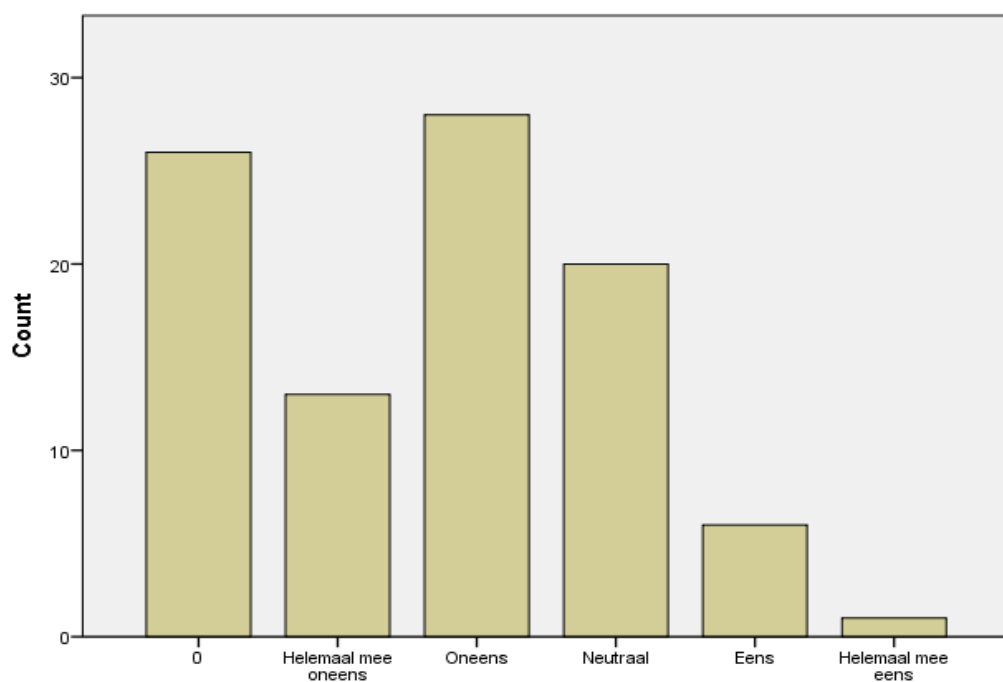
Opvallend aan bovenstaande uitslagen is dat wanneer er op persoonlijk niveau wordt gevraagd of men zelf gestimuleerd wordt om participatie bij het werk te betrekken de antwoorden positief zijn, maar wanneer het organisatie breed wordt gevraagd dit niet het geval is. Niet iedereen moedigt participatie aan en participatie past ook niet helemaal bij de cultuur van Brabantse Delta. Het opvallende is dat iedereen zich persoonlijk intern gestimuleerd voelt maar niemand het gevoel heeft dat dit organisatiebreed het geval is en dit niet uitgedragen kan worden. Het zou kunnen zijn dat veel medewerkers een negatiever beeld hebben van collega's of het waterschap als organisatie betreffende participatie. Er is tenslotte al gezien dat een hele grote meerderheid participatie aanmoedigt. Hier blijkt men zich ook intern persoonlijk gestimuleerd te voelen terwijl dit niet organisatiebreed getrokken wordt. Dit strookt ook met de eerdere bevinding dat de houding van individuele personen een obstakel is. Het is aannemelijk te denken dat men geen weet heeft van collega's hoe ze tegenover participatie staan. Op het moment dat er persoonlijk wordt gevraagd is iedereen enthousiast, maar op het moment dat er wordt gevraagd naar anderen binnen de organisatie of organisatiebreed lijkt iedereen te denken dat participatief werken er niet in zit. Dit heeft voor een groot deel ook te maken met het bewust worden wie er nog meer in de organisatie werken en wat de mening bij collega's is over participatie. Op dit moment lijkt het onderling vertrouwen om participatie te laten slagen erg laag.

Interne samenwerking bij waterschap Brabantse Delta

Ook waren er stellingen over de samenwerking tussen verschillende onderdelen van waterschap Brabantse Delta in de vragenlijst opgenomen. Deze zijn weer gemeten aan de hand van dezelfde eerder genoemde Likert schaal. Het enige verschil is dat hier de optie: 'geen mening' ook is toegevoegd.

Dit levert de volgende tabellen op. Als eerste is wordt er gekeken wat er gemiddeld is geantwoord. De optie 0 hierbij betekent dat men de optie geen mening heeft ingevuld of de vraag helemaal niet heeft ingevuld. Er wordt ook bekeken hoeveel van de respondenten de optie 'geen mening' heeft ingevuld.





De clusters (watersystemen, zuiveringsbeheer en bedrijfsvoering) communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.

	Aantal respondenten die een antwoord invulden.	Aantal respondenten die de optie 'geen mening' invulden.	Totaal
De verschillende afdelingen communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.	73	21	94
De verschillende vestigingen communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.	57	37	94
De clusters (watersystemen, zuiveringsbeheer en bedrijfsvoering) communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.	65	29	94

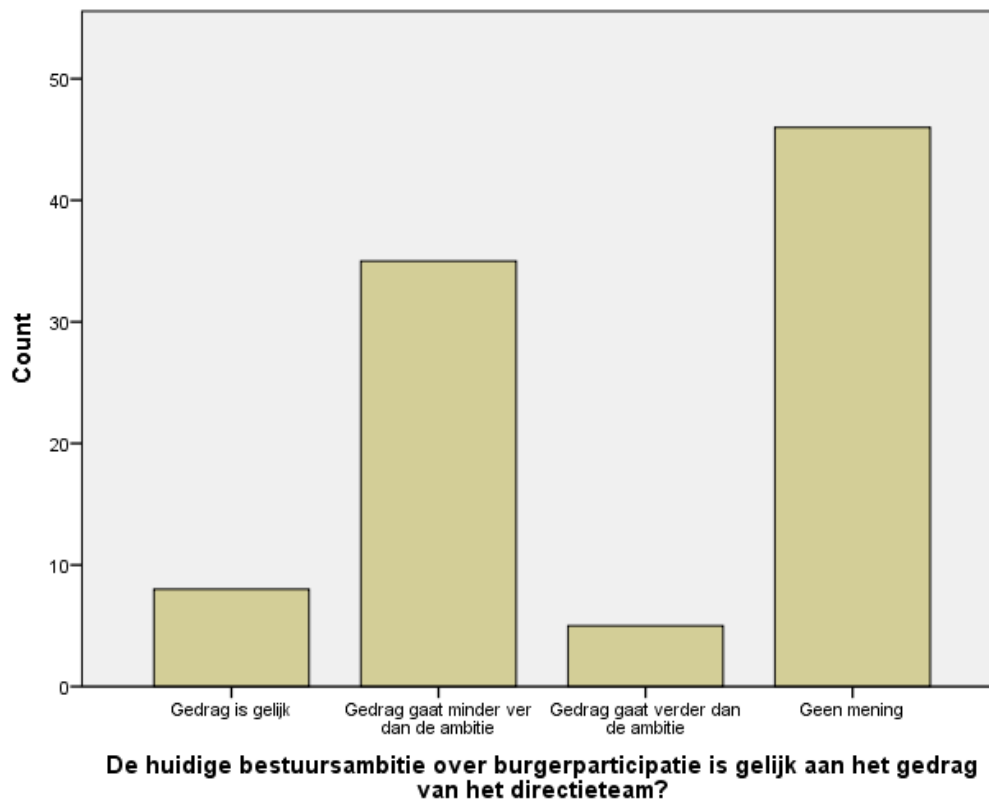
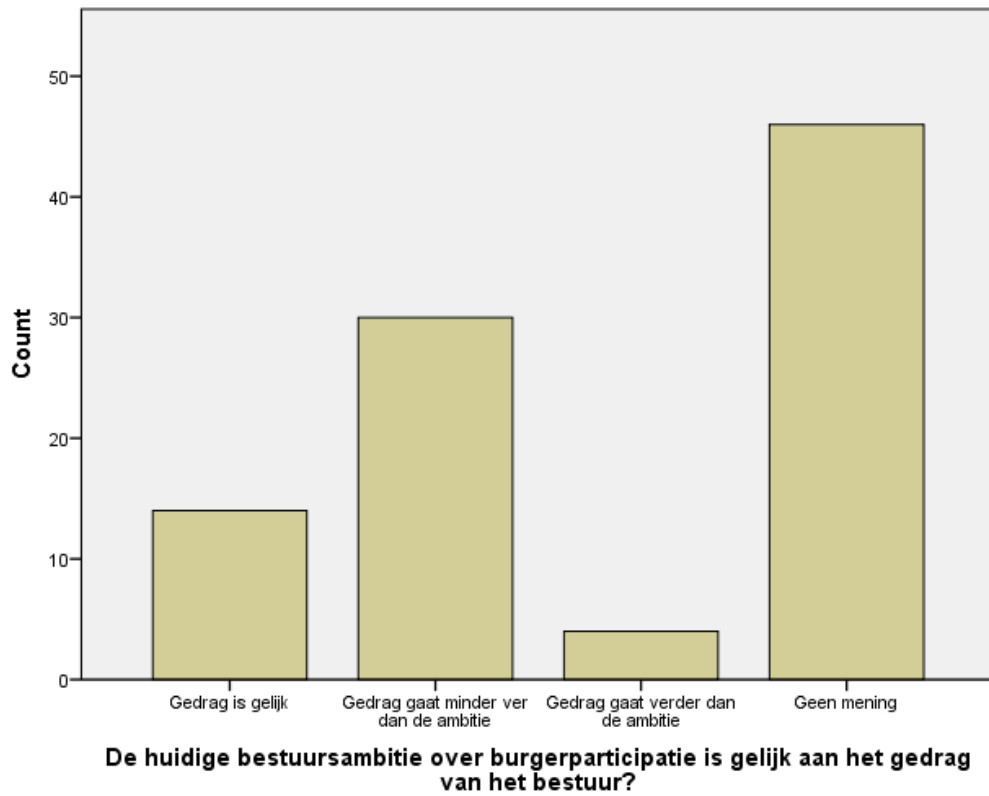
In de bovenstaande grafieken is te zien dat er nog veel verbetering nodig is in de interne communicatie. Zowel tussen afdelingen, vestigingen en de clusters zijn de respondenten het oneens met de stelling dat hier goed gecommuniceerd wordt. Dit kan gekoppeld worden aan de eerder gepresenteerde bevinding dat men zich persoonlijk wel gestimuleerd voelt om participatief te werken maar dit nog niet door de hele organisatie ziet. Ook is er al gebleken dat de houding van individuen binnen het waterschap en de samenwerking tussen afdelingen de grootste struikelblokken blijken te zijn voor veel personen. Het is aannemelijk dat dit ook hierin terug komt.

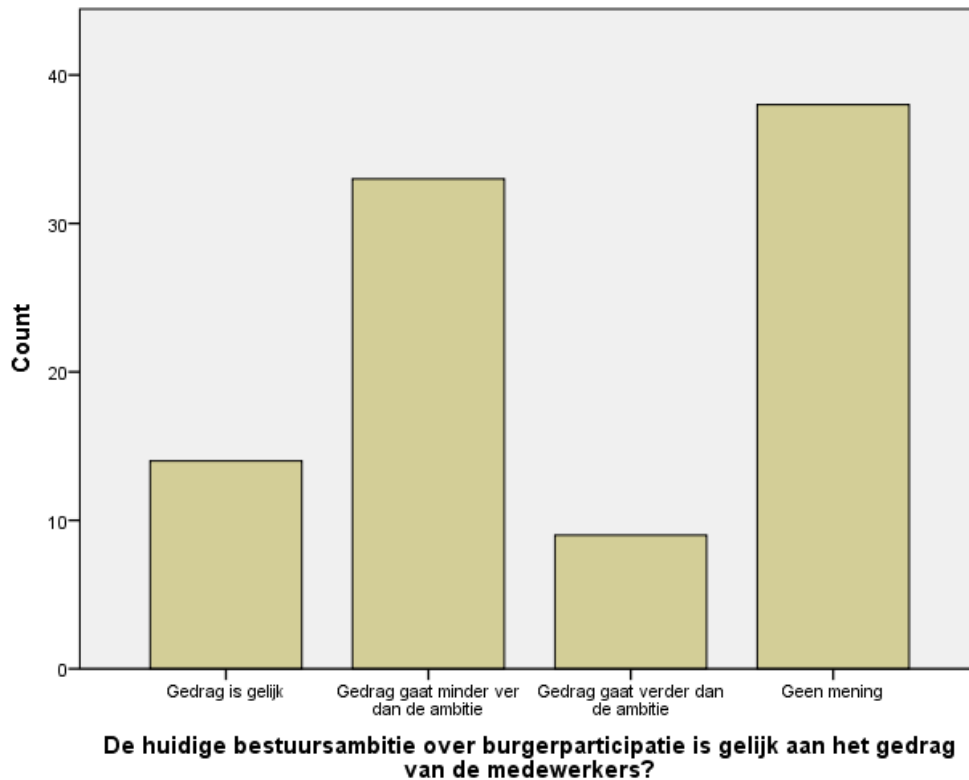
Men heeft geen vertrouwen in de collega's betreffende participatie. Omdat houdingen van individuen een heikel punt blijkt heeft men het idee dat bij een andere afdeling, cluster of vestiging men 'toch wel niet wil meewerken'. Het blijkt echter dat de participatie ambitie zeer breed gedeeld wordt en er hier sprake is van weinig vertrouwen in de collega. Omdat men het gevoel heeft intern toch geen draagvlak te vinden bij collega's wordt het niet meer geprobeerd.

Opvallend is dat er vaak de optie: 'geen mening' is gebruikt, in de grafieken laten zien door het cijfer 0. In de tabellen kunnen we zien dat er respectievelijk 21, 37 en 29 keer de optie 'geen mening' is gebruikt. Dit is opvallend en het lijkt alsof men hier geen zicht op heeft, terwijl iedereen binnen zowel een bepaalde afdeling, bepaalde vestiging of bepaald cluster werkt. In het persoonlijke contact wat er in de maanden van het onderzoek is geweest bleek dat veel mensen geen idee hebben wat er precies met de participatie bedoeld wordt en al helemaal niet wat het gedrag of ambitie hierover is. Dit komt terug in bovenstaande data, wat laat zien dat veel mensen de optie 'geen mening' invullen wanneer hier naar gevraagd wordt. Dit is ook naar voren gekomen in een onderzoek, tegelijk uitgevoerd met dit onderzoek, naar de externe kant van participatie bij waterschap Brabantse Delta. Een interne actor heeft het hier over de participatie als nieuwe trend. *'Vanuit de organisatie is het vrij nieuw dat je het vanuit het management hoort'* (Leenders 2016). Dit sluit aan bij de eerdere conclusies dat veel mensen nog niet goed op de hoogte zijn van de participatie en de ambitie hiervoor. Hier zit een grote opgave voor de leiding en het management om participatie te laten leven en te stimuleren binnen de organisatie.

Relatie bestuursambitie tot huidig gedrag

In het volgende deel van dit onderzoek wordt gevraagd naar de relatie tussen de bestuursambitie en het gedrag van actoren binnen de organisatie. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen het gedrag van bestuur, gedrag van directieteam en het gedrag van medewerkers. Hierbij werden vier opties gegeven, het gedrag is gelijk aan de bestuursambitie, het gedrag gaat minder ver of het gedrag gaat verder dan de ambitie. Hierbij is ook een optie 'geen mening' gegeven.





In bovenstaande figuren wordt weer gegeven wat de respondenten denken over het gedrag in relatie tot de bestuursambitie. Wat direct opvalt is dat de optie ‘geen mening’ het meest is gebruikt bij alle drie de vragen. Dit werd hiervoor ook al gezien wanneer werd gevraagd naar onderlinge samenwerking. Ook hier lijkt het dat de medewerkers niet op de hoogte zijn van de bestuursambitie of het gedrag ten opzichte van participatie. Het grootste deel van de werknemers kan zelf namelijk ook niet aangeven hoe het eigen gedrag is ten opzichte van de bestuursambitie. Door middel van persoonlijke communicatie tijdens dit onderzoek blijkt dat veel medewerkers vinden dat er transparanter door het bestuur gecommuniceerd moet worden wat de ambitie en het gedrag is over participatie. Dit is ook af te leiden uit een aantal uitspraken gedaan in een ander onderzoek naar participatie bij Brabantse Delta, gericht op de externe kant van participatie. In de interviews gehouden in het kader van dit onderzoek werden ook uitspraken gedaan die hierop duiden.

Een medewerkers van het waterschap gaf aan dat het transparant en duidelijk zijn over besloten zaken nog niet optimaal is. *‘Het is een besloten besluit geweest waar niks over naar buiten mag komen’.* *‘Het is voor mij de eerste keer dat ik dit meemaak, dat wat ze erover hebben gezegd niet naar buiten wordt gebracht. Ze willen het onderwerp eerst onderzoeken en het dan pas naar buiten brengen’* (Leenders 2016).

Niet alleen interne actoren geven dit aan, ook externe partners hebben hier last van. Een externe partner zei het volgende: *‘Laat ze eens terugkoppelen wat ze hebben besloten, maar dat doet het waterschap niet vanuit zichzelf’.* En *‘Soms heb ik zelfs het idee dat ik een soort luis in de pels ben, of dat zo is weet ik niet, maar zo voelt het wel.’* Ook wordt er gesproken over de communicatie vanuit het waterschap: *‘Ik heb dit informeel gehoord, maar niet van het waterschap zelf.’* En *‘Ik heb zelf maar gebeld naar het waterschap, gesproken met een bestuur ondersteuner, die stuurde me door*

naar een bestuurder die me dezelfde dag nog zou bellen. Blijkt hij op vakantie te zijn, dan vliegt de stoom uit mijn oren. Opvallend is dat eerder is gezien dat de communicatie binnen de organisatie verbetering nodig heeft. Nu wordt ook duidelijk dat de communicatie naar partners toe moet verbeteren zodat deze actoren partners willen blijven van het waterschap (Leenders 2016).

Uit bovenstaande uitspraken wordt het duidelijk dat het niet alleen binnen de organisatie onduidelijk is wat er gebeurt met de participatieve aanpak maar dat er ook naar eventuele partners toe niet duidelijk en transparant wordt gecommuniceerd. Dit zou toekomstige partners van het waterschap kunnen afschrikken.

Het tweede opvallende aan de grafieken is dat in alle gevallen de optie 'gedrag gaat minder ver dan de ambitie' als tweede scoort, met de andere twee opties op vrij grote afstand. Dit kan erop duiden dat de bestuursambitie dus nog lang niet gehaald wordt binnen de organisatie. Hier zit op dit moment dus nog een discrepantie tussen. Dit komt overeen met de eerdere bevindingen dat de participatie praktijk op dit moment nog ver af staat van de ambitie.

Het is duidelijk geworden dat er nog een aantal verbeterpunten zijn binnen de organisatie. De duidelijke rode lijn die uit de analyse blijkt dat men weinig vertrouwen heeft in het waterschap en in collega's op het gebied van participatie. Er is vooral in houdingen van individuele mensen verbetering nodig. Hier lijken veel mensen tegenaan te lopen en dit heeft ook effect op zowel de samenwerking tussen afdelingen en vestigingen bij het waterschap. Echter geeft iedereen aan zelf participatie belangrijk te vinden. Er wordt aangenomen dat de rest van het waterschap toch niet mee wil werken, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is. Dit komt ook naar voren omdat men het idee heeft dat niet de gehele organisatie gestimuleerd wordt om participatief te werken terwijl dit op persoonlijk niveau wél het geval is. Een rode lijn die door de analyse loopt is de gedachte dat andere actoren binnen het waterschap toch niet mee willen werken, terwijl dit niet het geval is.

Deze analyse geeft een duidelijk beeld waar deze moeilijkheden zitten, dit kan dan ook als goed startpunt voor de aanbevelingen fungeren.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies van dit onderzoek te lezen. Hierbij worden onder meer de hoofden en deelvragen beantwoord. Ook zal er gereflecteerd worden op het uitgevoerde onderzoek en worden eventuele verbeterpunten of vragen voor vervolgonderzoek gepresenteerd. Als laatste zullen de aanbevelingen voor waterschap Brabantse Delta worden gegeven.

Conclusies

De conclusies worden gegeven aan de hand van de eerder gevormde hoofdvraag en deelvragen. De eerste deelvraag is vooral theoretisch van aard, hier zal een kleine conclusie worden gegeven voor de gekozen theorieën. De tweede, derde en vierde deelvraag zijn empirisch van aard.

Dit onderzoek begon met de volgende hoofdvraag: *Wat is de invloed van de huidige organisatiecultuur op de praktijk van burgerparticipatie van waterschap Brabantse Delta, welke verschillen zijn er tussen de participatie ambitie en de participatiepraktijk van het waterschap en welke cultuurverandering is er eventueel nodig om de participatie ambitie en – praktijk overeen te laten komen?*

Om uiteindelijk tot een antwoord op deze vraag te komen worden eerst de afzonderlijke deelvragen beantwoord.

Hierin wordt ook terug gegrepen naar de eerder geformuleerde verwachtingen. De eerste verwachting wordt geëvalueerd bij de tweede deelvraag. De tweede en derde verwachting komen terug in deelvraag 3. De verwachtingen waren:

Verwachting 1: Het waterschap heeft meer een interne focus dan een externe focus maar heeft zowel een flexibele als een controlerende focus.

Verwachting 2: Wanneer een organisatie aan de flexibele kant van het Competing Values Framework zit zal de participatiepraktijk van een hoger niveau zijn.

Verwachting 3: Wanneer een organisatie aan de externe kant van het Competing Values Framework zit zal de participatiepraktijk van een hoger niveau zijn.

Deelvraag 1: Hoe kunnen de begrippen organisatiecultuur en participatie worden opgevat en wat zeggen bestaande theorieën over de relatie tussen deze twee begrippen?

In het theoretisch kader is ervoor gekozen het Competing Values Framework te gebruiken om de organisatiecultuur van waterschap Brabantse Delta te meten. Dit model meet de organisatiecultuur aan de hand van twee tegenstellingen. De eerste tegenstelling is een flexibele tegenover een controle focus. De tweede tegenstelling is interne tegenover een externe focus. Hieruit ontstaan vier soorten culturen: de familie cultuur, de hiërarchie cultuur, de markt cultuur en de adhocratie cultuur. Aan de hand van de OCAI – vragenlijst is een enquête opgesteld om de organisatiecultuur te meten.

In het theoretisch kader is ook het begrip participatie onderzocht. Er is gezien dat er erg veel onderzoek is gedaan naar participatie. Dit begon met de participatieladder van Arnstein (1969). Deze participatieladder stond aan de basis van vele variaties die op zijn gekomen in de loop van de jaren. In het theoretisch kader zijn een aantal van deze participatieladders geanalyseerd. Er is besloten om

de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof (1998) te gebruiken. Deze bevat vijf niveaus van participatie: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen. Om participatie te kunnen conceptualiseren zijn naar verschillende theorieën gekeken. Hier zijn drie dimensies uitgekomen waar participatie door gemeten kan worden. De eerste dimensie is communicatie, de tweede dimensie is intentie en tot slot is de laatste dimensie participantenselectie.

De relatie tussen deze twee begrippen is vaak al geïnsinueerd. Er wordt gesteld dat een verandering van omgeving vaak een verandering van organisatiecultuur inhoudt. Participatie kan worden gezien als een veranderende samenleving, van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Om mee te kunnen gaan met deze verandering moeten de organisaties ook veranderen. De oude manier 'voldoet niet meer'. Zo zou een organisatiecultuur moeten veranderen om de participatie te kunnen bevorderen.

Deelvraag 2: Wat is de huidige organisatiecultuur en participatiepraktijk jegens burgers van waterschap Brabantse Delta?

In de analyse is een overzicht gemaakt van de organisatiecultuur van waterschap Brabantse Delta. Het waterschap heeft een familie- en hiërarchische organisatiecultuur. Deze beide cultuurtypen scoren ongeveer even hoog. De familie cultuur is een intern gerichte, flexibele cultuur en de hiërarchie is een intern gerichte, controlerende cultuur. De markt- en adhocratiecultuur komen weinig voor bij waterschap Brabantse Delta. Deze beide culturen zijn extern gericht, waarbij de markt cultuur op controle gefocust is en de adhocratie cultuur flexibel is. Dit betekent dat het waterschap erg intern gefocust is. De tegenstelling tussen controle en flexibiliteit is minder uitgesproken bij waterschap Brabantse Delta, deze beide kanten komen terug in de organisatiecultuur. Dit komt overeen met verwachting 1. Deze verwachting kan dus worden aangenomen.

Het niveau van de huidige participatiepraktijk, gemeten door communicatie en intentie, ligt tussen het niveau van informeren en raadplegen. De participantenselectie is in het midden tussen inclusief en exclusief namelijk voor iedereen die een mogelijk belang heeft bij het project.

Naast de huidige situatie van de participatie is de respondenten ook gevraagd naar de gewenste situatie voor de participatie. Het gewenste niveau van participatie, gemeten door communicatie en intentie, ligt tussen adviseren en coproduceren. Dit is een hoger niveau dan op dit moment in de praktijk situatie behaald wordt. Wel is de participantenselectie hetzelfde, namelijk iedereen die een mogelijk belang heeft bij een project.

Deelvraag 3: Is er een relatie en wat houdt deze in tussen de organisatiecultuur en de participatiepraktijk bij de verschillende afdelingen van waterschap Brabantse Delta?

In de analyse is gezien dat er een relatie is gezocht tussen de heersende cultuur en de participatiepraktijk van verschillende afdelingen. Wanneer de beide begrippen worden getoetst door middel van een correlatie en regressie analyse blijkt dat er één significant en positief verband te vinden is namelijk het verband tussen de familie cultuur en de participatiepraktijk. Hoe meer familie cultuur er heerst, hoe hoger de participatiepraktijk. De andere verbanden die werden gevonden zijn niet significant en dus is er een grote kans dat deze verbanden op toeval berusten. Een oorzaak

hiervan zou kunnen zijn dat er te weinig respondenten waren om te kunnen generaliseren of er te weinig van de desbetreffende cultuurtype aanwezig was om uitspraken te kunnen doen.

Om het verband tussen de twee begrippen bij waterschap Brabantse Delta te kunnen zien zijn de afdelingen met een hiërarchische cultuur en de huidige en gewenste situatie omtrent participatie naast de afdelingen met een familiecultuur en de huidige en gewenste situatie omtrent participatie gelegd om deze te kunnen vergelijken. Hier is te zien dat de hiërarchische afdelingen allemaal een consistente lage participatie praktijk hebben. De familie afdelingen daarentegen zijn hierover meer verdeeld. Hier is niet één duidelijke lijn in te zien. Wel is te zien dat de participatiepraktijk op sommige afdelingen hoger ligt dan bij hiërarchische afdelingen. Ook is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie voor hiërarchische afdelingen groter dan bij afdelingen met een familie cultuur. Er kan dus worden gesteld dat familie afdelingen participatief werken beter ondersteunen. Het lijkt alsof er bij familie afdelingen meer gebeurt betreffende participatie, alsof er beweging in zit. De hiërarchische afdelingen blijven nog wat achter. Dit zou kunnen komen omdat familiale afdelingen meer vertrouwen en ruimte krijgen vanuit bijvoorbeeld leidinggevenden om participatief te werken. De flexibiliteit van een familie cultuur doet iets positiefs met het participatieve werken. De controle die voor de hiërarchische cultuur belangrijk is, is niet stimulerend voor participatie. Door de controle altijd te willen houden zullen medewerkers niet participatiever gaan werken. Hier zit een grote rol voor leiding en management.

Deze trend is ook te zien in de analyse van de stimulerende context en de verschillen tussen de twee cultuurtypen. Hier is te zien dat de respondenten die werkzaam zijn bij een afdeling met familie cultuur enthousiaster zijn over de stimulerende context waarin ze zich bevinden. Het blijkt dat een familie cultuur het participatief werken beter aanmoedigt.

Afdelingen met een familie cultuur zijn negatiever tegenover de beschikbare tijd, geld en middelen om de participatie uit te kunnen voeren. Dit zou erop kunnen duiden dat ze duidelijk meer gestimuleerd worden om participatie bij het werk te betrekken maar dat er geen ruimte is vanuit de organisatie in de zin van tijd, middelen en geld. Afdelingen met een hiërarchische cultuur hebben hier minder last van. Dit kan komen doordat zij in de omgeving zich ook minder gestimuleerd voelen om participatief te werken.

Dit is een interessante bevinding omdat dit dus wil zeggen dat met een flexibele houding ook de participatie hoger wordt. Terugkoppelend naar de eerdere uitgesproken verwachtingen komt dit overeen met verwachting 2. Omdat de familie cultuur een flexibele focus heeft waar de hiërarchische cultuur een controle focus heeft, kan je hieruit opmaken dat een flexibele houding de participatie meer bevordert dan een controlerende houding. Deze verwachting kan ook worden aangenomen.

Het is moeilijk uitspraken te doen over de andere tegenstelling, intern en extern, uitgesproken in verwachting 3. Op organisatie breed niveau is er weinig tot geen externe focus te zien. Op pagina 45 is gezien dat er een aantal afdelingen zijn met een meer externe focus dan andere afdelingen. Dit zijn de afdelingen Vergunningen, Onderhoud & Techniek, Bouwprojecten en Inkoop. In de tabel op pagina 57 is echter te zien dat deze afdelingen geen opvallend hogere participatiepraktijk of – ambitie hebben dan afdelingen zonder deze externe focus. Omdat er maar weinig afdelingen zijn om deze verwachting op te toetsen kunnen er moeilijk uitspraken worden gedaan. Het lijkt alsof de externe focus bij afdelingen bij waterschap Brabantse Delta er niet voor heeft gezorgd dat er een

hogere participatiepraktijk is. Het lijkt dan ook alsof verwachting 3 verworpen zou kunnen worden, hier is echter wel meer onderzoek voor nodig. Het is moeilijk hier harde conclusies aan te verbinden omdat er maar een heel beperkt aantal gevallen is waar deze verwachting aan getoetst kan worden. Er zijn te weinig gegevens in dit onderzoek over de externe focus om uitspraken te kunnen doen.

Deelvraag 4: Welke veranderingen en middelen zijn nodig om de ambitie van waterschap Brabantse Delta te kunnen bereiken en welke rol is hierin weggelegd voor bestuur, directieteam en medewerkers?

Eerder is gezien dat de familie cultuur een positievere uitkomst heeft op de participatieve houding dan de hiërarchische cultuur die in delen van de organisatie nog erg heerst. Het is van belang de flexibiliteit van een familie cultuur ook door te voeren op de hiërarchische afdelingen. Op die manier kan de participatiepraktijk en – ambitie hoger uitvallen. Dit vraagt veel van leiding en management. Zij zullen de flexibele organisatie moeten gaan opzetten en uiteindelijk leiden. Dit betekent ook de ruimte en het vertrouwen aan werknemers geven om flexibeler te werken. Daarnaast moeten medewerkers hier ook volledig voor open staan en waar nodig training of educatie ondergaan. Op dit punt ligt vooral een verantwoordelijkheid bij de leiding van het waterschap maar zal de individuele werknemer ook de houding en gedrag hier op aan moeten passen.

Naast de organisatie cultuur is het voor waterschap Brabantse Delta van belang om te weten waar de goede – en aandachtspunten zitten binnen de organisatie om de participatie naar een hoger niveau te krijgen. Daarom is er gevraagd naar de stimulerende context waarin ze zich bevinden. Hier kunnen een aantal conclusies uit getrokken worden.

Het blijkt dat de gehele organisatie enthousiast is over participatie en erkent dat het waterschap participatief te werk moet gaan. De ambitie ligt over het algemeen vrij hoog. Dit geldt niet voor participeren aan initiatieven die buiten de kerntaken vallen, hier wordt minder enthousiast op gereageerd. Dit is goede aanvullende informatie voor het bestuur, die hier beslissingen over moet gaan maken. Er wordt ook gezien dat draagvlak creëren het belangrijkste resultaat is voor de medewerkers van waterschap Brabantse Delta. Het bestuur moet duidelijk krijgen hoe ver men de participatie wil trekken en wat er uit de participatie moet halen. Hier heeft het bestuur dan ook een grote en duidelijke rol in. Er moet worden bepaald hoe de participatie ingestoken wordt, of er kaders aan toegevoegd worden bijvoorbeeld, en hierover moet duidelijk worden gecommuniceerd naar de organisatie.

Ook kwamen er interne punten voor verbetering naar voren. De belangrijkste verbetering die nodig is binnen de organisatie is de houding van individuen. Hiernaast heeft ook de samenwerking en communicatie tussen afdelingen aandacht nodig, ook hierin is met betrekking tot participatie nog veel te verbeteren. Deze bevindingen lijken te zijn gekoppeld. Dit heeft ook een groot deel met vertrouwen in collega's te maken. Het lijkt alsof men de participatieve aanpak niet eens meer probeert omdat anderen in de organisatie toch niet mee te krijgen zijn, terwijl eerder is gezien dat het overgrote deel erg enthousiast is over participatie. Dit komt overeen met de gedachte dat men zich persoonlijk wel gestimuleerd voelt om participatief te gaan werken, maar dit niet voor de gehele organisatie zo ziet. Er ligt weinig vertrouwen in de gehele organisatie. Hier zit een opgave voor zowel leidinggevenden en management van het waterschap maar ook bij alle individuen zelf. Er moet een open houding komen van iedereen individueel, zowel naar buiten als naar collega's toe. Men moet er

vertrouwen in hebben dat de gehele organisatie mee wil doen met de participatie. De opgave voor leidinggevendenden zit hierin dat de medewerkers hier ook training in nodig hebben. Het waterschap verandert dus moeten de medewerkers mee veranderen. De leiding moet ervoor zorgen dat de medewerkers dit beseffen en ook willen doen. Hier moeten dan ook bijvoorbeeld trainingen voor worden georganiseerd om te zorgen dat individuele houdingen niet meer in de weg staan van participatie. Ook geeft de gehele organisatie aan dat er te weinig tijd, ruimte en middelen zijn om participatief te werk te gaan. Dit is ook een punt van verbetering, mocht de participatie ambitie gehaald willen worden zal hier meer ruimte, middelen en tijd voor moeten komen. Het is aan het bestuur om hier beslissingen over te nemen. Men moet duidelijkheid scheppen hoe ver gegaan mag worden met participatie en welke middelen hier voor gebruikt mogen worden. Het is aan het bestuur hier zo snel mogelijk uitspraken over te doen en afspraken over te maken.

Een opvallende conclusie is dat veel medewerkers de optie 'geen mening' invullen wanneer er wordt gevraagd naar de bestuursambitie ten opzichte van het huidige gedrag. Hieruit kan onder meer worden opgemaakt dat een aantal medewerkers de huidige bestuursambitie van participatie niet kennen. Het kan ook zijn dat men geen kijk heeft op het gedrag van verschillende onderdelen binnen het waterschap met betrekking tot participatie. Het is belangrijk om transparant en duidelijk hierover te zijn en deze boodschap ook naar de medewerkers uit te dragen. Pas op deze manier zou elke medewerker participatief kunnen werken. Dit is ook van belang naar de partners toe. Het blijkt dat de communicatie en samenwerking met eventuele en huidige partners moet transparanter en duidelijker dan op dit moment. Om partners aan te trekken of huidige partners te behouden zal hier verbetering in moeten komen. Er is hierin dus een belangrijke rol naar bestuur en management. Men moet transparant en duidelijk zijn over zowel de ambitie, gedrag en beslissingen betreffende participatie naar medewerkers en naar externe partners.

Nu de deelvragen beantwoord zijn kan de hoofdvraag ook worden bekeken.

Wat is de invloed van de huidige organisatiecultuur op de praktijk van burgerparticipatie van waterschap Brabantse Delta, welke verschillen zijn er tussen de participatie ambitie en de participatiepraktijk van het waterschap en welke cultuurverandering is er eventueel nodig om de participatie ambitie en – praktijk overeen te laten komen?

Uit de conclusies van de deelvragen blijkt dat de organisatiecultuur wel degelijk invloed heeft op de participatiepraktijk. Afdelingen met een hiërarchische cultuur hebben een lagere participatiepraktijk dan afdelingen met een familie cultuur, waarbij de participatiepraktijk hoger is, maar vooral meer in beweging is. De flexibiliteit van de familie cultuur zorgt voor een beweging voor de participatie. Bij de hiërarchische afdelingen is deze beweging niet waarneembaar. ook zijn afdelingen met een familie cultuur over het algemeen dicht bij hun gewenste situatie van participatie terwijl hiërarchische afdelingen hier verder vanaf staan.

Er is in de analyse ook veel aandacht besteed aan het verschil tussen de participatiepraktijk en de – ambitie. We kunnen onderscheid maken in de ambitie, aan de ene kant de ambitie door het bestuur en aan de andere kant de gewenste situatie van de organisatie. Als eerste de participatie ambitie geformuleerd door het bestuur in het bestuursakkoord en waterbeheerplan. De ambitie is zo hoog mogelijk op de ladder klimmen. Er valt te concluderen dat deze participatieambitie nog niet gehaald

is, omdat de praktijk op dit moment op de eerste en tweede trede van de ladder staat. De participatiepraktijk ligt een stuk lager dan de bestuursambitie.

Daarnaast is er ook nog de ambitie van de medewerkers van waterschap Brabantse Delta. Deze zijn iets voorzichtiger in hun wenselijke situatie en blijven steken op niveau van adviseren en coproduceren. Dit is niet het hoogste niveau van participatie. Er kan dus gesteld worden dat de ambitie van het bestuur niet hetzelfde is als de ambitie van de medewerkers van het waterschap. Deze zullen ook op een lijn moeten komen te liggen wil de participatie echt succesvol worden. Zolang de organisatie nog niet op één lijn ligt met het bestuur is het bereiken van de bestuursambitie erg moeilijk. Beide ambities komen op dit moment ook niet overeen met de werkelijkheid van de participatie.

Er is al geconcludeerd dat een familie cultuur een positieve invloed heeft op de participatie. Dus zou er een eventuele cultuurverandering plaatsvinden zouden de hiërarchische afdelingen ook meer in de richting van een familie cultuur gebracht moeten worden. In de aanbevelingen wordt hier verder op ingegaan. Het is mogelijk dat er een cultuurverandering gaande is, zoals de reorganisatie 'Sterk in je Werk' (Brabantse Delta 2014) in gang heeft willen zetten naar een meer flexibele cultuur. Sommige afdelingen zijn hier verder mee dan anderen. Dit kan eventueel ook komen door een veranderende samenleving, namelijk de participatiesamenleving, zoals gesuggereerd in het theoretisch kader. Om de oorzaak hiervan te weten is echter meer onderzoek nodig. Deze verandering naar een flexibelere organisatiecultuur zou de participatie echter wel bevorderen.

In de hoofdvraag staat de vraag welke cultuurverandering er eventueel nodig is om de participatie ambitie en - praktijk overeen te laten komen. Het blijkt dat de organisatiecultuur wel een invloed heeft op de participatieve houding van het waterschap maar er zijn ook een hoop andere factoren die hier invloed op hebben. Er is al gezien dat er vele oorzaken zijn voor het al dan niet halen van de participatie ambitie. Dit komt niet alleen door cultuur maar heeft ook te maken met de bereidheid van het bestuur om middelen vrij te maken, individuele houdingen, vertrouwen in collega's en samenwerkingen binnen het waterschap. De organisatiecultuur heeft hier zeker invloed op, flexibiliteit doet veel voor participatiepraktijk, maar dit is niet de enige factor die dit tot stand brengt. Een cultuurverandering op zichzelf zal er dan ook niet voor zorgen dat de participatie praktijk en - ambitie meteen overeenkomen.

Discussie

In dit deel van het hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op het onderzoek. Hier worden goede en minder goede punten gegeven en eventuele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

De begrippen die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn onderwerp van talloze theorieën. In de oriënterende fase zijn deze theorieën vergeleken en is gekozen voor de meest complete theorie. Wel ben ik me ervan bewust dat voor het meten van de organisatiecultuur ik één van die theorieën gebruikt heb. Wanneer er een andere theorie gebruikt zou zijn zou er dan ook iets anders uit kunnen komen. Dit zou als gevolg kunnen hebben dat dezelfde data, geanalyseerd in een ander analysekader, ook een andere uitkomst zou kunnen hebben. Voor dit onderzoek is echter gekozen om deze theorie te pakken vanwege de goede toepasbaarheid en zou ik dan ook niet anders doen.

Dit onderzoek is gehouden onder de werknemers binnen één organisatie. De vragenlijst is door 100 respondenten ingevuld terwijl er naar 645 werknemers een vragenlijst is gestuurd. Dit is eigenlijk te weinig om de uitkomsten helemaal te kunnen generaliseren. Een hogere respons had ook gezorgd voor een betere afspiegeling van de organisatie. Dit is een zwak punt van dit onderzoek. Een vervolgonderzoek zou dan ook meer respons moeten hebben om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen.

In dit onderzoek is binnen één organisatie onderzoek uitgevoerd. Hierdoor kunnen er maar over twee van de vier cultuurtypen uitspraken gedaan worden. Het zou interessant zijn nog meer casussen te onderzoeken om de andere culturen ook te kunnen testen, hierdoor zouden er meer uitspraken gedaan kunnen worden over de deelvragen en de verwachtingen.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek kwam naar voren dat er vrij veel data verkregen is over de situatie bij waterschap Brabantse Delta. Deze data zou echter goed moeten worden uitgezocht waar precies de kern van het probleem of struikelblok ligt om meer duiding te geven aan de data. Dit had beter gekund in de gekozen operationalisatie en methodologie. Op dit moment wordt de kern nog vaak gegeven door de persoonlijke communicatie die plaats heeft gevonden tijdens dit onderzoek. Het zou raadzaam zijn om een ander onderzoek hieraan te wijden met een kwalitatieve aanpak. Dit om erachter te komen wat de onderliggende oorzaken en gevolgen zijn van de conclusies van dit onderzoek.

Ook is er gezien dat organisatiecultuur wel degelijk een invloed heeft op de participatie, maar dit is niet de enige factor. Om een compleet antwoord te geven op wat de organisatie nodig heeft om de participatiepraktijk en - ambitie overeen te laten komen zal er meer onderzoek nodig zijn naar bepalende factoren bijvoorbeeld onderling vertrouwen.

Omdat ik dit onderzoek uit heb gevoerd in het kader van mijn afstudeerstage ben ik me er als onderzoeker van bewust dat ik volop meedraai in de organisatie waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Dit heeft zowel positieve als negatieve gevolgen. Ik heb dit als zeer positief ervaren omdat je op deze manier ook een bekende bent van de respondenten. Respondenten zijn, zowel in oriënterende gesprekken als daarna, erg open tegen je, waar ze misschien tegen een onbekende minder open spreken. Ook is het positief omdat je echt weet wat er speelt in de organisatie, het is bekend hoe de organisatie in elkaar steekt en bij wie je moet aankloppen voor bepaalde zaken. Dit zorgt ervoor dat je ook naar de juiste dingen vraagt. Hierin heb ik natuurlijk zo objectief mogelijk proberen te zijn. Dit is meteen de minder positieve kant van in de onderzochte organisatie meedraaien. Het feit dat ik als onderzoeker ook meedraai in deze organisatie en bijvoorbeeld volledig lid van het participatie netwerk ben moet je er altijd voor zorgen dat de objectiviteit gewaarborgd blijft. Dit heb ik zo goed mogelijk proberen te doen, mede door het horen van geluiden vanuit de gehele organisatie in plaats van de focus op management en de afdeling Beleid & Planadvies, waar dit onderwerp vooral speelt. Het is natuurlijk niet mogelijk jezelf uit te schakelen als onderzoeker maar dit is wel een leerpunt voor eventuele verdere onderzoeken.

Aanbevelingen

In dit deel van het hoofdstuk worden een aantal aanbevelingen voor het waterschap gegeven.

Een cultuurverandering doorvoeren is een heel lang en lastig proces. De hiërarchische cultuur die er op dit moment heerst op bepaalde afdelingen binnen het waterschap is niet bevorderend voor de participatie. Om toch op korte termijn de participatiepraktijk te verhogen zijn er een aantal suggesties:

Leiders en managers van het waterschap moeten de werknemers het vertrouwen en de ruimte geven om participatief te werken.

Hier zit een grote opgave voor de leiders en managers van waterschap Brabantse Delta. Zij zullen de medewerkers de ruimte moeten geven om flexibel op te mogen stellen naar eventuele partners toe. De medewerkers moeten het vertrouwen krijgen dat men participatief werken in hun dagelijkse werkpatroon kunnen opnemen. Laat het een standaard vraag zijn bij start van een project, men moet zich afvragen op welke manier de participatie wordt ingestoken, bijvoorbeeld aan de hand van de drie gehanteerde dimensies, communicatie, intentie en participantenselectie. Wanneer dit een opgave is voor de leiding en het management zullen ze hier op getraind moeten worden. Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan werving van nieuw personeel. Zorg dat deze nieuwe werknemers voldoende flexibel zijn en open staan voor een andere manier van werken.

Men moet geprikkeld worden om over participatie na te denken om men op deze manier beter te stimuleren dan op dit moment gebeurt. Suggesties voor de praktijk: zet bijvoorbeeld wekelijks een poll op waterweb waarin meteen te zien is wat de mening is van anderen die de poll hebben ingevuld. Maak boeiende filmpjes of animaties over wat er nu aan participatie gaande is, zorg dat men geprikkeld wordt om over participatie na te denken.

Zorg voor een flexibele organisatiecultuur.

Zoals eerder genoemd is het veranderen van een organisatiecultuur een lang en moeilijk proces. In de reorganisatie 'Sterk in je Werk' die reeds in gang is gezet wordt al veel aandacht aan een flexibelere en adaptieve organisatie gegeven, en die verandering moet de participatie bevorderen. Probeer dit door te zetten en participatie hierop aan te laten sluiten en mee te nemen in dit proces. Dit proces is namelijk wel bevorderend voor participatie! Om dichterbij de participatie ambitie te komen is het van belang flexibel te mogen werken, zoals gezien in de familie cultuur. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers hierin te trainen. Hier ligt ook een belangrijke taak voor leidinggevenden. Zoals eerder gezien moeten zij de medewerkers vertrouwen en ruimte te geven om flexibeler te werken en dit zo onderdeel te laten worden van de cultuur van waterschap Brabantse Delta.

Houdingen van individuen binnen het waterschap.

De houding van individuen binnen het waterschap moet worden veranderd. Men heeft hier training voor nodig. Suggestie: stel kaders op wat een werknemer van het waterschap kan, wil en wat de persoonlijke talenten zijn. Train je medewerkers aan de hand hiervan op deze nieuwe manier van werken. Kijk bijvoorbeeld bij de Gemeente Utrecht naar het programma 'Urban Professional'.

Samenwerking tussen onderdelen waterschap Brabantse Delta.

Er moet verbetering komen in de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van Brabantse Delta. Zowel op het samenwerkingsniveau tussen afdelingen, clusters en verschillende vestigingen van het waterschap. De samenwerking hiertussen is te weinig gaande. Suggestie: Zorg ervoor dat de lijntjes die op dit moment over het hoofd worden gezien, nu wel worden verbonden aan de juiste personen. Maak hiervoor bijvoorbeeld een link met project Dienstverlening. Het gebruik van één front office kan ervoor zorgen dat initiatieven op één plek terecht komen waardoor het makkelijker is de juiste persoon hierbij te zoeken. Maak hierin gebruik van alle aanspreekpunten die je al hebt, denkend aan bijvoorbeeld gebiedsadviseurs en asset managers. Zorg wel dat dit geen wirwar aan personen wordt maar maak duidelijk bij wie er aangeklopt moet worden. Op deze manier is een persoon waar het initiatief op dit moment binnen komt niet aan het zoeken naar de medewerker binnen het waterschap die hiervoor benaderd moet worden. Hiermee wordt het ook een stuk onwaarschijnlijker dat een eventuele partner nergens terecht kan of van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Een tweede suggestie zou zijn om alle actoren uit één gebied bij elkaar te zetten, ongeacht afdeling, cluster of vestiging, dit om de samenwerking te bevorderen.

Communicatie naar en samenwerking met (eventuele) partners moet beter.

Om huidige en toekomstige partners niet te verliezen zal de communicatie sneller en beter moeten. Op dit moment moeten partners erg lang wachten op reacties vanuit het waterschap, soms komen ze zelfs helemaal niet en moet de partner er zelf achteraan. Suggestie: geef altijd een termijn waarin terug wordt gekoppeld en hou je hier aan! Maak bijvoorbeeld een koppeling met programma Dienstverlening, net zoals voor de interne communicatie. Zo komt alles bij één plek terecht en zal de communicatie en samenwerking vlotter verlopen. Dit zou de band met huidige en toekomstige partners goed doen.

Transparantie door Bestuur, Directieteam en andere betrokkenen participatie.

Aanbevelingen voor het bestuur, directieteam en trekkers voor participatie. Zorg dat er transparant wordt gecommuniceerd over het gedrag omtrent participatie op dit moment en over de gewenste situatie waar naar toe wordt gewerkt. Op dit moment is hier nog te veel onduidelijkheid over. Dit kan bijvoorbeeld al door een wekelijkse update op intranet of via bijvoorbeeld het afdelingsoverleg. Zorg dat men weet van de ambitie en hoe het er nu voorstaat met het gedrag en de ambitie rond participatie. Dit zal ook het bewust zijn over dit onderwerp verhogen.

Zorg ook voor transparantie naar de partners toe. Leg uit waarom en hoe iets is besloten. Uit de interviews blijkt dat de partners niet weten hoe de besluitvorming heeft plaatsgevonden en wat overwegingen zijn van het bestuur. Dit kan ook demotiverend werken. Op deze manier voelen deze partners zich niet serieus genomen en is de kans kleiner dat ze willen blijven samenwerken met het waterschap, nu en in de toekomst. Zorg ervoor dat deze communicatie helder en transparant is, waardoor men meer geprikkeld wordt te blijven samenwerken met het waterschap.

Geef de medewerker middelen om participatief te werk te gaan om ambitie te kunnen halen.

Zorg dat er genoeg ruimte, middelen en tijd vrij komt. Op die manier kan de participatie ambitie worden gehaald. Zoals gezien in de analyse krijgen de medewerkers op dit moment te weinig ruimte om participatief te werk te kunnen gaan en daarom is het ook geen prioriteit. Geld nu investeren in

participatieve projecten kan op de lange termijn ook voor kostenbesparing zorgen, omdat inwoners, ondernemers en organisaties zelf taken van het waterschap over kunnen nemen.

7. Literatuurlijst

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Age*, 2(699), 1.052.
- Brabantse Delta, w. (2015a). Adviesnota 'Aanpak Participatie á la Brabantse Delta'.
- Brabantse Delta, w. (2015b). *Bestuursakkoord 2015-2019 Onze Koers*.
- Brabantse Delta, w. (2014) *Sterk in je werk*
- Bradley, L., & Parker, R. (2007). Organisational culture in the public sector. *Institute of Public Administration Australia*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework The Jossey-Bass business & management series; Jossey-Bass business & management series. (Rev. ed. ed.). San Francisco :: Jossey-Bass. Retrieved from Ebook Library
<http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=243778>
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (1998). *Spanning in interactie: een analyse van interactief beleid in lokale democratie*: Instituut voor Publiek en Politiek.
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). Lokale interactieve beleidsvorming. *Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66(s1), 66-75.
- Gaventa, J. (2002). Towards participatory local governance: Six propositions for discussion. *Currents*, 28, 29-35.
- Hahn, T., Olsson, P., Folke, C., & Johansson, K. (2006). Trust-building, knowledge generation and organizational innovations: the role of a bridging organization for adaptive comanagement of a wetland landscape around Kristianstad, Sweden. *Human ecology*, 34(4), 573-592.
- Heijden, J., van der. (2007). Help! Een burgerinitiatief.

- Leender, R. (2016) '*Laat óók participanten niet verdrinken*' , masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam
- Morais, L. F., & Graça, L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 129-144.
- OECD. (2015). *Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance*: OECD Publishing.
- Pröpper, I. M. A. M., & Steenbeek, D. (2001). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*: Coutinho.
- Schein. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*: Scriptum.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schein, E. H., & Tromp, T. H. J. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming : zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam :: Scriptum.
- Tonkens, E. H. (2006). *De bal bij de burger: Burgerschap en publieke moraal in een pluriforme, dynamische samenleving*: Amsterdam University Press.
- Waterschap Brabantse Delta, www.brabantsedelta.nl , geraadpleegd op 3-5-2016
- Zamanou, S., & Glaser, S. R. (1994). Moving toward Participation and Involvement Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 19(4), 475-502.

Bijlage

Vragenlijst

Mijn naam is Wieteke de Jong en sinds 1 februari 2016 loop ik stage bij het waterschap. De ambitie van het bestuur is om initiatieven van burgers, ondernemers en organisaties steeds meer te benutten en te stimuleren. Andersom worden ook burgers, ondernemers en organisaties betrokken bij het werk van het waterschap. Mijn afstudeeronderzoek gaat over burgerparticipatie in combinatie met organisatiecultuur binnen waterschap Brabantse Delta. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de relatie tussen de heersende organisatiecultuur en de mening over participatie. Het eerste deel van deze vragenlijst zal gaan over de organisatiecultuur. Daarna volgt het tweede deel over de participatie. De uitslag van deze vragenlijst wordt verwerkt in een adviesnota. Uw medewerking is van groot belang voor dit onderzoek omdat er een weerspiegeling van de hele organisatie gemaakt kan worden. Fijn dat u mee wilt werken.

Welkom!

Welkom bij de vragenlijst over de organisatiecultuur en burgerparticipatie van waterschap Brabantse Delta. Fijn dat u even tijd hebt gemaakt. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten en is anoniem.

Allereerst volgen er wat vragen over u en uw werk bij waterschap Brabantse Delta.

1. Geslacht:

- Man
- Vrouw

2. Leeftijd:

- <25
- 26-50
- 51-65
- >65

3. Waar bent u werkzaam binnen waterschap Brabantse Delta?

- Bestuur
- Directieteam
- Bestuur & Communicatie
- Concern Control
- Beheer & Bediening
- Onderhoud & Muskusrattenbestrijding
- Kennis & Advies
- Ontwerp & Realisatie
- Beleid & Planadvies
- Vergunningen
- Beheer & Zuiveren
- Onderhoud & Techniek
- Advies & Ondersteuning
- Bouwprojecten
- Bedrijfsbureau
- Mens, Informatie & Organisatie
- Financiën

- Juridische Zaken & Vastgoed
- Inkoop
- Facilitaire Zaken
- Handhaving

4. In welke functie (conform generiek functieboek) bent u werkzaam?

- Manager
- Adviseur
- Projectleider
- Vakspecialist
- Dienstverlener
- Anders, namelijk

Deel 1: Organisatiecultuur

In het volgende onderdeel wordt de huidige organisatiecultuur gemeten. Het werkt als volgt: Er zijn zes categorieën. Elke categorie bestaat uit vier stellingen. Verdeel over deze vier stellingen 100 punten, afhankelijk van de mate waarin de stelling volgens u past bij waterschap Brabantse Delta. Als u vindt dat een uitspraak erg van toepassing is op waterschap Brabantse Delta geeft u een hoge score. Wanneer de uitspraak niet past bij waterschap Brabantse Delta noteert u een lage score. De totale score is telkens 100.

Voorbeeld: Uitspraak A komt heel goed overeen met waterschap Brabantse Delta, uitspraak B en C een beetje en uitspraak D niet of nauwelijks. Dan kan men bijvoorbeeld 50 punten aan uitspraak A geven, 20 aan B en C en 10 aan D.

Verdeel 100 punten over de onderstaande 4 stellingen wat volgens u past bij het waterschap

1. Dominante kenmerken		Huidig
A.	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B.	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C.	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D.	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
Totaal		100

Verdeel 100 punten over de onderstaande 4 stellingen wat volgens u past bij het waterschap

2. Leiderschapsstijl		Huidig
A.	De leiding gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B.	De leiding spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C.	De leiding geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D.	De leiding geeft in het algemeen blijk van coördinerend en	

	organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machine.	
		Totaal 100

Verdeel 100 punten over de onderstaande 4 stellingen wat volgens u past bij het waterschap

3. Managementstijl / Organisatiestijl		Huidig
A.	Binnen het waterschap wordt veel waarde gehecht aan teamwerk, consensus en participatie.	
B.	Binnen het waterschap wordt veel waarde gehecht aan persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C.	Binnen het waterschap wordt veel waarde gehecht aan doelstellingen, resultaten, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D.	Binnen het waterschap wordt veel waarde gehecht aan zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
		Totaal 100

Verdeel 100 punten over de onderstaande 4 stellingen wat volgens u past bij het waterschap

4. Organisatie bindmiddel		Huidig
A.	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven	
B.	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C.	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D.	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
		Totaal 100

Verdeel 100 punten over de onderstaande 4 stellingen wat volgens u past bij het waterschap

5. Organisatiestrategie		Huidig
A.	Het waterschap legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B.	Het waterschap legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C.	Het waterschap legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D.	Het waterschap legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
		Totaal 100

Verdeel 100 punten over de onderstaande 4 stellingen wat volgens u past bij het waterschap

6. Succescriteria		Huidig
-------------------	--	--------

A.	Het waterschap definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B.	Het waterschap definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
C.	Het waterschap definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
D.	Het waterschap definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
	Totaal	100

Het tweede deel van deze vragenlijst heeft betrekking op participatie. Participatie is een erg zichtbaar onderdeel in het bestuursakkoord en het Waterbeheerplan 2016-2021. Met participatie kan worden verstaan dat het waterschap aansluit bij initiatieven van burgers, ondernemers en organisaties maar ook dat burgers, ondernemers en organisaties meedoen met het werk van het waterschap. Beantwoord de volgende vragen met het antwoord wat volgens u het beste past. Later worden nog een aantal stellingen gegeven. Hierbij kan worden aangegeven in hoeverre u het eens of oneens bent met deze stellingen.

Deel 2: Participatie

1. Op welke manier wordt er volgens u nu (het meest) geparticipeerd door burgers bij projecten?

1 antwoord mogelijk

- Informatieavond
- Inspraakavond
- Een adviesgroep van burgers om advies van de omgeving te vragen
- Burgers lid van een projectteam, om samen aan het project te werken
- De burgers maken de plannen
- Anders namelijk....

2. Wat is voor u de beste manier van participeren door burgers met betrekking tot projecten?

1 antwoord mogelijk

- Informatieavond
- Inspraakavond
- Een adviesgroep van burgers om advies van de omgeving te vragen
- Burgers lid van een projectteam, om samen aan het project te werken
- De burgers maken de plannen
- Anders namelijk....

3. Vanuit welke intentie worden op dit moment burgers betrokken bij het maken van plannen?

1 antwoord mogelijk

- Wij informeren de burger over de plannen die we uit gaan voeren
- We horen de mening van burgers aan
- We laten ons adviseren door burgers

- We maken de plannen samen met de burgers
- We laten de plannen door de burger zelf maken
- Anders namelijk...

4. Waarom moet waterschap Brabantse Delta burgers volgens u betrekken bij het maken van plannen?

1 antwoord mogelijk

- Burgers moeten weten wat wij gaan doen als waterschap
- Wij moeten weten wat burgers vinden, maar we moeten zelf onze afweging maken
- Wij moeten weten wat burgers vinden om dat een plek te geven in onze afweging.
- Wij moeten om de tafel met burgers, allebei geven en nemen, zo kunnen we samen de beste plannen voor alle partijen maken
- We moeten vaker het maken van plannen aan de burger overlaten, en hen daarbij faciliteren
- Anders namelijk....

5. Wie worden er op dit moment denkt u het meest betrokken bij projecten van waterschap Brabantse Delta?

1 antwoord mogelijk

- Iedereen die mee wil doen, ongeacht zijn belang
- Iedereen die iets bij kan dragen aan een project
- Iedereen die mogelijk een belang heeft bij een project
- Iedereen wiens belang duidelijk in het geding is bij het project
- Alleen partijen die het project of ontwikkelingen hierin zouden kunnen verhinderen
- Anders namelijk...

6. Welke personen zouden volgens u het meest betrokken moeten worden bij projecten van waterschap Brabantse Delta?

1 antwoord mogelijk

- Iedereen die mee wil doen, ongeacht zijn belang
- Iedereen die iets bij kan dragen aan een project
- Iedereen die mogelijk een belang heeft bij een project
- Iedereen wiens belang duidelijk in het geding is bij het project
- Alleen partijen die het project of ontwikkelingen hierin zouden kunnen verhinderen
- Anders namelijk...

7. Op welk niveau ziet u binnen de organisatie punten voor verbetering met betrekking tot burgerparticipatie?

2 antwoorden mogelijk

- Dagelijks Bestuur
- Algemeen Bestuur
- Directieteam
- Leidinggevenden
- Houding van individuele personen
- Er hoeft niets veranderd te worden
- Anders, namelijk....

8. Op welk samenwerkingsniveau ziet u binnen de organisatie punten voor verbetering met betrekking tot burgerparticipatie?

2 antwoorden mogelijk

- Samenwerking tussen cluster zuiveringsbeheer, watersystemen en bedrijfsvoering verbeteren
- Samenwerking tussen alle afdelingen verbeteren
- Samenwerking tussen bestuur en directieteam
- Samenwerking tussen directieteam en leidinggevenden
- Samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers
- Er hoeft niets veranderd te worden
- Anders, namelijk...

9. Welke resultaten verwacht u dat participatie op kan leveren. U mag maximaal twee antwoorden invullen.

2 antwoorden mogelijk

- Betere kwaliteit van het werk van het waterschap
- Effectiever en sneller werken
- Kostenbesparing
- Meer steun vanuit de omgeving voor het werk van het waterschap
- Het waterschap levert een maatschappelijke meerwaarde
- Anders, namelijk

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

1 = helemaal oneens

2= oneens

3= neutraal

4= mee eens

5= helemaal mee eens

- Het waterschap moet burgers, ondernemers en organisaties stimuleren over het gehele gebied om maatregelen te nemen voor de verbetering van de waterkwaliteit.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Het waterschap moet stimuleren en meewerken aan initiatieven van derden, als deze initiatieven aansluiten bij de kerntaken van het waterschap.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Het waterschap moet stimuleren en meewerken aan initiatieven van derden, ook als deze initiatieven buiten de kerntaken van het waterschap vallen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Het waterschap moet een meer open houding aannemen in samenwerking: geef anderen de kans om meerwaarde te leveren (ook vrijwilligers) en durf je programma van maatregelen ook aan te passen aan initiatieven van anderen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Ik word intern gestimuleerd om participatie in mijn werk te betrekken.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Er zijn genoeg middelen, tijd en geld beschikbaar om participatie in mijn werk te betrekken.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Iedereen binnen het waterschap moedigt participatie aan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- De werksfeer bij het waterschap moedigt een open en participatieve houding aan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- De werksfeer bij het waterschap moedigt participatie aan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Participatie past bij de cultuur van waterschap Brabantse Delta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- De verschillende afdelingen communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Geen mening

- De verschillende vestigingen communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Geen mening

- De clusters (watersystemen, zuiveringsbeheer en bedrijfsvoering) communiceren onderling goed over projecten gerelateerd aan participatie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Geen mening

- De huidige bestuursambitie over burgerparticipatie is gelijk aan het gedrag van het bestuur.
1 antwoord mogelijk

Gedrag is gelijk

- Gedrag gaat minder ver dan ambitie
 - Gedrag gaat verder dan ambitie
 - Geen mening

- De huidige bestuursambitie over burgerparticipatie is gelijk aan het gedrag van het directieteam.
1 antwoord mogelijk
 - Gedrag is gelijk
 - Gedrag gaat minder ver dan ambitie
 - Gedrag gaat verder dan ambitie
 - Geen mening

- De huidige bestuursambitie over burgerparticipatie is gelijk aan het gedrag van de medewerkers.
1 antwoord mogelijk
 - Gedrag is gelijk
 - Gedrag gaat minder ver dan ambitie
 - Gedrag gaat verder dan ambitie
 - Geen mening

Heeft u een voorbeeld van participatie uit uw werk? Bijvoorbeeld een geslaagd of minder geslaagd project waarbij burgers/ondernemers/organisaties betrokken werden.

Overige opmerkingen/vragen/tips: