

Participatie in het lokaal bestuur

Masterthesis Jonne Robberegt

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master Public Administration

Beleid & Politiek

Studiejaar: 2016-2017

Studentnummer: 420511

Afstudeerbegeleider Erasmus Universiteit: Arie van Sluis

Tweede beoordelaar: Rebecca Moody

Afstudeerbegeleider Gemeente Vlaardingen: Ietske Roest



**DE
BURGER
MEESTER**



Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van mijn afstudeertraject, genaamd: 'Participatie in het lokaal bestuur'. Dit eindproduct is de afronding van mijn afstudeeronderzoek bij de gemeente Vlaardingen en tevens het laatste onderdeel van mijn opleiding Bestuurskunde, opleidingsrichting Beleid & Politiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het afstudeertraject betrof een looptijd van februari 2016 tot en met februari 2017. Het schrijven van deze scriptie kende ups en downs, en het realiseren van deze scriptie had ik dan ook niet zonder een aantal mensen gekund.

Ik wil allereerst mijn praktijkbegeleiders Ietske Roest en Jan Hecker bedanken voor de kans die ik heb gekregen bij de gemeente Vlaardingen. Ik heb veel vrijheid gekregen bij het doen van mijn onderzoek, en kreeg ook veel vertrouwen. Daarnaast kon ik voor feedback altijd bij hen terecht, wat het onderzoek een stuk beter heeft gemaakt. Het meest waardevolle is voor mij geweest dat ik mijn resultaten maar liefst drie keer mocht presenteren bij de gemeente Vlaardingen. Behalve dat ik hier veel van heb geleerd vind ik het ook een bevestiging dat ik een waardevol document voor de gemeente heb achtergelaten.

Daarnaast wil ik graag mijn afstudeerbegeleider Arie van Sluis bedanken. Hij heeft mij geholpen wanneer nodig en mij door het gehele traject voorzien van constructieve feedback. Ook Rebecca Moody wil ik bedanken voor de feedback als tweede lezer.

Als laatst wil ik nog meegeven dat het schrijven een scriptie een traject is dat je met jezelf aangaat. Ik heb er niet alleen veel van geleerd qua wetenschappelijke materie, maar ben ook een rijker mens geworden omdat ik veel van mezelf heb geleerd.

Al met al ben ik trots op het resultaat en ik hoop dat jullie het met plezier zullen lezen.

Jonne Robbereg
Februari 2017

Samenvatting

Aanleiding

De relatie tussen de overheid en de burger staat continu onder spanning. Ontwikkelingen in de maatschappij zorgen er voor dat er steeds nieuwe verwachtingen worden geschapen, en de noodzaak wordt gecreëerd om een andere relatie tussen overheid en burger te realiseren. Deze ontwikkelen zijn veelal voelbaar op lokaal niveau, omdat hier de politiek en de maatschappij dicht bij elkaar staan. Er wordt daarom continu geëxperimenteerd met deze verhoudingen en een nieuwe rol voor de overheid. Ook de gemeente Vlaardingen wil nieuwe vormen van participatie creëren. Om dit te realiseren is er een programma participatie opgesteld, waarin staat vermeldt dat er ruimte wordt geschapen voor experimenten op het gebied van participatievormen. Eén van deze initiatieven is het project De Stadsagenda. De uitvoering van dit project vroeg om een andere rol voor de ambtenaren van de gemeente. Een vereiste hierbij is dat deze ambtenaren open staan voor deze verandering en hierin mee willen en kunnen gaan. In dit onderzoek wordt onderzocht wat de veranderbereidheid is van de ambtenaren van de gemeente, en wat hier de voornaamste verklaringen voor zijn.

Onderzoeksopzet

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: “Wat is de mate van veranderbereidheid onder ambtenaren van de gemeente Vlaardingen bij het participatieproject de Stadsagenda en wat zijn hiervoor de voornaamste verklaringen?”

Om de probleemstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden is gekozen methodetriangulatie. Er is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief en kwalitatief onderzoek, met een literatuurstudie als theoretische basis. Hierdoor is het onderwerp zowel in de breedte als in diepte onderzocht en is het mogelijk om de verkregen resultaten te confronteren met bestaande theorieën. Op deze wijze kunnen aanbevelingen worden gedaan voor de gemeente Vlaardingen.

Op basis van de literatuur kan worden gesteld dat een succesvolle verandering afhangt van de gekozen veranderstrategie en de mate van veranderbereidheid. Zo blijkt dat het kiezen voor een veranderstrategie waarbij veel ruimte is voor de ambtenaren om mee te denken, zeer geschikt is voor veranderingen waarin ambtenaren een grote rol spelen. Daarnaast bevordert dit de veranderbereidheid. Deze veranderbereidheid is van belang bij het creëren van een succesvolle verandering, omdat de kans van slagen hierdoor toeneemt. Er wordt in dit onderzoek dan ook aandacht besteed aan zowel de gekozen veranderstrategie, als de mate van veranderbereidheid van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen. Op deze wijze wordt er gezocht naar enkele verklaringen voor deze veranderbereidheid.

De theorie rondom veranderbereidheid biedt de basis voor het kwantitatief onderzoek, dat is uitgevoerd onder de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen via een aselechte steekproef. De indicatoren zijn omgezet in waardes, en door middel van een enquête zijn deze onderzocht. Het onderzoek naar de veranderstrategie is uitgevoerd middels het analyseren van bestaand materiaal over het project en het houden van interviews. Door middel van transcriptie en vervolgens codering zijn de resultaten gestructureerd.

Resultaten en conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat de gemeente Vlaardingen geen duidelijke veranderstrategie, ten aanzien van het bevorderen van participatief werken van het ambtelijk apparaat, heeft gehanteerd. Door middel van het kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeente Vlaardingen met dit project wilde experimenteren met participatieve werkvormen. Hierdoor is de verandering er één met veel diepgang. Daarnaast

wilde de opdrachtgever ook dat het project zo breed zou zijn, dat de burgers van de gemeente Vlaardingen over alle onderwerpen in gesprek konden gaan met de gemeente. Dit zorgde ervoor dat de verandering ook organisatiebreed was. Een diepe, maar ook omvangrijke verandering is moeilijk te realiseren en vraagt om gedegen verandermanagement. Uit dit onderzoek is gebleken dat de gemeente Vlaardingen te weinig van te voren heeft vastgelegd hoe deze verandering bij het ambtelijk apparaat gerealiseerd kon worden. Hierdoor voelde het ambtelijk apparaat zich weinig betrokken en vertoonde dan ook enige vorm van weerstand.

De vertoonde weerstand van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen is met name terug te herleiden naar, wat Metselaar et al. (2012) het 'kunnen veranderen' noemen; de mate waarin men het gevoel heeft mee te kunnen komen in de verandering. De aansturing en informatievoorziening worden negatief beoordeeld. Door een goede, passende veranderstrategie had dit voorkomen kunnen worden.

Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies van dit onderzoek zijn vijf aanbevelingen voor de gemeente Vlaardingen opgesteld.

1. Kies voor een interactieve veranderstrategie

Het kiezen voor een interactieve veranderstrategie maakt het mogelijk om de organisatie meer te laten wennen aan de verandering. Hierdoor zal minder weerstand optreden.

2. Kies voor een tijdsplanning waarin reflectie centraal staat

De experimentele aanpak van het project kende veel mogelijkheden. Eén daarvan is dat er veel bijsturing en reflectie plaats zou kunnen vinden, wat volgens de literatuur bijdraagt aan een succesvolle verandering. Door een te strakke tijdsplanning, die niet realistisch is bevonden, was er echter te weinig ruimte tot reflectie en bijsturing. Hierdoor liep het project uit, en voelden de ambtenaren zich niet gehoord. Het creëren van een realistische tijdsplanning, waarbij genoeg momenten van feedback worden ingepland, zal bijdragen aan een realistischere planning maar met name een meer tevreden ambtelijk apparaat.

3. Zorg dat een projectteam vaste uren krijgt voor een project

Het project kende een hoge tijdsdruk, waar met name het projectteam de lasten van ondervond. Het projectteam heeft daardoor zijn focus verlegd naar het uitvoeren van het project, in plaats van het betrekken van de rest van de organisatie. Dit kan in de toekomst beter, door het projectteam deels of volledig vrij te maken voor dit project.

4. Benoem sleutelfiguren / rolmodellen in de organisatie

Het is belangrijk om zoveel mogelijk ambtenaren enthousiast te krijgen voor de verandering of het project dat wordt uitgevoerd. Het betrekken van de gehele organisatie in één keer is echter een zeer moeilijke opgave. Daarom is het van belang om het intern draagvlak te vergroten, door rolmodellen en sleutelfiguren te benoemen, die dienen als aanjagers van het project. Deze kunnen het gesprek met andere ambtenaren aangaan, waardoor deze zich meer gehoord voelen.

5. Zorg voor goede borging

Het is belangrijk om de organisatieverandering op de juiste wijze te borgen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de ambtenaren dit niet alleen belangrijk vinden, maar hier ook uitgesproken ideeën over hebben. Het is belangrijk om hier het gesprek over aan te gaan zodat de resultaten van dit project niet van tijdelijke aard zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en probleemstelling	6
1.2 Vraagstelling	7
1.2.1 Doelstelling	7
1.2.2 Onderzoeksvraag	7
1.2.3 Deelvragen	7
1.3 Onderzoeksopzet	8
1.4 Relevantie	8
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	8
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Leeswijzer	8
2. Context	6
2.1 Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie: 4 generaties	9
2.2 Participatie op lokaal niveau	10
3. Theoretisch kader	11
3.1 De studie naar verandermanagement	11
3.2 Verschillende veranderingen	11
3.3 Succesvol veranderen	13
3.4 Veranderstrategieën	14
3.5 Weerstand en veranderbereidheid	16
3.5.1 Definities weerstand en veranderbereidheid	16
3.5.2 Oorzaken van weerstand	16
3.6 Veranderbereidheid meetbaar maken	18
3.6.1 Ajzen's Model of Planned Behavior	18
3.6.2 Het DINAMO-model	19
3.7 Interventies voor het vergroten van veranderbereidheid	21
3.8 Samenvatting en conceptueel model	21
4.1 Operationalisering	23
4.1.1 Verandermanagement	23
4.1.2 Veranderbereidheid	24
4.2 Het onderzoeksontwerp en de onderzoekseenheden	26
4.3 Wijze van empirisch onderzoek	26
4.3.1 Kwantitatieve onderzoeksmethode	27
4.3.2 Kwalitatieve onderzoeksmethode	27

4.4	Dataverzameling en analyse.....	27
4.4.1	Kwantitatief onderzoek.....	27
4.4.2	Kwalitatief onderzoek.....	27
4.5	Kwaliteit van het onderzoek - Betrouwbaarheid en validiteit	28
5.	Casus	28
5.1	Context en aanleiding.....	29
5.2	Actoren analyse.....	30
5.3	Het plan.....	30
5.4	Het verloop.....	30
6.	Resultaten.....	32
6.1	Het verandertraject.....	32
6.1.1	Situatie voorafgaand aan de verandering.....	32
6.1.2	Het beoogde doel van de verandering en het project	32
6.1.3	Veranderaanpak.....	33
6.1.4	Rollen en actoren.....	34
6.1.5	Resultaat en behaalde doelen.....	35
6.1.6	Borging	36
6.1.7	Samenvatting verandermanagement.....	36
6.2	Veranderbereidheid	37
6.2.1	Willen veranderen	37
6.2.2	Moeten veranderen.....	40
6.2.3	Kunnen veranderen.....	41
6.2.4	Samenvatting veranderbereidheid.....	45
7.	Analyse.....	46
8.	Conclusies en aanbevelingen	50
8.1	Beantwoording probleemstelling.....	50
8.2	Aanbevelingen.....	53
8.3	Reflectie en beperkingen van het onderzoek	54
8.4	Suggestie voor vervolgonderzoek.....	56
	Literatuurlijst	50
	Bijlage 1 Uitnodiging Enquête	60
	Bijlage 2 Enquête veranderbereidheid	61
	Bijlage 3 Respondenten Interviews	63
	Bijlage 4 uitnodiging interviews	64
	Bijlage 5 Topic Lijst Interviews	65
	Bijlage 6 Betrouwbaarheidsanalyse Chronbach's Alpha.....	67
	Bijlage 7 Samenstelling medewerkers gemeente Vlaardingen	68

1. Inleiding

"Herontwerp de democratie in hoog tempo en gebruik daarbij de aanwezige kracht uit de samenleving. In de nieuwe democratie krijgen ideeën, kennis en initiatieven uit de samenleving de ruimte, denken we in oplossingen en proberen we die uit."
(Nederlands Genootschap van Burgemeesters, 2016).

Bovenstaande quote is afkomstig van Bert Blase, burgemeester van de gemeente Vlaardingen. Blase is de frontman in de campagne Code Oranje; een groep burgemeesters, wethouders, ondernemers en betrokken burgers die een nieuwe vorm van democratie op de kaart willen zetten. Deze nieuwe vorm van democratie is er één waarbij de burger meer centraal staat. Deze uitspraak van de burgemeester laat zien welke koers hij wilt varen met de gemeente Vlaardingen. Dit is er één waarbij burger en overheid meer met elkaar verbonden zijn.

De gedachte van de commissie Code Oranje, om meer ruimte te geven aan initiatieven van burgers en daarbij de overheid een steeds meer verbindende en faciliterende rol te geven, staat niet op zichzelf. Al decennia lang wordt er gespeeld met verschillende gedachten over de relatie tussen de burger, de nationale en internationale overheid en het rechtssysteem. Vanaf de jaren '70 wordt er serieus gewerkt aan nieuwe mogelijkheden van overheidsbesturing om al deze rollen met elkaar samen te laten werken (Bovens, 't Hart & van Twist, 2012). Dit komt voort uit veranderingen op de arbeidsmarkt, de bezuinigingen en de daarbij behorende decentralisaties, de opkomst van technologie en de individualisering van burgers, welke steeds meer inspraak willen in het beleidsproces (Rijksoverheid, 2016). Er is daarom een verschuiving te zien bij de overheid *"van zorgen voor naar zorgen dat"* (Bovens et al., 2012, p.43).

De ontwikkeling naar een democratie waarbij de burger inspraak heeft bij zowel politieke besluitvorming, agendavorming en het beleidsontwerp van verschillende bestuurlijke vraagstukken, wordt ook wel burgerparticipatie genoemd (Boven et al., 2012). De kernwoorden open, samenhangend, flexibel, uitnodigend en innovatief staan hierbij centraal (Ministerie van Infrastructuur en milieu, 2016). Dit geldt voor de burger, de Rijksoverheid en tevens lokale overheden. Deze veranderende visie vraagt om steun en vertrouwen van alle betrokken partijen. Het is van belang dat men bereid is om mee te veranderen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Om dit te realiseren zijn twee elementen van belang: een goede mate van verandermanagement en een grote veranderbereidheid van ambtenaren.

1.1 Aanleiding en probleemstelling

De veranderende relatie tussen burger en overheid blijkt zowel een wens als een noodzaak binnen de huidige democratie. Deze verandering heeft vooral invloed op lokaal niveau. Dit omdat bij deze bestuurslaag de politiek en de maatschappij het dichtst bij elkaar komen (VNG, 2016). Tevens is vastgesteld dat burgers het meest willen meedenken over maatschappelijke vraagstukken op gemeentelijk niveau, omdat deze het meest dichtbij voelen (VNG, 2016). Zo doen de meeste voorbeelden van maatschappelijk initiatief en sociaal ondernemerschap zich op lokaal niveau voor (Rijksoverheid, 2013). Minister Plasterk geeft aan dat gemeenten daarom meer ruimte moeten krijgen om met verschillende vormen van participatie te experimenteren (Binnenlandsbestuur, 2015). De burger verwacht op lokaal niveau een overheid die zowel faciliterend als handhavend kan zijn. Om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen is een dergelijke vrijheid voor gemeenten van belang (VNG, 2016). Vanuit de Nederlandse gemeenten wordt er serieus met deze nieuwe rol omgegaan, zo blijkt dat sinds 2010 het aantal gemeenten met een nota Burgerparticipatie, elk jaar fors toeneemt (Ostaaijen, 2014).

Zoals uit de inleiding blijkt, is de gemeente Vlaardingen qua visie misschien wel koploper op het gebied van het creëren van een nieuwe relatie tussen burger en overheid. Op dit moment wordt er door de gemeente Vlaardingen op verschillende manieren geëxperimenteerd met deze veranderende verhoudingen. Zo zijn er leefbaarheidsplatforms,

spreekuren in de wijk, biedt de gemeente ondersteuning bij bewonersactiviteiten en kunnen er wijkdeals gesloten worden. De gemeente heeft een programma participatie, dat organisatiebreed werkt aan het bevorderen van participatie in de stad.

Een recent initiatief vanuit de gemeente is het project De Stadsagenda, met als campagnenaam: De Burger Meester. De gedachte van dit project is dat Vlaardingers het beste weten wat goed is voor de stad (De Stadsagenda, 2016). Het doel is het bevorderen van participatie, zowel vanuit de burger als vanuit het ambtelijk apparaat. Dit door het creëren van een inspirerende agenda, voor en door de stad. Op 20 september 2016 is het fysieke eindresultaat, De Stadagenda, gepresenteerd.

Het initiatief vraagt een andere werkwijze van het ambtelijk apparaat, omdat zij meer in direct contact komt te staan met de burger. Deze verandering is een ware organisatieverandering te noemen, omdat het gevolgen heeft tot diep in de kern van de organisatie. Het slagen van het project hangt dan ook voor een groot deel af van de houding van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen. De literatuur stelt dat participatieprojecten een grotere kans van slagen hebben, wanneer de nieuwe werkwijze door zoveel mogelijk mensen wordt geaccepteerd (Bovens et al., 2012). Intern draagvlak voor de verandering is dan ook van groot belang.

De gemeente Vlaardingen heeft het project De Stadsagenda inmiddels afgerond. Het is daarom interessant om te evalueren hoe dit project is uitgevoerd en wat de houding is van de ambtenaren ten aanzien van dit project en de verandering die hieraan ten grondslag ligt. Uit dit onderzoek kunnen lessen getrokken voor toekomstige experimenten met betrekking tot de veranderende houding tussen burger en overheid.

1.2 Vraagstelling

1.2.1 Doelstelling

Door middel van dit praktijkgerichte onderzoek worden aanbevelingen gegeven voor verbetering van de bestaande situatie rondom de implementatie van participatieprojecten in de gemeente Vlaardingen. Samengevat is het doel van dit onderzoek als volgt te beschrijven:

Het doel van dit onderzoek is het evalueren van het project De Stadsagenda door onderzoek te doen naar de wijze van uitvoering en de houding van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen ten aanzien van het project. Hierdoor kan inzicht worden gecreëerd in de mate van veranderbereidheid ten aanzien van veranderprojecten die gaan over meer participatief werken.

1.2.2 Onderzoeksvraag

Om het doel te behalen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Wat is de mate van veranderbereidheid onder ambtenaren van de gemeente Vlaardingen bij het participatieproject de Stadsagenda en wat zijn hiervoor de voornaamste verklaringen?”

1.2.3 Deelvragen

1. Wat is overheidsparticipatie en hoe is dit ontstaan?
2. Hoe ziet de casus en probleemstelling voor de gemeente Vlaardingen eruit?
3. Welke inzichten biedt de literatuur op het gebied van veranderbereidheid en verandermanagement?”.
4. Hoe kenmerkt het verandertraject van de gemeente Vlaardingen zich?
5. Hoe behoorden de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen het project De Stadsagenda, vanuit de theorie van veranderbereidheid?
6. Welke aanbevelingen zouden de gemeente Vlaardingen kunnen helpen om verandertrajecten als deze in de toekomst succesvol te laten verlopen?

1.3 Onderzoekopzet

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Vlaardingen in de maanden mei en juni 2016. Allereerst is er literatuuronderzoek gedaan over participatie, veranderbereidheid en veranderprocessen. Dit vormt de theoretische basis voor dit onderzoek. Het empirische onderzoek is uitgevoerd door middel van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Vervolgens zijn de resultaten van de verschillende respondenten naast elkaar gelegd om verschillen en overeenkomsten te ontdekken en zijn deze geanalyseerd aan de hand van de theorie. Uiteindelijk geeft het onderzoek inzicht in de factoren die invloed hebben op het slagen van de organisatieverandering die de gemeente Vlaardingen beoogt. Het onderzoek resulteert in aanbevelingen voor de gemeente Vlaardingen.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Organisaties zijn continu onderhevig aan de dynamiek van externe factoren, wat vraagt om een groot aanpassingsvermogen. Op dit moment wordt er door de overheid ruimte gecreëerd om op lokaal niveau te experimenteren met een meer participatieve houding ten aanzien van de burger. De gemeente Vlaardingen pakt dit op door zowel overheids- als burgerparticipatie aan te wakkeren. Dit wordt onder andere gedaan door een programma participatie, dat over de afdelingen heen, een participatieve houding binnen de organisatie ambieert. De ontwikkeling van de Stadsagenda is hier een gevolg van. Vanuit de opdrachtgever en het uitvoerende projectteam bestaat echter de vraag of de aanpak van dit project, passend is bij de organisatie. Aangezien een succesvolle verandering begint bij de medewerkers (Metselaar et al., 2011) is het daarom noodzaak om onderzoek te doen naar de veranderbereidheid van deze medewerkers ten aanzien van dit project, en daarmee ten aanzien van de veranderende rol van het ambtelijk apparaat. Het onderzoek bevat een wetenschappelijke basis maar is in dit opzicht zeer relevant voor de praktijk. Dit geldt zowel voor de gemeente Vlaardingen als voor andere gemeenten die te maken hebben met projecten en veranderingen van gelijke strekking.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek sluit aan in een reeks onderzoeken die de laatste jaren zijn uitgevoerd omtrent participatie in het publieke domein. De focus van deze onderzoeken lag veelal op burgerparticipatie, waarbij het initiatief ligt bij de overheid. Dit terwijl er naast burgerparticipatie nu extra aandacht is voor overheidsparticipatie. In deze laatste vorm komt er meer initiatief vanuit de burger en is de overheid enkel ondersteunend. In dit onderzoek speelt overheidsparticipatie een belangrijke rol, wat interessante inzichten op dit gebied kan opleveren. Er wordt gekeken naar de mate van veranderbereidheid onder ambtenaren wanneer zij participierend moeten optreden. De term veranderbereidheid is niet nieuw maar deze wordt wel pas sinds het jaar 2000 op deze wijze onderzocht (Metselaar et al., 2011). De gemaakte combinatie van veranderbereidheid en overheidsparticipatie zal leiden tot nieuwe wetenschappelijke inzichten.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit acht hoofdstukken. Na deze inleiding is er als eerst aandacht voor de context van het onderwerp; participatie in de publieke sector. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 ingegaan op de relevante concepten verandermanagement en veranderbereidheid. Aan het eind van hoofdstuk 3 wordt in een conceptueel model weergegeven wat de verwachte relatie is tussen de concepten. In hoofdstuk 4 wordt gepresenteerd hoe het empirisch deel van dit onderzoek is uitgevoerd. Daarna worden de verschillende uitkomsten gepresenteerd. Te beginnen met in hoofdstuk 5 een weergave van de casus. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Deze resultaten, de casusbeschrijving en de theorieën worden in hoofdstuk 7 met elkaar verbonden waardoor er geanalyseerd kan worden hoe de situatie er in Vlaardingen uitziet. Als laatst worden in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. U vindt hier ook een reflectie op dit onderzoek.

2. Context

Zoals in de inleiding naar voren is gekomen draait het in dit onderzoek om een organisatieverandering binnen de gemeente Vlaardingen, waarbij getracht wordt een meer participatief lokaal bestuur te creëren waarin de burger een grotere rol speelt. Dit wordt ook wel overheidsparticipatie genoemd, omdat de overheid steeds meer faciliterend en ondersteunend te werk mag gaan ten behoeve van de ideeën van de burger. Bij deze vorm van participatie gaat het om het faciliteren vanaf onderop (bottom-up benadering) maar ook het stimuleren van initiatieven waarvan wordt verwacht dat deze niet uit zichzelf ontstaan (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011). Oude Vrielink & Verhoeven (2011) beschrijven de rol van de overheid als dienend in plaats van dominant, aanjagend in plaats van uitvoerend en ondersteunend door aan te vullen in plaats van in te vullen.

2.1 Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie: 4 generaties

De visie op participatie die er heden ten dage heerst komt voort uit verschillende generaties van participatie die in de loop van de geschiedenis aan de orde zijn geweest. De wijze waarop de overheid en de burger met elkaar in contact staan, wordt mede bepaald door grotere patronen in de geschiedenis.

Tot de jaren '70 van de vorige eeuw had de Nederlandse overheid veel macht wat betreft de besluitvorming in Nederland. Er was geen ruimte voor inspraak en via zuilen werd het beleid gevoerd (Hoogenboom, 2011). Een belangrijke ontwikkeling in het ontstaan van de samenleving zoals wij deze nu kennen is de ontzuiling die in de jaren '70 optrad (Hoogenboom, 2011). Deze ontzuiling zorgde ervoor dat burgers en politiek meer los van elkaar kwamen te staan, en moesten zoeken naar nieuwe wegen om elkaar te bereiken (Hoogenboom, 2011). Er was sprake van een democratiseringsbeweging, waarbij het wettelijk recht op inspraak van burgers ontstond. Eén uitgangspunt stond centraal; de burger moest het voortouw nemen. Dit wordt ook wel de 1e generatie burgerparticipatie genoemd (Blom et al., 2010).

Toen in de jaren '80 van de vorige eeuw een groot aantal bezuinigingen moest worden doorgevoerd, is er een tweede generatie burgerparticipatie ontstaan. Door de bezuinigingen moest de overheid meer efficiënt te werk gaan. Als gevolg hiervan kwam het *New Public Management* (NPM) op, waarbij managementprincipes uit de private sector werden gebruikt om de publieke sector te hervormen. De gedachte was, dat door meer aan te sturen in plaats van uit te voeren, er overheidsorganen verzelfstandigd konden worden. Hierdoor zouden de overheidsuitgaven omlaag gaan (Bovens et al., 2012). Ook werd er een groter beroep gedaan op de zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van de burger (Blom et al., 2010). Hierdoor kreeg deze meer macht en mocht deze meepraten en meedenken over beleidsvoorstellen. Er is hier een begin te zien van de terugtrekkende overheid.

Deze terugtrekkende overheid resulteerde in veel ongelijkheid tussen burgers en de overheid, waardoor er behoefte was aan een nieuwe rolverdeling met een meer gedeelde verantwoordelijkheid. Er was behoefte aan een netwerkbenadering. Dit wordt ook wel *Network Governance* genoemd (Blom et al., 2010). In dit geval houdt dit in dat de overheid geen afstand doet van zaken, zoals in de 2e generatie het geval was, maar een actieve rol aanneemt om verschillende organisaties, burgers en bedrijven met elkaar te verbinden. Dit wordt de 3e generatie burgerparticipatie genoemd. Hierbij is de opkomst van het burgerinitiatief te zien (Blom et al., 2010).

Op dit moment zijn alle drie de generaties van burgerparticipatie terug te zien binnen de overheid. Blom et al. (2010) stellen dan ook dat deze generaties elkaar niet uitsluiten, maar naast elkaar bestaan. Verschillende participatievormen vragen om verschillende methoden. Deze drie generaties kennen als overeenkomst dat het initiatief om te participeren wordt genomen door de overheid (Bressers et al., 2015).

Anno 2016 zijn er veel nieuwe ontwikkelingen te zien met betrekking tot burgerparticipatie. Zo wordt er gesteld dat er sprake is van het ontstaan van een vierde generatie burgerparticipatie, die het burgerbestuur wordt genoemd (Blom et al. 2010). Verschillend van de eerdere generaties is dat verondersteld wordt dat bij deze generatie het initiatief bij de burger ligt. In deze context wordt ook de term overheidsparticipatie gebruikt, waarbij de overheid een faciliterende rol aanneemt ten aanzien van de burger. Deze vorm van participatie is nog volop in ontwikkeling.

2.2 Participatie op lokaal niveau

Op lokaal niveau, binnen Nederlandse gemeenten, is de nieuwe rol van de overheid goed terug te zien. Dit komt onder andere voort uit de decentralisaties en daarmee de noodzaak en behoefte van burgers om meer eigen initiatief te tonen (Rijksoverheid, 2013). Burgerinitiatieven zijn te definiëren als *“een beweging of actie die burgers vanuit eigen beweging oppakken, in plaats van te wachten of te verwachten dat anderen het voortrouw nemen”* (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011, p. 278). Deze veranderende rol van de burger resulteert ook in een andere houding van het lokaal bestuur. De lokale overheden krijgen daarom te maken met organisatieveranderingen, omdat deze nieuwe visie moet inbedden in zowel de structuur, de instrumentatie en de cultuur van de organisatie. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010) stelt dat, zonder deze omslag binnen gemeenten, de burgerinitiatieven veelal blijven hangen op tijdelijke projecten (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010).

Ambtenaren binnen het lokaal bestuur vinden een dergelijke verandering vaak lastig en lopen bij het omgaan met burgerinitiatieven vaak vast. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo wordt er gesteld dat ambtenaren moeite hebben met het loslaten en vertrouwen op de burger en daarom snel neigen naar het overnemen van taken (Ministerie van Binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, 2010). Daarnaast vallen burgerinitiatieven vaak niet binnen de bestaande beleidskaders, waardoor ambtenaren het lastig vinden om met deze initiatieven om te gaan. Ten derde zijn er veel vaste regels en procedures waardoor de ambtenaren weinig zelf kunnen uitvoeren. Dit komt omdat er vaak nog geen visie is met betrekking tot burgerparticipatie. Als laatst wordt genoemd dat er vaak politieke weerstand is tegenover verdere toename van burgerparticipatie waardoor er weinig ruimte is voor burgerbestuur (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010).

3. Theoretisch kader

In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden wat de veranderende rol van de overheid voor invloed heeft op het lokaal bestuur. Er is te concluderen dat de omslag naar een meer participatief ambtelijk apparaat een ware organisatieverandering betreft. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe een succesvolle organisatieverandering gerealiseerd kan worden.

3.1 De studie naar verandermanagement

De studie naar verandermanagement bestaat al decennia lang. Tot de jaren '80 was de focus van deze studie vooral gericht op de private sector. Publieke organisaties werden gezien als bureaucratisch waardoor zij niet bekend stonden als zeer veranderende organisaties (Van Der Voet, 2011). March (1981) was één van de eerste die organisatieveranderingen vanuit de publieke context definieerde:

“What we call organizational change is an ecology of concurrent responses in various parts of an organization to various interconnected parts of the environment. If the environment changes rapidly, so will the responses of stable organizations; change driven by such shifts will be dramatic if shifts in the environment are large” (March, 1981, p.564).

De definitie van March (1981) laat zien dat organisatieveranderingen veelal voortkomen uit veranderingen in de omgeving. Dit betreffen cultuurveranderingen, technologische ontwikkelingen en veranderingen in beleid en wetgeving. Organisaties in de publieke sector staan niet op zichzelf, wat deze organisaties zeer afhankelijk van de omgeving maakt. Daarom is gedegen verandermanagement in dit soort organisaties van groot belang (Van der Voet, 2011), en nu ook een belangrijk onderwerp van onderzoek.

Er is sprake van verandermanagement wanneer er naast het behalen van concrete doelen, ook een verandering in de organisatie wordt beoogd (Metselaar et al., 2011). Het proces van de verandering is daarbij van even groot belang als de uitkomsten. Met deze gedachte is Evidence Based Verandermanagement ontstaan. Hierbij wordt op wetenschappelijke wijze naar het succes of falen van verandermanagement in de publieke sector gekeken (Metselaar et al., 2011). Een evaluatieonderzoek is een manier om dit in de praktijk toe te passen.

3.2 Verschillende veranderingen

Voor het slagen van een verandering is het van belang om besef te hebben van de diepgang en omvang van de beoogde verandering. Dit biedt inzicht in de acties die moeten worden ondernomen om deze verandering te laten slagen.

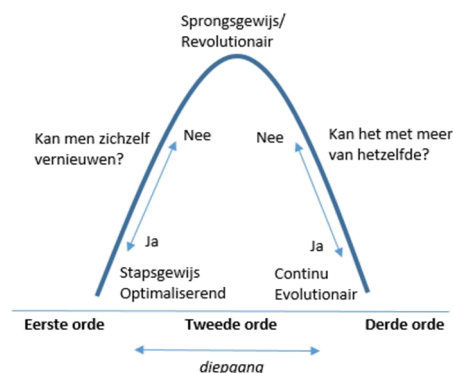
De diepgang van een verandering betreft de mate waarin een verandering vraagt om een nieuwe aanpak ten opzichte van eerdere veranderingen. De vraag die hierbij gesteld moet worden is: In hoeverre kan je veranderen, met gebruik van de bestaande lessen die zijn verkregen uit eerdere veranderprocessen? Bij sommige veranderingen werken bestaande regels en procedures prima, en is het enkel nodig dit aan te passen naar de vernieuwende, gewenste situatie. In andere gevallen is er behoefte aan een geheel nieuwe manier van veranderen waarbij de oude routines moeten worden losgelaten. De Caluwé & Vermaak (2006) benoemen drie ordes van veranderingen waarbij de eerste orde de minste, en de derde orde de meeste diepgang kent.

De 1^e orde van veranderen is de minst diepe vorm. Bij dergelijke veranderprocessen ligt de nadruk op het perfectioneren van wat er al is, waarbij de aanpassingen niet de kern van de organisatie of het systeem veranderen (Levy & Merry, 1986). Daardoor worden er verandertechnieken gebruikt die aansluiten bij de verwachtingen van de organisatie, waardoor deze niet voor veel verrassingen komt te staan. De verandering is incrementeel en voelt bijna natuurlijk aan (De Caluwé & Vermaak, 2006).

De 2^e orde van veranderen ontstaat wanneer de bestaande werkwijze en de resultaten uit het verleden, niet meer passend zijn bij de huidige omstandigheden. Deze veranderingen raken de kern en de fundamentele waarden van de organisatie (Levy & Merry, 1986). De verandering ontstaat meestal doordat er impulsen uit de omgeving komen, die de organisatie tot veranderen aanzetten. Daardoor zijn deze veranderingen vaak het meest episodisch; zij vinden met sprongen plaats. De veranderaar probeert nieuwe, contrasterende inzichten uit, terwijl de betrokkenen hier vaak nog niet mee om kunnen gaan. Hierdoor voelt de verandering vaak onverwacht en overweldigend aan (De Caluwé & Vermaak, 2006).

De 3^e orde van veranderen vindt plaats in organisaties die klaar zijn om te leren. Net als in de 2^e orde van veranderen is er behoefte aan vernieuwde werkwijzen, echter is het verschil dat er bij deze orde meer ruimte is voor deze vernieuwingen. In tegenstelling tot de 2^e orde van veranderen, wordt de ontwikkeling al georganiseerd, voordat er sprake is van druk van buitenaf. Dit zorgt ervoor dat er ruimte is om te experimenteren. De organisatie heeft het vermogen om om te gaan met verschillende visies en tegenstellingen. Dit zorgt ervoor dat ook cultureel ingebedde gedragingen en overtuigingen kunnen worden herzien. Om dit te realiseren vinden dit soort veranderingen vaak stapsgewijs (incrementeel) plaats (De Caluwé & Vermaak, 2006).

De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat er vaak een waardeoordeel kleeft aan deze drie ordes, waarbij de 3^e orde verandering vaak benoemd wordt als degene met het beste effect. De auteurs benadrukken dat dit niet het geval is, en dat iedere verandering zijn eigen mogelijkheden kent. De verschillende ordes zijn weergegeven in figuur 1 waarbij grafisch is weergegeven hoe een verandering er in de verschillende ordes uit ziet.



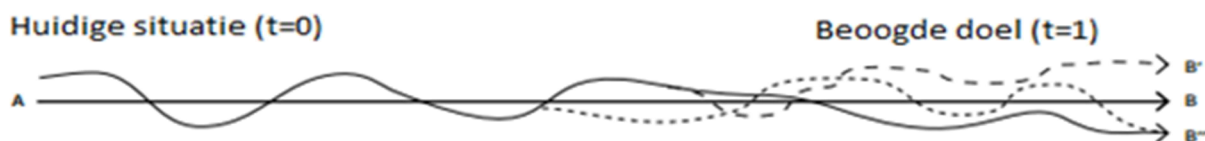
Figuur 1

Naast de diepgang van een verandering verschillen veranderingen ook in omvang. Het gaat er hierbij om in hoeverre de verandering betrekking heeft op de gehele organisatie, een afdeling of enkele individuen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Veranderingen van grote omvang, waarbij veel mensen betrokken zijn, zijn meestal ondiepe veranderingen die passen bij de 1^e orde van veranderen. Dit terwijl diepe veranderingen in structuur en cultuur, zoals 3^e orde veranderingen, vaak kleine veranderingen zijn waarbij niet de gehele organisatie betrokken is (De Caluwé & Vermaak, 2006). Volgens De Caluwé & Vermaak is het belangrijk om rekening te houden met de combinatie tussen diepgang en omvang. Zij betogen dat de verhoudingen zoals hier gesteld, zorgen voor een optimaal resultaat (De Caluwé & Vermaak, 2006).

Er zijn volgens de literatuur geen grenzen aan de diepgang of omvang van veranderen bekend. Wel wordt gesteld dat de grootte van de verandering medebepalend is voor de manier waarop de verandering moet worden ingezet, waarbij grotere veranderingen meer vragen om strategisch verandermanagement (De Caluwé & Vermaak, 2006).

3.3 Succesvol veranderen

Een organisatieverandering kan ingezet worden vanuit twee benaderingen (Bennebroek Gravenhorst, 2002). De eerste is de ontwerpbenadering, waarbij het proces een lineaire lijn volgt. Deze benadering wordt gebruikt wanneer het probleem bekend is, er weinig complexiteit in de verandering te zien is en het doel duidelijk is. Daarnaast is er de ontwikkelbenadering, waarbij het proces een meer bewegende lijn vormt. Deze benadering wordt gebruikt bij een complex probleem waarbij de oplossing niet direct voor de hand ligt. Bij deze ontwikkelbenadering wordt er iteratief gehandeld, waarbij ruimte is voor tussentijdse bijsturing. Het is daarom bij deze benadering van extra belang dat de betrokkenen tijd hebben om stapsgewijs aan de verandering te wennen. In deze benadering staat het doel van de verandering minder vast dan bij de ontwerpbenadering (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Schematisch zijn de twee benaderingen te zien in figuur 2.



Figuur 2

Verschillende auteurs beschrijven dat er, om een verandertraject succesvol te laten verlopen, rekening gehouden moet worden met enkele elementen die in elke organisatieverandering aan bod komen (Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Werkman, Boonstra & Elving, 2005; De Caluwé & Vermaak, 2006; Van Den Nieuwenhof, 2003).

Allereerst is het van belang voor een veranderaar om rekening te houden met, en zicht te hebben op, de kenmerken van het beleid (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Het gaat hier om het beleid zelf; wat zijn de doelen? Dit betekent niet dat het einddoel van tevoren vast moet staan, want dat kan altijd gewijzigd worden door voortschrijdend inzicht, maar het is van belang om na te denken waar je naar toe wilt (De Caluwé & Vermaak, 2006). Volgens Werkman, Boonstra & Elving (2005) zijn behalve de doelen ook de veranderkundige aspecten zoals de duidelijkheid van de veranderkoers, de technologie in het veranderproces, de informatievoorziening, de timing, de afwezigheid van spanning, het draagvlak voor de verandering en de rol van de managers van belang. Hier kan de theorie van De Caluwé & Vermaak uit paragraaf 3.2 aan toegevoegd worden. Kennis over de kenmerken van de verandering (de diepte en omvang) zorgt ervoor dat men bewust kan kiezen voor een bepaalde veranderstrategie die passend is bij de situatie. Hierdoor neemt de kans van slagen toe.

Daarnaast zijn de kenmerken van de uitvoerende organisatie van invloed op het al dan niet succesvol veranderen. Hoogerwerf & Herweijer (2008) benoemen dat de hiërarchie binnen een organisatie van invloed is op het veranderproces. Een zeer verticale hiërarchie zorgt ervoor dat de kloof toeneemt tussen het beleid zoals het bedoeld was en de uitvoering ervan (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Dit omdat er meer mensen bij betrokken moeten zijn. Het is daarom een voordeel wanneer een organisatie werkt vanuit een horizontaal beleidsnetwerk, waar kortere lijnen tussen afdelingen en functies zijn.

Als derde wordt benoemd dat de kenmerken van de omgeving van belang zijn (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Bij het begrip 'omgeving' kan gedacht worden aan de economische situatie, technische mogelijkheden maar ook het politieke bestuur en de mate waarin zij controle en steun uitoefenen op het beleidsproces (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). De Caluwé & Vermaak (2006) voegen hieraan toe dat het ook van belang is om zicht te hebben op de historie van de verandering, zoals resultaten uit eerdere veranderingen.

Een vierde onderdeel dat in iedere verandering een rol speelt is de communicatie en betekenisgeving. De ontwerpbenadering typeert succesvolle communicatie als helder, tijdig en passend bij de gestelde vragen. De ontwikkelbenadering gaat er vanuit dat actoren actief

omgaan met informatie en betekenisgeving hiervan (Weick, 2003). De ontwikkelbenadering stelt dat communicatie ook gaat om aandacht voor emoties, wederzijds vertrouwen en samenwerking (Isaacs, 1999; Schein, 1987). Deze invulling wordt als meer succesvol gezien: *“Alle media waarbij er sprake is van overwegend éénrichtingsverkeer (...) zijn nodig en functioneel, maar beperkt effectief waar het gaat om het mobiliseren van veranderingsgezindheid en het laten ontstaan van een gevoel van eigendom”* (Franssen & Wetzels, 2001, p 20). Ook het creëren van een aansprekende visie draagt bij aan de binding die men heeft met een veranderproces, en gaat daarbij verder dan het zenden van lineaire informatie (Van Den Nieuwenhof, 2003).

Het vijfde bestandsdeel dat volgens De Caluwé & Vermaak (2006) in iedere verandering een rol speelt, is sturing en reflectie. Er wordt gesteld dat deze sturing en reflectie niet alleen achteraf, maar ook tijdens het proces dient plaats te vinden. Het is van belang om een sturingscyclus toe te passen, waarbij er bij elke fase van de verandering tijd is om te reflecteren en aanpassingen te doen aan het proces voordat de volgende fase aanbreekt (De Caluwé & Vermaak, 2006).

Als laatste benoemen De Caluwé & Vermaak (2006) de invloed van de verschillende rollen en actoren in een veranderproces. Zij stellen dat er in iedere organisatieverandering zeven rollen aan bod komen; de initiatiefnemer, de sponsor, tegenstanders, voorstanders, een trekker, de uitvoerders en de slachtoffers. Voor het slagen van een verandering is het belangrijk om alle rollen serieus te nemen. Met name de uitvoerders en de slachtoffers zijn hierbij belangrijke actoren, omdat zij uiteindelijk de veranderingen moeten toepassen op hun dagelijkse werkzaamheden (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Het gedrag dat uitvoerders vertonen is daarom van invloed op het uiteindelijke resultaat (Ajzen, 1991). Werkman et al. (2005) voegen daaraan toe dat wanneer uitvoerders worden uitgenodigd om te participeren in de verandering, de intentie om te veranderen wordt verbeterd en daarmee de kans op slagen toeneemt. Volgens Hoogerwerf & Herweijer (2008) is het vooral bij projecten die bottom-up worden georganiseerd van belang dat de uitvoerder een positieve houding aanneemt ten aanzien van de verandering. Bij een procesevaluatie dient er dan ook gericht gekeken te worden naar het handelen van de uitvoerders; in dit geval de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen (Hoogerwerf & Herweijer, 2008).

3.4 Veranderstrategieën

Uit voorgaande paragrafen blijkt dat de keuze voor een bepaalde veranderaanpak; een veranderstrategie, van invloed is op het uiteindelijke resultaat van de verandering. Een veranderstrategie wordt door Cozijnsen & Vrakking (1995) gedefinieerd als:

“Een doelgerichte en doelbewuste overweging om met een optimaal effect een wenselijk geachte verandering in een organisatie in te voeren en daarbij zo min mogelijk weerstand op te roepen. Een veranderstrategie is daarbij de schakel tussen begrip van wat er aan de hand is en de impuls voor actie”.

In de literatuur zijn er veel verschillende veranderstrategieën te ontdekken. Elke organisatie heeft een andere visie en een ander doel, waardoor het van belang is om een strategie toe te passen die past bij de organisatie (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Werkman et al. (2005) stellen dat het zoeken naar een passende veranderstrategie een ingewikkeld proces is. Er wordt volgens hen te vaak gezocht naar één verklaring, terwijl iedere situatie verschillend van elkaar is (Werkman et al., 2005). In de grote verscheidenheid van veranderstrategieën, zijn volgens Werkman et al. (2005) vijf stromingen te herkennen.

1. Machtstrategieën

De strategieën die zich kenmerken als machtstrategieën, worden gebruikt door managers die top-down willen veranderen. Zij houden zelf de macht in handen door gecoördineerd en gecontroleerd te werk te gaan. Door deze strategie toe te passen is er weinig ruimte voor eigen initiatief of inbreng van de medewerkers van de organisatie. Hierdoor nemen deze een

passieve houding aan. Vooral in crisissituaties is dit een veelgebruikte veranderstrategie omdat er in deze situaties snel en gecoördineerd gehandeld dient te worden (Werkman et al., 2005).

2. Planmatige strategieën

Een planmatige strategie wordt toegepast door veranderaars die de toekomst zien als helder, begrijpelijk en voorspelbaar. De veranderaars die deze strategie toepassen proberen op een rationele wijze de verandering te sturen. Er wordt bij deze strategieën vaak een duidelijk doel geformuleerd, waar door middel van een vaststaand plan en procedure naar toe wordt gewerkt. Er is sprake van deadlines om zo het proces beheersbaar te houden. Er is bij deze vorm van veranderen weinig ruimte voor aanpassing en bijsturing en de vraag is dan ook of dit type veranderstrategie in complexe, dynamische omgevingen toepasbaar is (Werkman et al., 2005).

3. Onderhandelstrategieën

Wanneer er wordt gekozen voor een strategie waarbij veel ruimte is voor belangen, valt de strategie onder de noemer 'onderhandelstrategie'. De beoogde verandering raakt vele actoren en de veranderaar probeert hier zo goed mogelijk mee samen te werken. De belangen en verschillen tussen de betrokken actoren worden inzichtelijk gemaakt en zo wordt geprobeerd om door middel van onderhandelen tot compromissen te komen. Bij dit type strategie wordt een nauwe samenwerking geëist. Het resultaat hiervan is dat problemen die zich tijdens een veranderproces kunnen voordoen, vaak al voor of tijdens de verandering boven tafel komen (Werkman et al., 2005).

4. Programmatische strategieën

Bij een programmatische aanpak wordt het proces gezien als incrementeel en iteratief. Dit heeft als voordeel dat de betrokkenen langzaam aan de verandering kunnen wennen. Daarnaast biedt het ruimte tot leren, tussentijdse evaluatie en bijsturing. De medewerkers worden tevens gestimuleerd om mee te denken over de verandering en leren zelf toekomstige veranderingen vorm te geven. De verandering wordt zoveel mogelijk ingebed in de dagelijkse werkzaamheden. Het voordeel van deze benadering is dat mensen verleid worden om mee te gaan in de verandering (Werkman et al., 2005).

5. Interactieve strategieën

Bij dit type strategie staat samenwerking centraal. De betrokkenen wisselen gezamenlijk en actief van gedachten en ideeën, ongeacht de positie in de hiërarchie (Werkman et al., 2005). De visie van alle belanghebbenden wordt meegenomen, en tezamen wordt hierdoor het beginpunt van de verandering, en de vormgeving van de verandering bepaald. Er wordt gezamenlijk gewerkt aan een strategie die de verandering zal doen slagen.

Werkman et al. (2005) stellen dat er vaak discrepantie is tussen de ervaring van werknemers, en die van de directie, wat betreft de uitgevoerde veranderstrategie. Uit het onderzoek van Werkman et al. (2005), waarin verschillende organisaties zijn onderzocht met betrekking tot veranderstrategieën, blijkt dat de werknemers van publieke organisaties voornamelijk de planmatige of onderhandelstrategie terug zien bij het bedrijf waar zij werkzaam zijn. De interactieve of programmatische strategie wordt vaak niet herkend, terwijl de directieleden vaak aangeven één van deze types toe te passen. Er is hier dus te zien dat medewerkers weinig samenwerking ervaren tijdens een organisatieverandering, terwijl de directie dit wel wilt uitdragen. Het is van belang dat de gekozen strategie ook is terug te zien door de medewerkers van de organisatie. Dit omdat blijkt dat bij een keuze voor een veranderstrategie waarbij meer uitwisseling plaatsvindt, het verandervermogen van de organisatie positiever wordt ervaren (Werkman et al., 2005). Het is daarom van belang om binnen een organisatie hetzelfde gevoel te creëren bij de verandering. Machtstrategieën zouden volgens het onderzoek van Werkman et al. (2005) leiden tot de minste veranderbereidheid.

3.5 Weerstand en veranderbereidheid

Uit het eerste deel van het theoretisch kader blijkt dat de manier van veranderen grote invloed heeft op het slagen ervan. Ook blijkt dat er een grote rol is weggelegd voor de uitvoerders binnen de organisatie; in dit geval de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen. Deze uitvoerders vertonen bepaald gedrag, dat uiteindelijk grote invloed heeft op het slagen van de verandering. Het is daarom van belang om zicht te hebben op de mate waarin de uitvoerders bereid zijn te veranderen. De term veranderbereidheid is hierbij passend en wordt in dit tweede deel van het theoretisch kader uiteengezet en meetbaar gemaakt voor dit onderzoek.

3.5.1 Definities weerstand en veranderbereidheid

De termen 'weerstand' en 'veranderbereidheid' worden vaak door elkaar gebruikt. De verschillen tussen deze twee termen zijn klein (Metselaar et al., 2011). De eerste auteur die schreef over weerstand in de context van organisatieveranderingen, was Lewin in 1948. Lewin (1948) beschrijft weerstand als *“het vermogen van medewerkers om tegenkrachten in te zetten om een grote verandering tegen te gaan”*. En andere definitie luidt:

“Weerstand is een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen” (Metselaar et al., 2011, p. 35).

In de literatuur wordt veel gebruik gemaakt van de term veranderbereidheid in plaats van weerstand. De term weerstand zou een te negatieve lading hebben (Merron, 1993). Zo stelt Goldstein (1988) dat de term weerstand teveel een betekenis heeft van *“rebellierend en opstandig”* (p.53). Het gebruiken van deze term kan er voor zorgen dat de medewerkers die weerstand vertonen zich in een bepaalde hoek geduwd voelen en het gevoel hebben niet serieus te worden genomen. Dit is een negatief effect omdat weerstand juist meestal bestaat uit betrokkenheid, bezorgdheid over de toekomst en een teken kan zijn dat de verandering niet bij de organisatie past (Metselaar et al., 2011). Een goede manager is zich hiervan bewust en neemt de weerstand van medewerkers in een organisatie dan ook zeer serieus. Het gebruiken van de term veranderbereidheid kan daarom bijdragen aan een meer positief model, waarbij meer vanuit respect naar weerstand wordt gekeken (Goldstein, 1988).

3.5.2 Oorzaken van weerstand

Een manier om te ontdekken waar weerstand onder medewerkers vandaan komt, is het model dat Tummers (2014) speciaal ontwikkelde voor de publieke sector. Het model wordt het model van beleidsvervreemding genoemd en betreft vijf oorzaken voor weerstand tegen nieuw overheidsbeleid.

De vijf oorzaken zijn onder te verdelen in twee hoofdthema's: machteloosheid (powerlessness) en zinloosheid (meaninglessness). Hierbij is machteloosheid het gebrek aan controle over bepaalde gebeurtenissen, zoals de implementatie en de uitvoering van het beleid, terwijl zinloosheid de onmacht is van de persoon in kwestie om zijn bijdrage te koppelen aan het grotere geheel (Tummers, 2014). Dit speelt een rol in de mate van beleidsvervreemding, omdat gesteld wordt dat zinvol beleid tot meer bereidheid leidt (Tummers, 2014). In figuur 3 is het model van beleidsvervreemding te zien met de daarbij behorende definities.

Dimensies	Definitie
Strategische machteloosheid	Mate waarin professionals invloed hebben op het beleid zoals deze is vastgesteld in wet- & regelgeving
Tactische machteloosheid	Mate waarin professionals invloed hebben op hoe het beleid wordt geïmplementeerd
Operationele machteloosheid	Mate waarin professionals invloed hebben op de manier waarop zij zelf het beleid uitvoeren
Zinloosheid voor de samenleving	Perceptie over de toegevoegde waarden voor de samenleving
Zinloosheid voor de eigen cliënten	Perceptie over de toegevoegde waarden voor eigen cliënten

Figuur 3

Naast machteloosheid en zinloosheid benoemen enkele andere auteurs andere oorzaken van weerstand bij organisatieveranderingen. Tummers, Bekkers, Van Thiel & Steijn (2015) stellen dat er een grote rol is weggelegd voor de werkdruk die men ervaart. Door de toename van decentralisaties naar de lokale overheden, neemt de werkdruk voor ambtenaren toe. Daarnaast wordt er steeds meer competentie gericht gewerkt, waarbij de focus verschuift naar economische resultaten, in plaats van naar legitimiteit en vertrouwen. De werkdruk toename die hierdoor ontstaat, zorgt ervoor dat ambtenaren binnen het lokaal bestuur meer weerstand zullen vertonen richting het werk dat zij uitvoeren en daarmee ook tegen nieuw beleid (Tummers et al., 2015).

Deze oorzaken zijn van belang om te ontdekken waar de eventuele weerstand die ervaren wordt binnen organisaties, vandaan komt. Hierdoor kan er gericht gezocht worden naar middelen om de veranderbereidheid te vergroten.

3.5.3 Vormen van weerstand

Wanneer iemand weerstand ervaart, kan dit op verschillende manier geuit worden. O'Connor (1993) heeft de weerstandsmatrix ontwikkeld, om inzicht te geven in de verschillende uitingen van weerstand. Volgens O'Connor zijn er vier uitingen van weerstand, opgedeeld in twee assen. De eerste as betreft de openlijkheid van de weerstand die men vertoont, ofwel de mate waarin de persoon in kwestie zich uitspreekt over de situatie (O'Connor, 1993). Wanneer men dit niet doet is er sprake van verborgen weerstand. Deze is dan ook moeilijk ontdekken en daarmee moeilijk te verminderen.

De tweede as betreft de mate waarin men zich bewust is van de weerstand die men vertoont. Het al dan niet bewust zijn van de vertoonde weerstand betreft de mate waarin iemand zelf doorheeft dat door zijn of haar handelen het veranderproces wordt vertraagd. Onbewuste weerstand is bijvoorbeeld aan de orde wanneer gedragspatronen en routines zo zijn doorontwikkeld dat deze niet meer als zodanig worden herkend (Metselaar et al., 2011).

In figuur 4 is de weerstandsmatrix weergegeven. Te zien is dat de twee assen resulteren in vier kwadranten. Deze kwadranten zijn de vier veelvoorkomende vormen van weerstand die medewerkers van een organisatie kunnen aannemen (O'Connor, 1993). De vier rollen zijn:



Figuur 4

1. De saboteur

Deze persoon is zich bewust van het feit dat hij/zij weerstand vertoont maar doet dit verborgen. In de openbaarheid steunt hij het proces, maar ondertussen mobiliseert hij tegenstanders. Dit vindt vaak plaats in politieke arena's (Metselaar et al., 2011).

2. De overlever

Deze persoon is zich niet bewust van het feit dat hij het veranderproces blokkeert. Hij vertoont dan ook geen openlijke weerstand. De overlever staat niet graag op de voorgrond bij het delen van zijn of haar visie en weet ook vaak niet goed wat deze visie is. De overleveraars kunnen zich moeilijk aanpassen aan nieuwe situaties (Metselaar et al., 2011).

3. De zombie

Deze persoon uit zich wel over de verandering, maar niet op grond van duidelijke motieven. Bekende uitspraken van de zombie zijn *"Ik doe het zo al jaren"* of *"Ik weet niet wat er nu precies veranderd"* (Metselaar et al., 2011, p.45). Daarom heeft deze persoon niet het idee dat hij de verandering dwarsboomt, terwijl het wel degelijk voor een verstoring in het veranderproces kan zorgen.

4. De activist

Deze persoon is openlijk over de weerstand die hij/zij vertoont en is zich hier ook bewust van. Activisten zijn volhardend in hun mening en visie en delen deze dan ook graag met anderen. De weerstand die zij vertonen is dan ook moeilijk af te breken (Metselaar et al., 2011).

Iedere organisatie streeft naar zo min mogelijk weerstand bij veranderingsprocessen. Wanneer weerstand echter toch optreedt, stellen Metselaar et al. (2011) dat de organisatie het meest gebaad is bij medewerkers die activist zijn. Deze personen zijn namelijk open over de weerstand die zij vertonen, waardoor het gesprek kan worden aangegaan (Metselaar et al., 2011).

3.6 Veranderbereidheid meetbaar maken

De rol en houding van de uitvoerders binnen een organisatie blijken van groot belang voor het slagen van veranderprocessen. Om voor de gemeente Vlaardingen een goede procesevaluatie uit te voeren is het dan ook van belang om deze houding van de uitvoerders, in dit geval de ambtenaren, in beeld te brengen. Het is voor het management van de organisatie op die manier beter in te schatten waar de knelpunten zitten en welke wijze van verandermanagement toegepast kan worden in de toekomst (Metselaar et al., 2011).

3.6.1 Ajzen's Model of Planned Behavior

In 1991 heeft Ajzen het model of planned behavior ontwikkeld, wat veronderstelt dat vertoond gedrag van uitvoerders in een organisatie het directe gevolg is van de intentie die men heeft met het vertoonde gedrag. De algemene regel daarbij is dat de sterkte van de intentie, uiteindelijk de sterkte van het veronderstelde gedrag bepaalt. Zowel Ajzen (1991) als Hoogerwerf & Herweijer (2008) stellen dat er drie begrippen centraal staan, die met elkaar bepalen wat de intentie van een persoon is om bepaald gedrag te vertonen. Dit zijn het willen, moeten en kunnen veranderen.

Willen

Het is van belang dat de betrokken uitvoerders een bepaalde motivatie hebben om de verandering te laten slagen. Zij moeten het eens zijn over de doelen, de middelen maar ook de aanvaardbaarheid van de situatie (Hoogerwerf & Herwijer, 2008). Anders gezegd; de mate waarin zij bereid zijn om de verandering te accepteren. Wanneer de doeleinden van het beleid niet stroken met de belangen van de uitvoerders van het beleid is de kans groot dat de verandering faalt (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Ajzen (1991) noemt dit de attitude ten aanzien van het gedrag.

Moeten

Het moeten veranderen betreft de sociale prestatiedruk die de uitvoerder ervaart om het verandergedrag te vertonen (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Om een verandering succesvol te laten zijn, moet de nut en noodzaak van de verandering duidelijk gemaakt worden. De aanjagers van de verandering kunnen door middel van prestatiecontracten, verantwoording en toezicht invloed uitoefenen op de manier waarop de uitvoerders hun taken realiseren (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Ajzen (1991) noemt dit de subjectieve norm, ofwel de groepsdruk die men ervaart.

Kunnen

Om de verandering te laten slagen moeten de uitvoerders in staat zijn de verandering eigen te maken. Er moet een gevoel van controle zijn (Ajzen, 1991; Metselaar et al., 2011). Dit gevoel van controle wordt beïnvloed door de persoonlijke competenties die de uitvoerder heeft, zoals opleiding en ervaring, maar ook door de beschikbare middelen. Dit betreft juridische middelen, financiële middelen en technische middelen (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Daarnaast moet de informatievoorziening en communicatie helder zijn. Stoorissen of wantrouwen hierin beïnvloeden het proces (Hoogerwerf & Herweijer, 2008).

De drie dimensies tezamen hebben invloed op de intentie die men heeft om bepaald gedrag te vertonen, en daarmee ook op het uiteindelijke gedrag (Metselaar et al., 2011). Het model of planned behaviour van Ajzen (1991) is te zien in figuur 5.



Figuur 5

3.6.2 Het DINAMO-model

Ajzen's Model of planned behaviour is door Metselaar et al. (2011) als basis gebruikt voor het DINAMO-model. Zij maken gebruik van de termen willen, moeten en kunnen veranderen, zoals Hoogerwerf & Herweijer (1995) dit ook hebben gedaan. Een toevoeging op het model van Ajzen is dat zij niet het gedrag als het eindpunt van het model nemen, maar het resultaat. Metselaar et al. (2011) stellen namelijk dat een verandering moet leiden tot concrete resultaten. Het model ziet er, na deze aanpassingen, uit als in figuur 6.



Figuur 6

Het DINAMO-model is een methode om de veranderbereidheid van medewerkers in een organisatie te kunnen meten. Dit wordt gedaan door de dimensies willen, moeten en kunnen te operationaliseren in verschillende meetbare indicatoren (Metselaar et al., 2011).

Willen veranderen

De dimensie 'Willen veranderen', gaat, zoals Hoogerwerf & Herweijer (2008) al stelden, over de houding die men aanneemt ten aanzien van de verandering. De wil om te veranderen hangt af van twee reacties. Allereerst het denken, waarbij de persoon in kwestie nadenkt over het onderwerp en de gevolgen van de verandering. Daarnaast het voelen, waarbij de persoon in kwestie zich uitlaat over de gevoelens die de verandering oproept. Volgens Metselaar et al. (2011) is de dimensie 'willen veranderen' uit een te zetten in vier indicatoren.

1. De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk;
2. Emoties die de verandering oproept bij de medewerker;
3. De meerwaarde van de verandering voor de organisatie;
4. De betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces (Metselaar et al., 2011).

Moeten veranderen

De dimensie 'moeten veranderen' komt voort uit de subjectieve norm van het model van Ajzen, waarbij het gaat om de sociale prestatiedruk. Metselaar et al. (2011) stellen dat de houding van collega's en leidinggevenden ten aanzien van de verandering, ook de houding van de persoon in kwestie beïnvloed. Het is belangrijk om een positieve interne druk te ervaren waarbij collega's, leidinggevenden en directie elkaar stimuleren om mee te veranderen. Daarnaast is het van belang dat er enige vorm van externe noodzaak wordt gevoeld (Metselaar et al., 2011). Wanneer duidelijk is dat de verandering noodzakelijk is, bijvoorbeeld om concurrentie tegen te houden of ontwikkelingen bij te houden, zal men meer het gevoel hebben te moeten veranderen. De twee indicatoren die het 'moeten veranderen' meten, zijn dan ook;

1. Interne druk (vanuit de organisatie);
2. Externe noodzaak (Metselaar et al., 2011).

Kunnen veranderen

De dimensie kunnen veranderen betreft de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Er zijn er zeven factoren die bepalen of er succesvol veranderd kan worden (Metselaar et al., 2011).

1. De kennis en ervaring van de betrokkenen; is er genoeg kennis en ervaring in huis om de verandering met succes te implementeren?
2. Kwaliteit van aansturing van het veranderproces. Het is van belang dat het management duidelijke, haalbare doelen stelt, en ook een heldere fasering voor ogen heeft om deze doelen te behalen.
3. De kwaliteit van de informatievoorziening. Wordt er tijdig en volledig gecommuniceerd met de betrokkenen? Communicatie wordt gezien als één van de belangrijkste voorwaarden voor het creëren van commitment van de medewerkers binnen de organisatie (Elving, Bennebroek Gravenhorst & Kilian, 2005). Wanneer er een hoge commitment is, zullen veranderingen makkelijker te realiseren zijn. Het is daarom van belang dat er strategisch wordt nagedacht over de wijze van communicatie (Klein, 1996).
4. Het verandervermogen van de organisatie. Er wordt gesteld dat een organisatie met een platte organisatiestructuur makkelijker kan veranderen dan een zeer hiërarchische organisatie. De flexibiliteit van de organisatie bepaalt hiermee het verandervermogen.
5. De beheersbaarheid van het veranderproces. Een proces is beheersbaar wanneer er veel zelf gecoördineerd kan worden, en er weinig externe factoren zijn die een invloed kunnen hebben op het resultaat. In organisaties en situaties waar veel externe factoren een rol spelen, is het proces minder beheersbaar. Het is belangrijk om inzicht te hebben in de externe factoren die eventueel een rol zouden kunnen spelen bij de voortgang van de verandering.
6. De timing van de verandering. Het gaat er hierbij om of de verandering op het juiste moment is ingezet.
7. De complexiteit van de verandering. Zeer ingrijpende veranderingen zijn moeilijker aan te sturen en te beheersen dan kleine veranderingen. Het is interessant om te weten of de uitvoerders van de verandering deze als complex ervaren (Metselaar et al., 2011).

De schematische weergave van het DINAMO- model van Metselaar et al. (2011) is te zien in figuur 7. Metselaar et al. (2011) hebben aan deze indicatoren verschillende vragen gekoppeld, zodat organisaties zelf kunnen toetsen hoe het gesteld is met de veranderbereidheid in hun organisatie bij de desbetreffende verandering.



Figuur 7

Volgens Metselaar et al. (2011) wegen niet alle indicatoren even zwaar bij het bepalen van de veranderbereidheid. Er zijn verschillende waardes toegekend aan de dertien indicatoren, om zo weer te geven welke het zwaarst meewegen. De drie indicatoren die het meest zwaar meewegen zijn; de emoties die de verandering oproept, de betrokkenheid en de meerwaarde van de verandering. Deze drie waardes vallen alle drie in de dimensie 'willen veranderen'. Hieruit blijkt dat persoonlijke ervaringen en motieven zwaarder meewegen dan randvoorwaarden zoals de opzet van het project (Metselaar et al., 2011).

3.7 Interventies voor het vergroten van veranderbereidheid

Het DINAMO-model kan worden toegepast op iedere organisatie om te inventariseren waar de knel- en succesfactoren liggen wat betreft veranderbereidheid onder de medewerkers. Wanneer er bekend is welke indicatoren slecht scoren, en daarmee een verstoring vormen voor het veranderproces, kan hier door de organisatie op geanticipeerd worden. Metselaar et al. (2011) hebben aan iedere indicator uit het DINAMO-model en interventiestrategie gekoppeld. Deze zullen worden gebruikt bij het doen van aanbevelingen aan het einde van dit onderzoek.

3.8 Samenvatting en conceptueel model

Aan de hand van de literatuur is er een conceptueel model opgesteld, dat de verwachtingen van dit onderzoek op basis van de theorie laat zien. Dit is te zien in figuur 8. In dit onderzoek staat de evaluatie van het project De Stadsagenda centraal. Er wordt door de gemeente Vlaardingen gestreefd naar een succesvolle organisatieverandering. Een succesvolle verandering, is dan ook de afhankelijke variabele van dit onderzoek en staat aan het eind van het conceptueel model. Uit de theorie blijkt dat een succesvolle verandering bereikt kan worden door met verschillende elementen rekening te houden. Allereerst blijkt dat een succesvolle verandering valt of staat met een passende veranderstrategie. Deze gekozen strategie moet passend zijn bij de organisatie en bij de beoogde verandering. Daarom is het zinvol om eerst zicht te hebben op de omvang en diepgang van de verandering. Daarnaast is het belangrijk om te beslissen of er een ontwerp- of ontwikkelbenadering wordt toegepast. Bij een ontwerpbenadering wordt er door middel van een duidelijk plan toegewerkt naar een vaststaand doel, terwijl een ontwikkelbenadering een meer iteratief proces is waarbij zowel de weg ernaar toe, als het doel, onderweg kunnen

veranderen. Nadat dit inzicht is gecreëerd kan er een passende veranderstrategie worden gekozen. Er wordt gesteld dat bij veranderingen die gericht zijn op participatie, zoals bij dit project, het van groot belang is om de uitvoerders bij de verandering te betrekken. De onderhandel-, programmatische en interactieve strategie blijken hiervoor het meest geschikt. Dit omdat hierin de uitvoerders de kans krijgen om mee te denken, wat de kans op slagen zou vergroten.

Naast een geschikte veranderstrategie is het van belang om de uitvoerders van de verandering bereid te vinden om de verandering door te voeren. Werkman et al. (2005) stellen dat vooral bij organisatieveranderingen in het lokaal bestuur, waar de ambtenaren veel invloed hebben op de uitvoering van de verandering, een positieve houding van de ambtenaren van groot belang is voor het slagen van de verandering. Dit wordt ook wel de veranderbereidheid genoemd. De houding van ambtenaren ten aanzien van een verandertraject, wordt volgens Metselaar et al. (2012) bepaald door de mate waarin men wil, moet en kan veranderen.

In het conceptueel model is te zien dat de veranderstrategie en de veranderbereidheid allebei invloed hebben op het slagen van het verandertraject. Daarnaast heeft de gekozen veranderstrategie behalve direct invloed op het resultaat, ook invloed op de houding van de ambtenaren ten aanzien van het traject.



Figuur 8

4. Methodologie

4.1 Operationalisering

In de operationalisering worden de theoretische begrippen uit het theoretisch kader meetbaar gemaakt voor onderzoek. Er wordt beschreven hoe de begrippen worden gedefinieerd en hoe de begrippen worden getoetst aan de hand van de gekozen onderzoeksvorm. In dit onderzoek staan twee hoofdconcepten centraal; verandermanagement en veranderbereidheid. Van beide wordt in deze paragraaf toegelicht hoe deze begrippen zijn onderzocht.

4.1.1 Verandermanagement

Uit het theoretisch kader blijkt dat de manier van veranderen belangrijk is voor het slagen van de verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Het is daarom relevant om inzicht te krijgen in de kenmerken van de verandering en hoe de verandering is gemanaged. Om dit te onderzoeken is gebruik gemaakt van bestaand materiaal over het project, zoals beschreven in hoofdstuk 5; de casusbeschrijving. Daarnaast is er door middel van kwalitatief onderzoek meer inzicht gecreëerd in de kenmerken van de verandering en de veranderstrategie die is toegepast.

Om inzicht te krijgen in de kenmerken en uitvoering van de verandering is er afgewisseld tussen dataverzameling en data-analyse. Dit houdt in dat de resultaten van elk interview input is voor de volgende. Om dit goed te laten verlopen is er gestart met een topiclijst die is voorgelegd aan de voorzitter van de projectgroep. De verwachting was dat deze persoon de meeste inbreng zou kunnen geven voor de volgende interviews. Op deze wijze is de topiclijst aangevuld en aangepast in verschillende situaties.

De topiclijst voor de interviews met betrekking tot het onderdeel 'verandermanagement' bestaat uit zes hoofdelementen die, al dan niet in deze volgorde, aan de orde zijn gekomen. In bijlage 5 is de topiclijst die is gebruikt te vinden.

1. De situatie voorafgaand aan de verandering

Uit het theoretisch kader blijkt dat de kenmerken van een organisatie een rol spelen bij het al dan niet slagen van een organisatieverandering (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Door te vragen naar de situatie voorafgaand aan de verandering, wordt inzichtelijk wat de startpositie van de verandering was, maar kan ook worden vastgesteld wat men graag zou willen bereiken. Het zegt daarnaast iets over de werk- en handelswijze van de organisatie en de mate van hiërarchie.

2. Het beoogde doel van de verandering en het project

Er is in de interviews gevraagd naar wat men zag als het doel van het project en de verandering. De Caluwé & Vermaak (2006) stellen dat de diepgang en omvang van de verandering invloed heeft op de te kiezen veranderstrategie. Door te vragen naar de doelen is inzichtelijk gemaakt wat men qua diepgang en omvang van de verandering verwacht. Ook kan hierdoor worden onderzocht of er verschillen zijn in de visie die men heeft over het project en de verandering. Een duidelijke visie, die door de gehele organisatie wordt erkend, zorgt immers voor een beter resultaat (Van Den Nieuwenhof, 2003).

3. Veranderaanpak

Uit de literatuur blijkt dat de kenmerken van het beleid; de kwaliteit, maar ook de opzet ervan, een belangrijke rol spelen bij het uiteindelijke slagen van de verandering (Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Werkman et al., 2005). Er is daarom vooral aan de initiatiefnemers (directie) en het projectteam gevraagd naar de manier waarop de verandering is ingezet. Er is gevraagd naar bepaalde keuzes die zijn gemaakt en wat het idee hierachter was. Dit geeft uiteindelijk inzicht in de manier waarop de verandering tot stand is gekomen. Er wordt in de analyse geprobeerd om de theorie en de resultaten aan elkaar te koppelen om zo te

ontdekken of de handelswijze van de gemeente Vlaardingen passend is bij de verwachtingen van de verandering.

4. Rollen en actoren

De Caluwé & Vermaak (2006) stellen dat de rollen en actoren die betrokken zijn bij een verandering van groot belang zijn voor het slagen ervan. Bewustwording van al deze rollen is dan ook van belang. Er is daarom aan de interviewrespondenten gevraagd hoe zij tegen de verschillende rollen aankijken. Er is hierbij expliciet gevraagd naar de rol van de directie, het management en het projectteam. Allereerst is er gevraagd naar de manier waarop men zelf de verandering mogelijk probeert te maken en hoe zij de verandering vanuit hun rol zouden kunnen laten slagen. Daarnaast is gevraagd wat men vindt van de houding van de andere actoren; wat zouden anderen moeten of kunnen doen om de verandering te bevorderen of wat doen zij wat de verandering tegenwerkt? Wat wordt er van de verschillende rollen verwacht?

De inzichten die hieruit naar voren komen geven een beeld van de verwachtingen. Ook geeft het een idee van de veranderstrategie die men ervaart. De literatuur stelt dat uitvoerenden vaak het idee hebben dat er vooral een planmatige of onderhandelstrategie wordt toegepast in verandertrajecten terwijl leidinggevendenden vaak vinden dat zij interactief of programmatisch te werk gaan (Werkman et al., 2005). Door te vragen naar de rol van de verschillende actoren kan inzicht worden gecreëerd in deze zaken en wordt duidelijk hoe de gemeente Vlaardingen over de rolverdeling denkt.

5. Resultaat en behalen van de doelen

Voor de gemeente Vlaardingen is het relevant om te zien wat de medewerkers vinden van het uiteindelijke resultaat. Er is daarom in de interviews expliciet gevraagd wat men van het resultaat vindt, en of men vindt dat de doelen (zoals zij die voor ogen zagen) zijn bereikt. Hierdoor kan een beeld geschetst worden of de organisatie de verandering en het bijbehorende project als succesvol heeft ervaren.

6. Borging

Uit de eerste interviews is gebleken dat men zeer benieuwd was naar de borging van het project. Er kan gesteld worden dat men ervaart dat een goede borging bijdraagt aan het gevoel of een project succesvol is. Er is daarom gevraagd naar wat men de ideale borging zou vinden. Deze resultaten worden meegenomen in de aanbevelingen voor de gemeente.

4.1.2 Veranderbereidheid

De veranderbereidheid van de medewerkers van de gemeente Vlaardingen is onderzocht door middel van een enquête. Deze enquête is gebaseerd op het DINAMO-model van Metselaar et al. (2011). In het DINAMO-model staan drie dimensies centraal die veranderbereidheid meten. Door middel van de theorie over veranderbereidheid is hieronder weergegeven hoe deze drie dimensies in dit onderzoek gedefinieerd zijn. Ook de gebruikte definitie van veranderbereidheid is hier concreet beschreven.

Willen veranderen	De mate waarin een persoon een positieve of negatieve evaluatie en beoordeling maakt van het gewenste gedrag (Metselaar et al., 2011; Beek, 2011).
Moeten veranderen	De druk uit de omgeving, die bepaalt of de persoon het gedrag wel of niet uit zal voeren (Metselaar et al., 2011).
Kunnen veranderen	De mate waarin een persoon overtuigd is van de haalbaarheid van het gewenste gedrag (Metselaar et al., 2011).
Veranderbereidheid	Het voornemen van een persoon om bepaald gedrag te vertonen, zowel positief als negatief (Ajzen, 1991; Beek, 2011).

In het DINAMO-model van Metselaar et al. (2011) worden deze drie dimensies uiteen gezet in dertien indicatoren. Deze indicatoren zijn getoetst aan de hand van de enquête. Vanwege tijdsdruk, kosten en de lengte van de vragenlijst, is niet de originele vragenlijst van Metselaar et al. (2011) gebruikt, maar is er een interpretatie gegeven aan de indicatoren door middel van het onderzoek van Beek (2011). Beek (2011) heeft in haar onderzoek een vragenlijst samengesteld die voortkomt uit Metselaar et al. (2011). Hier zijn de belangrijkste vragen uit geselecteerd. Daarnaast zijn er vragen toegevoegd die specifiek relevant zijn voor dit onderzoek. Deze vragen hebben betrekking op het project De Stadsagenda, of zijn controlevragen over de respondenten.

Naast de enquête zijn er ook in de interviews verdiepende vragen gesteld over de veranderbereidheid aan de hand van de dertien indicatoren. Dit is gedaan om niet alleen de kwantiteit mee te laten tellen, maar ook de visie, meningen en achterliggende oorzaken te achterhalen.

De eerste dimensie betreft: 'Willen veranderen'. Deze bestaat uit de volgende vier indicatoren;

- Gevolgen voor werk
- Emoties
- Meerwaarde
- Betrokkenheid

De tweede dimensie betreft: 'Moeten veranderen'. Deze dimensie valt uiteen in de indicatoren;

- Interne druk
- Externe noodzaak

De derde dimensie uit het DINAMO-model betreft: 'Kunnen veranderen'. Deze dimensie valt uiteen in de volgende zeven indicatoren;

- Kennis en ervaring
- Aansturing
- Informatievoorziening
- Verandervermogen
- Beheersbaarheid
- Timing
- Complexiteit.

In onderstaande tabel is te zien hoe deze dimensies en indicatoren zich tot elkaar verhouden. Ook is te zien hoe de indicatoren meetbaar zijn gemaakt. De indicatoren worden door middel van verschillende vragen onderzocht. Dit zijn de waardes. Deze zijn te zien in de laatste kolom van de tabel.

Dimensie	Indiactor	Waarde
Willen veranderen	Gevolgen voor werk	<ul style="list-style-type: none"> • Toename werkdruk • Beter kunnen uitvoeren van functie • Meer verantwoordelijkheidsgevoel
	Emoties	<ul style="list-style-type: none"> • Uitdagend • Vertrouwd • Standaard • Verfrissend • Lastig
	Meerwaarde	Meerwaarde wordt in gezien want participatie is belangrijk
	Betrokkenheid	Ervaren betrokkenheid bij het project
		Bereid om inzet te tonen om het project te laten slagen
Moeten veranderen	Interne druk	<ul style="list-style-type: none"> • Houding van management en directie • Houding van collega's
	Externe noodzaak	Verandering is noodzaak want participatie is belangrijk
Kunnen veranderen	Kennis en ervaring	Kennis en ervaring is aanwezig om het project te laten slagen
	Aansturing	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke fasering • Realistisch tijdschema
	Informatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdige informatievoorziening • Tijdig duidelijk wat er werd verwacht van de ambtenaar
	Verandervermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Niet prettig om te veranderen • Moeilijk om te veranderen
	Beheersbaarheid	Welke andere actoren spelen een rol
	Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeft aan verandering in werkzaamheden • Hoeveelheid projecten tegelijk
	Complexiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Project is logisch en samenhangend • Project heeft een duidelijk begin en eind • Project is makkelijk grip op te krijgen

4.2 Het onderzoeksontwerp en de onderzoekseenheden

Dit onderzoek betreft een casestudie. In het geval van een casestudie wordt een fenomeen in een bepaalde context onderzocht (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Peters, van der Velden, De Goede, 2013). In dit onderzoek staat het thema veranderbereidheid bij veranderprocessen die draaien om participatie, centraal. Het project De Stadsagenda is een voorbeeld van een participatieproject, en vormt daarmee de onderzoekseenheid van dit onderzoek. Om dit project te onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van de waarnemingseenheid: medewerkers van de gemeente Vlaardingen.

De gemeente Vlaardingen wil graag een evaluatie over het project De Stadsagenda zodat zij kunnen leren van het proces. Bressers & Hoogerwerf (1995) stellen dat zonder evaluatie een overheid nooit democratisch, evenwichtig en doelmatig gebruik kan maken van de capaciteit van de overheid. Bij een evaluatie kunnen vele criteria worden onderzocht. Dit hangt af van het doel van de evaluatie (Bressers & Hoogerwerf, 1995). In dit geval wordt er een procesevaluatie gedaan, waarbij oog is voor zowel het resultaat als voor de uitvoering van het project.

4.3 Wijze van empirisch onderzoek

In dit onderzoek is sprake van methodetriangulatie. Er wordt gebruik gemaakt van bestaand materiaal (de casus, hoofdstuk 5), kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek biedt inzichten op grote schaal, terwijl met het kwalitatieve onderzoek meer naar oorzaken en verklaringen wordt gezocht. Hierdoor is het onderwerp zowel in de breedte als in de diepte onderzocht. Door het confronteren van de via de literatuurstudie verkregen inzichten en de verkregen data kunnen de hoofd- en deelvragen beantwoord worden.

4.3.1 Kwantitatieve onderzoeksmethode

Allereerst is er kwantitatief onderzoek gedaan door middel van een enquête. Deze enquête is geheel gericht op de veranderbereidheid van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen, met betrekking tot het project De Stadsagenda. Deze enquête is uitgezet door het mediateam van de gemeente Vlaardingen bij alle medewerkers. Dit betrof een aselechte steekproef. De onderzoekspopulatie betreft 533 ambtenaren. De vragenlijst is online gezet via de website thesistools.nl en heeft twee weken open gestaan. De verspreiding van de enquête onder de medewerkers van de gemeente Vlaardingen is gedaan door middel van email en het intranet van de gemeente Vlaardingen. De verzonden email is te vinden in bijlage 1. Daarnaast heeft het op de pantryschermen in het stadskantoor gestaan, om zoveel mogelijk respons te behalen. De volledige enquête is te vinden in bijlage 2.

4.3.2 Kwalitatieve onderzoeksmethode

Naast de enquête over veranderbereidheid onder ambtenaren, zijn er ook vijftien mondelinge, individuele interviews gehouden met prominenten binnen de organisatie en dit project. Deze selectie voor respondenten is gedaan door middel van een gerichte steekproef, gebaseerd op functie en rol binnen het project, om zo een maximum aan variatie te krijgen (Baarda et al., 2013). De volledige respondentenlijst is vinden in bijlage 3. De respondenten zijn benaderd via email, welke te vinden is in bijlage 4. Het doel van de interviews is het dieper in gaan op het verandertraject, de uitvoering van het project De Stadsagenda, de wijze van implementatie en de rol die de verschillende respondenten daarin hebben gespeeld. Er wordt tevens verder ingegaan op de veranderbereidheid van de ambtenaren, door in te gaan op de oorzaken en gevolgen hiervan. Door de verscheidenheid aan respondenten geeft dit een gevarieerd beeld. De interviews zijn gedaan in de maanden mei en juni van 2016. De interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd.

4.4 Dataverzameling en analyse

4.4.1 Kwantitatief onderzoek

De dataverzameling en -analyse van het kwantitatieve onderzoek is gedaan met gebruik van IBM SPSS Statistics 23. De enquêteresultaten zijn hierin geschikt gemaakt voor analyse. Na het opschonen van de dataset bevat de enquête 144 respondenten. Dit betreft een respons van 26,9% ten opzichte van de gehele organisatie. De man/vrouw verhouding van de respondenten is significant in vergelijking met het personeelsbestand van de gemeente (zie bijlage 7). De meest voorkomende leeftijdscategorie onder de respondenten is de leeftijd 45 tot 54 jaar (40,7%). De leeftijdscategorie die het minst is vertegenwoordigd is 65+ (1 persoon, 0,9%).

De meeste respondenten hebben een HBO of WO opleiding afgerond (N=111). De meeste respondenten werken op de afdeling Ruimtelijke en Maatschappelijke Ontwikkeling (20,9%).

Naast deze beschrijvende statistiek zijn de resultaten van iedere stelling inzichtelijk gemaakt. Daarnaast is het van belang om uitspraken te kunnen doen over de verschillende indicatoren. Om dit te kunnen doen moeten de stellingen die samen één indicator meten homogeen aan elkaar zijn. De homogeniteit is berekend middels de Reliability Analysis waarbij gebruik wordt gemaakt van de Chronbach's Alpha betrouwbaarheidsmaat. De score moet hierbij meer zijn dan 0,65. De uitslagen van deze Reliability Analysis zijn te zien in bijlage 6. Naar aanleiding van deze scores zijn er bij de verwerking van de resultaten sommige vragen geschrapt of gehercodeerd. Dit is in het resultatenhoofdstuk bij het desbetreffende onderdeel aangegeven. Door uitspraken te kunnen doen over de indicatoren is het mogelijk om snel te zien welke indicatoren positief of negatief hebben gescoord.

4.4.2 Kwalitatief onderzoek

Bij het uitgevoerde kwalitatief onderzoek wisselen dataverzameling en data-analyse elkaar af. Zoals blijkt uit paragraaf 4.1 zijn er continu elementen toegevoegd en geschrapt in de topic-lijst om deze zo relevant mogelijk te maken. Door het uitwerken van de interviews in transcripten zijn de data geschikt gemaakt voor analyse. Daarna is het van belang de data te

ordenen, ook wel coderen genoemd. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van themacodes waarbij de data wordt opgedeeld in verschillende onderwerpen. Dit is een vorm van open coderen, waarbij er wordt gezocht naar nieuwe verbindingen (Baarda et al., 2013). De thema's komen overeen met de thema's in de topiclijst. Daarna is er per thema een indeling gemaakt in verschillende groepen respondenten. Zo zijn er de directie, het management, het projectteam en de beleidsmedewerkers. Deze groepen zijn verschillende rollen binnen de organisatie, en door deze indeling is het mogelijk om de resultaten van deze groepen met elkaar te vergelijken.

4.5 Kwaliteit van het onderzoek - Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van dit onderzoek wordt vastgesteld aan de hand van de betrouwbaarheid en validiteit. In het kort wordt hier weergegeven hoe er met betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek is omgegaan.

De validiteit betreft de mate waarin je meet wat je wilt meten. Er bestaat een onderscheid tussen interne en externe validiteit. Bij interne validiteit (geldigheid) gaat het over de vraag: meet je wat je wilt meten? Om de interne validiteit te bewaken is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie; verschillende onderzoeksmethoden worden gebruikt (Baarda et al., 2013). Op deze wijze wordt er zoveel mogelijk bevestigend onderzoeksmateriaal opgehaald. De externe validiteit betreft de mogelijkheid om data te generaliseren. Hier is het van belang dat het onderzoek onder normale omstandigheden wordt uitgevoerd, waarbij geprobeerd wordt om zo eerlijk mogelijke antwoorden te vergaren. In dit onderzoek moet rekening gehouden worden met sociaal wenselijke antwoorden. Wanneer er in een organisatie naar een mening wordt gevraagd, zijn mensen snel geneigd om "Geen Mening" te noteren omdat zij hier niet eerlijk antwoord op willen of durven geven. In dit onderzoek is geprobeerd dit zoveel mogelijk te voorkomen door de enquête anoniem in te laten vullen. Er worden weinig persoonlijk gegevens gevraagd, waarmee is geprobeerd een vertrouwde situatie te creëren. Ook bij de interviewresultaten worden de respondenten anoniem besproken.

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de kans op toevallige fouten en daarmee over de nauwkeurigheid en consistentie van de meting (Van Thiel, 2015). De vraag wordt gesteld of het instrument in iedere situatie hetzelfde zal meten. De nauwkeurigheid van een onderzoek betreft de mate waarin het onderzoek herhaalbaar is door de juiste wijze van operationalisering en documentatie. In dit onderzoek is door middel van het gebruik van bestaande theoretische concepten geprobeerd om dit zo optimaal mogelijk te houden. De operationalisering van deze concepten is beschreven in hoofdstuk 4, wat de mogelijkheid geeft tot herhaling. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende vragen en stellingen om de indicatoren te meten, wat de betrouwbaarheid bevordert. Het is daarbij van belang dat de verschillende items die hetzelfde beogen te meten, ook gelijkwaardige resultaten opleveren. Door middel van een betrouwbaarheidsanalyse: de Chronbachs Alpha, is dit getoetst.

Bij kwalitatief onderzoek is de betrouwbaarheid moeilijker vast te stellen. De betrouwbaarheid is zo goed mogelijk gewaarborgd door de afgenomen interviews letterlijk te transcriberen. De analyse van deze resultaten is gedaan aan de hand van de operationalisering zoals deze te zien is in paragraaf 4.1. Zo is geprobeerd om zoveel mogelijk inzicht te geven in de werkwijze. Dit stelt andere onderzoekers in staat om het onderzoek te herproduceren. Naast de controle of het instrument wel het juiste meet, valt onder betrouwbaarheid ook de vraag of bij herhaling, dezelfde resultaten gegenereerd zullen worden. Dit wordt ook wel de externe betrouwbaarheid genoemd. Deze is in dit onderzoek moeilijker te waarborgen omdat er bij onderzoek naar mening en visie, altijd een mate van waarde oordeel aanwezig is. Voor dit onderzoek is dat echter geen belemmering omdat bij een evaluatieonderzoek juist waardes en meningen van belang zijn. Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek dus geen generaliserend beeld geven.

5. Casus

Deze casusbeschrijving laat zien wat het project De Stadsagenda precies inhoudt en biedt inzicht in de wijze van opbouw en aanpak van het project. Dit kan gebruikt worden om inzicht te krijgen in het type verandermanagement dat is toegepast. Allereerst wordt de context en aanleiding geschetst van het project. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 weergegeven welke actoren er betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van dit project. In paragraaf 5.3 komt aan bod wat de oorspronkelijke plannen waren voor dit project, zoals beschreven in het projectplan. In paragraaf 5.4 wordt vervolgens geschetst hoe het project zich heeft ontwikkeld en welke fases er allemaal zijn geweest.

5.1 Context en aanleiding

Het college van Vlaardingen heeft 'samenwerking' benoemd tot het motto van de gemeente anno 2016 (Gemeente Vlaardingen, 2015a). In het coalitieakkoord, met de passende titel "Samen aan zet", stelt het college dat er meer ruimte zal komen voor initiatieven van bewoners en instellingen zodat deze meer het heft in eigen hand kunnen nemen. Om eigen initiatieven te stimuleren, is er in deze collegeperiode geënt op extra onderzoek naar participatievormen en experimenten op het gebied van participatie (Gemeente Vlaardingen, 2015a).

De gemeente Vlaardingen werkt met een programma participatie. Dit programma is los van de lijn georganiseerd, wat inhoudt dat het losstaat van afdeling of sectie. Het programma is ontwikkeld om participatie in de gemeente Vlaardingen te bevorderen. Zo wordt als doel gesteld dat het over een aantal jaar vanzelfsprekend moet zijn voor burgers om zelf initiatieven te nemen, waarbij de gemeente de rol heeft van stimulator en facilitator. Dit vereist een open houding van het ambtelijk apparaat, waarbij gestreefd wordt naar meer en betere participatie (Gemeente Vlaardingen, 2015b).

Het idee voor het project De Stadsagenda is ontstaan naar aanleiding van de motie van de VVD (Motie M4) op 10 juli 2014. Hierin stond dat de stadsvisie 2000-2020 aan vernieuwing toe was en dat er nagedacht moest worden over een vervolg. De VVD vroeg hiermee om een nieuw visiedocument voor de stad.

In januari 2015 is er in Vlaardingen een nieuwe gemeentesecretaris aangesteld. Zij presenteerde de visie *Ramen en Deuren open*. In de visie was vermeld dat de gemeente te veel intern gericht was en participatie met de stad te weinig plaatsvond. Om dit te doorbreken staat er in de visie dat het ambtelijk apparaat meer naar buiten moet treden en meer in contact moet zijn met de bewoners van de stad. Door dit visiedocument is er nog meer aandacht gekomen voor de noodzaak naar meer participatief werken.

Het standpunt om meer te gaan doen met participatie is volgens het college van Vlaardingen het uitgangspunt geweest om de gevraagde stadsvisie voor 2020 op een andere manier te gaan realiseren. De wens om te gaan experimenteren met verschillende participatievormen is in de praktijk gebracht door van de nieuwe stadsvisie geen statisch document te maken, maar een agenda te creëren voor en door de stad. Om dit vorm te geven zijn er verschillende werkvormen onderzocht. Zo is er gekeken naar het realiseren van een G1000 of het scenario denken. Uiteindelijk is er gekozen voor een eigen ontwikkelde werkvorm: De Stadsagenda.

Een projectgroep werd aangesteld om dit project vorm te geven en uit te voeren. Het project kreeg hierbij de campagnenaam De Burger Meester. De doelstelling van het project is het opleveren van een door stad en bestuur gedragen stadsagenda, die op interactieve wijze met de burgers van de stad is ontwikkeld (Gemeente Vlaardingen, Projectplan, 2015c).

5.2 Actoren analyse

De initiatiefnemer van dit project is de burgemeester. Vervolgens is de uitvoering gedaan door een samengesteld projectteam. Dit projectteam stond onder leiding van het waarnemend afdelingshoofd Publiekszaken. Daarnaast bestond het projectteam uit de programmamanager participatie en een vijftal enthousiaste medewerkers van de gemeente.

Daarnaast is er een stuurgroep opgezet die zich op meer visionair niveau buigt over het project. Hiervan zijn de burgemeester, de gemeentesecretaris, de betrokken wethouder participatie, de programmamanager participatie en de projectleider onderdeel. De door de projectgroep gemaakte plannen dienen goedgekeurd te worden door deze stuurgroep. Verder is de stuurgroep verantwoordelijk voor de kwaliteit en haalbaarheid van het project (Metselaar et al., 2011).

5.3 Het plan

Om een project van start te laten gaan is het van belang dat het projectplan goed wordt gekeurd door de gemeenteraad. In dit projectplan staat het idee, maar ook de tijdsplanning en het toegekende budget vermeld.

In het projectplan van De Stadsagenda staat vermeld dat er gewerkt wordt vanuit drie sporen.

1. Het Stadsbeeld. Hierbij wordt er vanuit bestaande documenten een beeld van het bestaande beleid van de gemeente Vlaardingen geschetst.
2. De Stadstour. In deze fase gaan vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, inwoners, ambtenaren en politici met elkaar in gesprek om toekomstbeelden te ontwikkelen.
3. Het Stadsplein. Door met een caravan de stad in te gaan worden er op verschillende plekken burgerinitiatieven opgehaald. Ook kunnen burgers en ambtenaren met elkaar in gesprek. (Gemeente Vlaardingen, 2015d).

Uit de raadsmemo, waarmee het projectplan aan de raad is gepresenteerd, blijkt dat de besluitvorming over de ingediende initiatieven in juli 2015 zou gebeuren (Gemeente Vlaardingen, 2014b). Om het project te realiseren is een budget van 20.000 euro vrijgemaakt. Ook is er in het projectplan een onderdeel risicomanagement opgesteld. De beschreven risico's zijn de volgende:

- a. De tijd om alles te doen is te kort;*
 - b. Geen draagvlak bij bewoners en maatschappelijke instellingen;*
 - c. Sleutelfiguren in het project vallen weg of kunnen zich niet goed vrijmaken”.*
- (Gemeente Vlaardingen, 2015c, p.4).

In het projectplan wordt gesteld dat risico (a) en (b) een groot effect zullen hebben. Er wordt ook gesteld dat er een matige kans is dat deze risico's zich voor zullen doen en dat de risico's hanteerbaar zijn (Gemeente Vlaardingen, 2015c).

5.4 Het verloop

Begin februari 2015 is het project officieel van start gegaan. Het eerste spoor, het in beeld brengen van bestaand beleid, is in juni 2015 afgerond door middel van het presenteren van het “Stadsbeeld Vlaardingen in vogelvlucht”. Het Stadsbeeld Vlaardingen is het uitgangspunt voor alle activiteiten die leiden tot een Stadsagenda en bestrijkt de periode tot 2030. Hiermee is de motie M4, het creëren van een nieuwe stadsvisie, als uitgevoerd beschouwd (Gemeente Vlaardingen, Stadsbeeld, 2015). Het Stadsbeeld is daarnaast gebruikt als inspiratie voor de Stadsagenda. Ondanks de mening van het projectteam dat deze fase de vraag naar een stadsvisie beantwoordt, zijn er in deze periode door de indieners van de motie (VVD) vragen gesteld. Zij vonden namelijk de invulling van de Stadsagenda op deze wijze, geen beantwoording op de gevraagde stadsvisie. Toch blijft het plan staan zoals het is, en wordt er gewerkt aan een agenda voor en door de stad.

Na de eerste fase is er overgegaan op de campagne De Burger Meester. De campagne startte met fase 2 en 3 uit het projectplan, waarbij de ideeën van het Vlaardings Maatschappelijk Middenveld en de bewoners centraal staan. Dit is van start gegaan op 19 augustus 2015. Op dat moment vond er een verandering plaats in het projectteam, waarbij de eerder aangestelde ambtenaar die zou zorgen voor intern draagvlak, afviel.

Het ophalen van ideeën uit het maatschappelijk middenveld en de inwoners van de stad is gedaan door met een caravan de stad door te reizen. Op 17 plekken heeft de caravan gestaan om zo het gesprek met bewoners aan te kunnen gaan. Ook is er een enquête uitgezet via het Vlaardings internetpanel. De ideeën die hier zijn opgehaald zijn opgedeeld in 15 thema's (Gemeente Vlaardingen, Stadsagenda, 2016). Vervolgens is spoor 3, het Stadsplein, uitgevoerd, waarbij op 29 november de ruim 300 initiatiefnemers het gesprek met elkaar kon gaan. Op de nieuwjaarsreceptie 2016 zijn inspirerende ideeën uit De Burger Meester uitgelicht met pitches (Gemeente Vlaardingen, Stadsagenda, 2016).

Van maart tot en met juni 2016 hebben medewerkers van de gemeente Vlaardingen alle ingediende ideeën beantwoord. Dit is gedaan door de ideeën onder te verdelen onder de betreffende afdelingen. Hierin kregen de medewerkers ook de mogelijkheid om contact op te nemen met de indieners en hen te stimuleren tot het vormen van werkgroepen om met de ideeën aan de slag te gaan.

De laatste fase van de campagne heette *Presenteren en aan de slag*. Op 20 september 2016 is de Stadsagenda gepresenteerd aan het publiek. Vanaf dat moment is er gefocust op uitvoering en borging van het project.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van zowel het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek besproken. Allereerst wordt er gekeken naar het verandertraject. Vervolgens wordt er ingegaan op de mate van veranderbereidheid bij ambtenaren in de gemeente Vlaardingen bij het project De Stadsagenda.

6.1 Het verandertraject

Aan de hand van de interviews is geprobeerd om het verandertraject van de gemeente Vlaardingen in kaart te brengen. Zoals vermeldt in hoofdstuk 4, zijn de resultaten opgedeeld in zes verschillende thema's.

6.1.1 Situatie voorafgaand aan de verandering

Een organisatieverandering komt altijd voort uit een aanleiding. De aanleiding voor het project De Stadsagenda is vastgesteld in hoofdstuk 5. Maar behalve de aanleiding zoals deze op papier stond, is het ook relevant om dit te horen van de betrokkenen. Er is in de interviews aan de directie, afdelingshoofden en projectleiding gevraagd wat de situatie van de gemeente Vlaardingen was, voorafgaand aan de verandering. Dit zegt uiteindelijk iets over de werkwijze van de gemeente en over de noodzaak van de verandering.

De situatie van de gemeente Vlaardingen, voorafgaand aan de verandering, wordt door de respondenten veelal geschetst als verkokerd. Er wordt genoemd dat de organisatie werkte in staven, en dat daarbij weinig integraliteit plaatsvond. Veelvoudig is benoemd dat deze werkwijze voortkwam uit de visie van de gemeente. De visie van de gemeente was in het verleden: 'je werkt voor de wethouder', in plaats van 'je werkt voor de stad'. Dit laatste is volgens de respondenten van groot belang. Vanwege die verkeerde visie, was de integraliteit tussen de afdelingen laag. Dit wordt beaamd door de geïnterviewde managers en afdelingshoofden.

Daarnaast wordt door de respondenten benoemd dat de organisatie komt uit een financieel zware periode. Het gevolg hiervan was dat er weinig ruimte was voor strategie en toekomst. Ook wordt er genoemd dat er veel bezuinigd is, in plaats van gereorganiseerd, waarbij het college een belangrijke rol speelt. Hierdoor zijn er gaten gevallen en is de werkdruk sterk toegenomen. Dit heeft als gevolg gehad dat de focus kwam te liggen op beheer in plaats van op ontwikkeling. Dit blijkt onder andere uit deze quote:

“Ze waren meer bezig met hun zaakjes ... op orde krijgen dan dat ze zochten naar; waar kunnen wij zelf nou het verschil maken? Dus in die zin was de ambtelijke organisatie, in mijn ogen, wat afwachtend in deze ontwikkeling”.

Deze quote laat zien dat de gemeente Vlaardingen wil werken aan een andere visie en een andere manier van werken.

6.1.2 Het beoogde doel van de verandering en het project

Zoals in de operationalisering (paragraaf 4.1) is vermeldt, biedt de vraag “Wat is volgens u het doel van het project?” inzicht in de visie van de respondenten op de diepgang en omvang van de verandering, maar ook over de eenduidigheid van het doel. De literatuur stelt dat een duidelijke visie over het resultaat, die door de gehele organisatie wordt erkend, bijdraagt aan het slagen van de verandering. Uit de interviews met de top van de organisatie blijkt dat het doel eigenlijk bestaat uit drie componenten.

1. De vraag naar een nieuwe stadsvisie;
2. Behoeftte aan meer integraliteit in de organisatie;
3. Het bevorderen van participatie vanuit zowel de burger als de gemeente. Door middel van het project De Stadsagenda is er geprobeerd om deze doelen aan elkaar te koppelen.

Uit de interviews blijkt dat deze doelen niet voor iedereen duidelijk waren. Het creëren van een nieuwe stadsvisie was volgens vele het uiteindelijke doel. De andere twee onderdelen, zijn weinig teruggekomen in de resultaten. Onderstaande quote is een voorbeeld waaruit blijkt dat men het doel onduidelijk vond.

“En ik denk bijvoorbeeld dat één van de dingen is, waar verschil in inzicht ook over was, is van; is dit nou een nieuw visiedocument ... of is dat een soort tour de Horizon over hoe de toekomst eruit kan zien? En gaat het om het faciliteren van de denkkraft van burgers, of leidt het naar een nieuw toekomstperspectief voor Vlaardingen?”

Het doel om meer integraliteit te bereiken in de organisatie, en vanuit daar samen te werken naar meer overheidsparticipatie, komt ook naar voren in de interviews. Zo wordt genoemd dat dit alleen kan wanneer er samengewerkt wordt tussen de ambtelijke organisatie, het bestuur, de politiek en de samenleving. Daarbij wordt door alle respondenten uit de top van de organisatie gesteld dat een project als de Stadsagenda een manier is om met deze nieuwe rollen te oefenen. Dit moet de integraliteit binnen de gemeente bevorderen.

Het laatst genoemde doel is het bevorderen van participatie; zowel intern in de organisatie als in de stad. De notitie *Ramen en Deuren open* wordt gezien als het beginpunt van de verandering. De respondenten noemen het project De Stadsagenda een manier om te zoeken naar de verhouding tussen vaste structuren en participatie. De top van de organisatie stelt dat het project De Stadsagenda past bij de te maken cultuuromslag. Het projectteam benadrukt dat burgers het beste weten wat goed is voor de stad, en dat daarbij één van doelen van de Stadsagenda is om mensen samen te brengen door het activeren van burgers, adoptiegroepjes vormen en de gemeente als facilitator.

6.1.3 Veranderaanpak

In hoofdstuk 5, de casus, is te zien hoe het project is opgezet en gerealiseerd. Uit de interviews blijkt echter dat de planning die in het projectplan staat, niet haalbaar is gebleken. De respondenten uit de top van de organisatie en het projectteam benoemen dan ook dat het project een experimentele insteek had. Zij noemen dit positief. Ook de andere respondenten stellen dat het project een experimentele aanpak kende, en dit wordt goed, nodig en logisch genoemd. Het wordt een leerproces genoemd, waarbij experimenteren beter is dan niets doen. Dit blijkt ook uit onderstaande quote.

“Mijn fantasie zou zijn, iedereen hier in huis weet dat wij op een andere manier met participatie om willen gaan. En als je dit beschouwt als een eerste vingeroefening van hoe dat dan zou moeten, vind ik niet dat je daar dan van zou kunnen vinden dat dat een vreemde eend in de bijt is, of niet goed past.”

Veel van de respondenten benoemen dat een experiment ook zoeken is, en dat dit soms tegenslagen met zich meebrengt. Deze tegenslagen zijn er om van te leren. Slechts een enkeling geeft aan dat je met een experimentele aanpak niks kunt.

Er wordt door leden van het projectteam gesteld dat deze experimentele inslag van het project niet bewust was, maar dat dit is ontstaan doordat er weinig budget en middelen waren om het traject volledig van te voren uit te zetten. Zij stellen ook dat deze experimentele insteek wellicht voor weerstand heeft gezorgd, en er in heeft geresulteerd dat de verwachtingen voor de uitvoerend ambtenaren onduidelijk waren. Dit blijkt ook uit onderstaande quote.

“Maar ik weet eigenlijk niet of de organisatie, hoe dat nou gegaan is. Of wij als projectgroep wel aan de organisatie onze verwachtingen duidelijk hebben gemaakt? En wat zijn eigenlijk onze verwachtingen?”

Ongeveer de helft van de respondenten heeft aangegeven de verwachtingen onduidelijk te vinden, wat dus aansluit bij dit gevoel van het projectteam.

6.1.4 Rollen en actoren

Er wordt in de interviews genoemd dat een organisatieverandering alleen slaagt wanneer alle actoren een bijdragen leveren. Er is daarom in de interviews gevraagd naar hoe men vanuit zijn eigen rol de verandering kan laten slagen. Daarnaast is er gevraagd naar de houding van de andere actoren.

De directie

De directie is initiatiefnemer van de organisatieverandering. Zij benoemen zelf dat een organisatieverandering als deze tijd en aandacht kost, en dat het daarom hun rol is om de organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit doen zij naar eigen zeggen door begrip te tonen, ruimte te bieden om fouten te maken en vertrouwen te geven. Een goede onderlinge communicatie wordt daarbij als zeer belangrijk gezien. Dit blijkt ook uit onderstaande quote.

“Dat ik zeg dat er ruimte moet zijn om fouten te mogen maken, dat is niet in elke overheidsorganisatie van zelf sprekend. En mensen moeten ook zien en vooral voelen dat dat wel zo is”.

Enkelen benoemen daarom dat er niet moet worden gedacht vanuit termen van macht, maar vanuit gezag. De directie benoemt de weerstand die het project kan oproepen als onoverkomelijk en wil hier ook iets mee doen. Er wordt door een enkeling benoemd dat dit soms resulteert in botsingen met het management.

Wanneer aan de andere respondenten wordt gevraagd wat zij van de directie verwachten, blijkt dat zij vinden dat de directie een bepaalde mate van regie moet voeren. Er is volgens deze respondenten veel ruimte gegeven om te ontwikkelen en te leren, maar daardoor ook soms te weinig regie gevoerd. Er wordt ook genoemd dat de directie erg positief was over het project, terwijl bijvoorbeeld de bijeenkomsten niet goed zijn bezocht.

Management

De afdelingshoofden en programmamanagers hebben een belangrijke functie bij het realiseren van een organisatieverandering. De respondenten met deze functie stellen dat er in management overleggen veel aandacht is besteed aan het invullen van deze verandering. Enkele respondenten geven aan weerstand te hebben gezien bij het management. Dit moet volgens hen voorkomen worden omdat zij een voorbeeldfunctie hebben. Er wordt door enkele gesteld dat het management daarom meer strategisch te werk zou moeten gaan. Het management geeft aan dat de weerstand is ontstaan door slechte communicatie, waardoor zij het gevoel hadden dat hun adviezen weinig werden gehoord. Wel geven zij aan te proberen de urgentie over te brengen door middel van onder andere functioneringsgesprekken. Vaak wordt genoemd dat niet mee veranderen geen optie is, wat laat zien dat het management de verandering als noodzakelijk ziet. Dit blijkt ook uit onderstaande quote.

“Als je zegt van: ... ‘Ik werk wel bij zo'n gemeente maar ik heb helemaal niets met burgers’ ... dan moet je je afvragen, of je bij de juiste organisatie werkt”.

Projectteam

De rol van het projectteam is het faciliteren van het project. Dit hebben zij naar eigen zeggen gedaan door vol energie met het project aan de slag te gaan en anderen te enthousiasmeren. De betrokkenheid van het ambtelijk apparaat is onder andere geprobeerd te vergroten door met de caravan ideeën op te halen bij ambtenaren. Het projectteam geeft aan dat vooral de werkdruk naast de normale werkzaamheden erg hoog was. Volgens hen is dit de reden dat sommige onderdelen zijn uitgesteld, of minder hebben opgeleverd dan aanvankelijk gedacht. Ook geeft een lid van het projectteam aan, dat het team veel heeft gedaan in de beantwoording van de ingediende ideeën. Het risico is daarbij dat de oorspronkelijke antwoorders (de betrokken ambtenaren) zich niet meer verbonden voelden

met de burgers die een idee hadden ingediend. Dit wordt beaamd door enkele anderen respondenten. Er wordt daarbij gezegd dat het projectteam te weinig het proces heeft begeleid, waardoor de betrokkenheid van andere ambtenaren niet zo hoog is geworden als gewenst. Wat als positief wordt ervaren is de manier van communicatie. De meeste respondenten geven aan ervaren te hebben dat zij met hun vragen altijd bij het projectteam terecht konden.

6.1.5 Resultaat en behaalde doelen

In de interviews en de enquête is gevraagd naar de mening over het resultaat van het project. Hieruit komt naar voren dat de meeste respondenten positief naar het resultaat kijken. Er wordt veelvoudig benoemd dat het project een eerste stap is, of een tussenstand en dat het een bijdrage heeft geleverd aan de urgentie en de bewustwording van meer participatief werken, en dat het een voorbeeld is *'van hoe het kan'*.

Wanneer concreet is gevraagd naar wat men vindt van de ingediende ideeën, blijkt men minder positief. Het meest wordt benoemd dat veel ideeën klachten en kretologie zijn, en dat er te weinig is doorgevraagd naar de visie achter het idee. Een filtering van deze ideeën zou voor minder ideeën hebben gezorgd, waardoor de tijdsdruk minder zou zijn. Dit zou volgens de respondenten hebben gezorgd voor een positievere houding onder ambtenaren, omdat zij dan meer tijd in zinvolle ideeën hadden kunnen steken. Ook wordt er gesteld dat de ideeën zeer uiteenlopend zijn. Daarentegen benoemen enkele anderen dat klachten, en een breed scala aan onderwerpen, niet erg zijn. De breedte en diversiteit zorgt volgens hen voor een rode draad van alles wat er leeft in de stad.

Er is enige discrepantie tussen de visie die men heeft over wat de burgers van het project zullen vinden. Een aantal respondenten benoemd dat er burgers geactiveerd zijn, ook al is het mondjesmaat. Dit is voor hen een positieve uitkomst. Daarnaast zijn er ook respondenten die stellen dat de burgers zo laat een reactie hebben gehad op hun idee, dat zij zich niet meer betrokken zullen voelen. Daardoor vragen zij zich af of het project op de burger een positieve indruk heeft gemaakt.

Er is in de interviews ook gevraagd: "Heeft u het idee dat de doelen zijn behaald?". Uit de eerdere resultaten bleek dat er eigenlijk drie doelen waren. Wanneer gekeken wordt naar het ophalen van de ideeën, en daarmee het bevorderen van participatie onder burgers, is dit doel volgens de meeste respondenten deels behaald. De vraag is bij velen of de burgers wel echt actief zijn geworden, of dat het enkel bij het indienen van een idee is gebleven. Het voeren van eigen regie op die ideeën, blijft volgens enkelen respondenten nog erg achter.

Het doel om ambtenaren via dit project meer participatief te laten werken, is niet volgens iedereen gehaald. Sommigen benoemen dat de ambtenaren niet geïnspireerd zijn geraakt om anders te gaan werken, anderen stellen dat de ambtenaren zeker hebben geleerd. Een enkeling benoemt wel specifiek dat het sturen op eigen regie bij burgers zeker iets is dat is bijgeleerd binnen de organisatie, zo blijkt uit onderstaande quote.

"Ook een punt is dat mensen hier intern ook leren om op een andere manier naar de ideeën van burgers te kijken. Niet van "tsjonge jonge er komt een idee binnen", maar "oh leuk een idee!". En dat betekent niet altijd dat je zelf altijd maar moet hollen, maar dat je ook leert om iemand bijvoorbeeld uit te nodigen ...Dat zijn elementen, daar zijn wel de eerste stappen in gezet. En daar moet je denk ik heel tevreden over zijn".

Over het algemeen stellen de meeste respondenten dat er een begin is gemaakt om ambtenaren anders te laten werken, maar dat de nieuwe werkvorm nog niet eigen is gemaakt. Er wordt wel benoemd dat een deel van de organisatie zeker stappen heeft gemaakt.

Daarnaast vindt men dat het visie-doel niet goed terug te zien is in het project. Er komt naar voren dat zowel de politiek, die met de motie voor een nieuwe stadsvisie kwam, als de

geïnterviewde afdelingshoofden, sectiehoofden en beleidsmedewerkers, het visie-element in het eindproduct te mager vinden. Zij stellen dat het eindresultaat breder is dan die stadsvisie en vinden dat er alsnog een stadsvisie voor de periode 2020-2040 moet komen, zo blijkt uit onderstaande quote.

“Maar op stadsvisie niveau moet nog wel veel gebeuren, want veel voorstellen... dat blijft toch een beetje steken op het niveau van herinrichting, buurtparkje, prullenbakken, stadslanbouw... Allemaal hele leuke voorstellen, maar op visie niveau, van hoe wil Vlaardingen er in 2030, 2040 uitzien, moeten we denk ik nog wel wat stappen maken”.

De top van de organisatie heeft echter de mening dat deze traditionele vorm van een stadsvisie voor de lange termijn, achterhaald is. Dit wordt beaamd door het projectteam. Deze laatste is het er echter wel mee eens dat het visie element uiteindelijk te weinig terug te zien is in het resultaat, en dat dit, vanuit voortschrijdend inzicht, eerder ingebracht had kunnen worden.

6.1.6 Borging

Uit de interviews is naar voren gekomen dat men zeer benieuwd is naar de borging van het project. Er wordt benoemd dat de borging nog niet vaststaat en dat hier te laat over na is gedacht. De respondenten die dit benoemen maken zich zorgen over de borging. Een tegengeluid komt vooral van de top van de organisatie, die vertrouwen hebben in de borging en aangeven hier zeker mee bezig te zijn. Het valt op dat bijna alle respondenten ongeveer hetzelfde benoemen, namelijk: het project stopt maar de beweging gaat door. Hiermee bedoelt men dat de manier van werken een vervolg een moet krijgen. Dit is terug te zien in onderstaande quote.

“Allereerst denk ik dat de stadsagenda niet het einde van het project is. Misschien wel dat het verhaal eindigt maar dat het zeker nog niet het einde is voor ons. Ik denk dat het voor ons nu pas begint”.

Er wordt genoemd dat borging belangrijk is om het wantrouwen van de burger richting de gemeente te verkleinen. Ook wordt genoemd dat zonder borging de ingediende ideeën geen vervolg kunnen krijgen. Als laatst wordt ook benoemd dat borging belangrijk is om een positief signaal te geven aan de ambtenaren. Ook uit de enquête blijkt dat de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen de borging belangrijk vinden. De stelling *“Ik zou een project als De Stadsagenda/De Burger Meester graag nog een keer zien binnen de gemeente (N=102)”* is door de grootste groep (33,33%) beantwoord met Mee Eens.

Zoals te lezen is zijn er veel verschillende visies over de borging. De ideale borging van het programma bestaat dan ook niet. Veel respondenten hebben hierover een andere mening. In de aanbevelingen wordt hier extra aandacht aan besteed.

6.1.7 Samenvatting verandermanagement

Het verandertraject is aan de hand van zes thema's onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat de gemeente Vlaardingen, voor de organisatieverandering intrad, zich in een situatie bevond waarbij de integraliteit laag was. Eén van de doelen van het project was, volgens de initiatiefnemers van het project, om de integraliteit in de organisatie te vergroten, zodat er niet alleen gefocust zou worden op het beheer maar ook op ontwikkeling en vernieuwing van de stad. Eén van deze ontwikkelingen is die van participatie. De gemeente Vlaardingen laat zien dat meer participatie in de stad een gewenste en misschien zelfs wel vereiste ontwikkeling is. Om met deze ontwikkeling aan de slag te gaan, is het project De Stadsagenda gestart. De resultaten laten zien dat er in feite drie doelen gesteld zijn voor dit project. Dit zijn het creëren van een nieuwe stadsvisie, het vergroten van integraliteit binnen de organisatie en het bevorderen van participatie vanuit zowel de burger als de gemeente.

Uit de resultaten blijkt het project vooral experimenteel is opgezet. De mening of dit positief of negatief is, verschilt onder de respondenten. De respondenten stellen dat het project een

manier is om met de nieuwe houding van de gemeente te experimenteren, en dat de experimentele inslag daarom kansen biedt. Zij stellen dat leren van fouten daarbij hoort. Daarnaast wordt ook gesteld dat een experimentele aanpak kan zorgen voor weerstand onder ambtenaren, omdat het voor hen onduidelijk is wat wordt verwacht. Het is daarom bij een experimentele aanpak extra van belang om goed de tijd te nemen voor tussentijdse evaluatie en bijsturing. De resultaten laten zien dat men heeft ervaren dat dit te weinig is gebeurd. Hierdoor is volgens veel respondenten de betrokkenheid met het project laag en neemt de weerstand toe. De meeste respondenten benoemen dan ook dat de gestelde doelen niet zijn behaald. De interactie met de stad is aangegaan maar vooral het interne gedeelte, waarbij meer integraliteit en participatief werken van het ambtelijk apparaat gestimuleerd zou moeten worden, blijft achter.

Er blijkt een grote rol voor de directie, het management en het projectteam. Deze drie zien allen in dat zij verantwoordelijk zijn voor het slagen van het project en de verandering. Toch wordt er veel benoemd dat deze drie niet het onderste uit de kan hebben gehaald. Voornamelijk de opzet van het project, waar het projectteam verantwoordelijk voor is, wordt niet positief bestempeld. Het gaat hierbij vooral om planning, communicatie en het uitwisselen van kennis. Het projectteam geeft aan dat de hoge werkdruk hier een rol in heeft gespeeld, waardoor er een experimentele insteek is gekozen. Deze experimentele insteek wordt bestempeld als nodig en logisch, maar in de analyse zal moeten blijken of dit ook op de juiste wijze is toegepast.

6.2 Veranderbereidheid

De resultaten van het concept veranderbereidheid zijn verkregen door middel van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Allereerst is de enquête, naar aanleiding van het DINAMO-model van Metselaar et al. (2011), gestuurd naar alle medewerkers van de gemeente Vlaardingen. Vervolgens zijn er door middel van interviews verdiepende vragen gesteld rondom dezelfde elf indicatoren. De resultaten worden aan de hand van deze indicatoren gepresenteerd. De indicatoren zijn in de enquête door middel van verschillende stellingen gemeten.

6.2.1 Willen veranderen

De mate waarin men wil veranderen, wordt door Metselaar et al. (2011) uiteengezet in vier indicatoren. De uitkomsten worden hieronder per indicator gepresenteerd.

Gevolgen voor werk

Iedere organisatieverandering kent gevolgen voor het werk van de uitvoerders (ambtenaren). De vraag is of deze gevolgen positief of negatief worden beoordeeld. Door drie stellingen in de enquête, zijn de gevolgen voor het werk gemeten.

De stelling *“Tijdens het project De Stadsagenda is de werkdruk voor mij toegenomen (N=118)”* is door de meeste respondenten (29,6%) beantwoord met ‘Geen Mening’. Daarnaast beantwoorde 49,16% van de respondenten de stelling met ‘Mee eens’ of ‘Helemaal mee eens’. Dit betekent dat de meeste respondenten het gevoel hebben gehad dat de werkdruk is toegenomen. Dit wordt bevestigd in de interviews, waarin bijna alle respondenten aangeven dat de werkdruk tijdens het project is toegenomen. Uit de interviews blijkt ook dat het projectteam een hoge werkdruk heeft ervaren. Het projectteam heeft daardoor, naar eigen zeggen, niet overal de vraag achter de vraag vandaan kunnen halen. Ook hadden zij liever meer tijd gehad om de ambtenaren meer te betrekken bij het project, en hadden zij door de hoge werkdruk niet genoeg tijd om hele plan van te voren vast te stellen. Dat is terug te zien in onderstaande quote.

“Omdat we zo'n rijdende trein zaten, hebben we onze papieren opzet, die eigenlijk te ambitieus was voor de tijd, gehandhaafd. We hebben te weinig kunnen bespreken van; wat signaleren we en hoe leggen we dat terug bij de bestuurlijke opdrachtgever? Trekken we aan de bel? Vragen we hulp?”

De meeste interviewrespondenten stellen dat een toegenomen werkdruk geen excuus is om taken niet goed uit te voeren, en dat deze verhoogde werkdruk logisch is. De directie benoemt dat het werk niet als 'extra' mag worden gezien, omdat het onderdeel zou moeten zijn van de normale werkzaamheden. Er wordt wel door ongeveer de helft van de respondenten gesteld dat er door de hoge werkdruk weerstand ontstaat ten aanzien van het project.

Behalve toename van werkdruk is het ook van belang dat er positieve gevolgen zijn voor het werk dat men uitvoert. Door middel twee stellingen is dit onderzocht. De stelling "*Tijdens het project De Stadsagenda had ik het idee dat ik mijn functie beter kon uitvoeren (N=118)*" is door 37,07% van de respondenten geantwoord met 'Geen mening'. Daarnaast heeft 52,6% geantwoord met 'Helemaal niet eens' of 'Niet eens'. Hieruit kan dus geconcludeerd worden dat een meerderheid niet het gevoel heeft gehad dat hij of zij zijn functie beter kon uitvoeren dankzij het project De Stadsagenda.

De tweede stelling "*Tijdens het project De Stadsagenda voelde ik mij meer verantwoordelijk voor het werk wat ik doe dan ervoor (N=118)*", is ook door de meerderheid negatief beantwoord, waarbij 33,05% heeft geantwoord met 'Niet eens'. Slechts 11,02% van de respondenten is het 'Eens' of 'Helemaal eens' met deze stelling en is zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor het werk dat hij/zij doet.

Om de gehele indicator 'gevolgen voor werk' te kunnen beoordelen, is de stelling betreffende werkdruk gehercodeerd. Een werkdruk toename is namelijk een negatieve ervaring. De indicator 'gevolgen voor werk' als geheel levert als gemiddelde score een 2,65 (SD = 0,623) op, op een vijfpuntschaal. Dit betekent dat meer mensen de waarden 1 en 2 (Helemaal niet mee eens en Niet eens) hebben genoemd, dan de waarden 4 en 5 (Mee eens en helemaal mee eens). Er kan geconcludeerd worden dat men wél een werkdruk toename, maar geen extra verantwoordelijkheid of functieverbetering heeft ervaren en de indicator hierdoor negatief is beoordeeld.

Emoties

De indicator *Emoties* betreft het gevoel dat het project bij de medewerkers oproept. Doormiddel van vier stellingen is hier in de enquête naar gevraagd.

De stelling "*Ik ervaar het project De Stadsagenda als een uitdaging (N=108)*" is door de meerderheid (23,6%) beantwoord met 'Geen Mening'. Daarnaast heeft 35,4% de stelling beantwoord met 'Mee eens' of 'Helemaal mee eens'. Hiermee kan geconcludeerd worden dat de stelling door de meerderheid van de respondenten als een uitdaging werd gezien.

De stelling "*Ik ervaar het project De Stadsagenda als Vertrouwd*" (N=108) is door 53,3% beantwoord met 'Geen Mening'. Daaropvolgend heeft 22,4% de stelling beantwoord met 'Niet Eens'. In totaal heeft de meerderheid aangegeven het project niet als vertrouwd te ervaren.

De stelling "*Ik ervaar het project De Stadsagenda als verfrissend*" (N=108) is door 51,3% beantwoord met 'Mee Eens' of 'Helemaal mee eens'. Daarnaast heeft 27,5% geen mening over deze stelling. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de meerderheid het eens is met deze stelling en het project verfrissend vindt.

De stelling "*Ik ervaar het project De Stadsagenda als standaard*" (N=108) is door de meerderheid beantwoord met 'Geen mening' (37,5%). Daarnaast heeft 36,6% van de respondenten ingevuld het 'helemaal niet eens' of 'niet eens' te zijn met deze stelling tegenover 25,9% die het project wél als standaard ervaren hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de respondenten het project niet als standaard heeft ervaren.

Om uitspraken te kunnen doen over de gehele indicator “Emoties” is de stelling *“Ik ervaar het project De Stadsagenda als standaard”* gehercodeerd. Op deze wijze zijn alle stellingen positief gesteld. De indicator wordt in totaal, op basis van een vijfpuntschaal, gewaardeerd met een gemiddelde van 3,1250 (SD = 0,88), wat betekent dat er meer positief dan negatief is geantwoord.

Meerwaarde

De derde indicator, ‘Meerwaarde’, betreft de mate waarin de medewerkers van de gemeente het project beschouwen als een meerwaarde voor de organisatie. In de enquête is deze indicator gemeten door middel van de stelling *“Ik vind het project De Stadsagenda belangrijk omdat we meer participatief moeten werken”* (N=102). Van de respondenten is 58,8% het eens of helemaal eens met de stelling, wat betekent dat de meerderheid de meerwaarde van het project vanuit dit perspectief inziet.

In de interviews is deze vraag ook gesteld, en is er ook de koppeling gemaakt met de meerwaarde van het project voor de dagelijkse werkzaamheden. Hieruit blijkt dat bijna alle respondenten het project geen meerwaarde voor het werk vinden, met als meest genoemde reden dat zij vinden dat er al participatief gewerkt wordt. Dit blijkt onder andere uit onderstaande quote.

“Wij werken al veel samen met burgers. En niet alleen met burgers maar ook met instellingen, ondernemers, vastgoedpartijen. Maar ook met leefbaarheid platforms, klankbordgroepen, kernteams, ja volop. Informatieavonden is eigenlijk gewoon het leukste werk wat er is”.

Een aantal respondenten noemt de aanpak van de Stadsagenda wel vernieuwend, en daarmee een toevoeging op de werkzaamheden die al worden gedaan. Ze bedoelen dan vooral het terugleggen van de verantwoordelijkheid bij de burger. Ook wordt door enkele benoemd dat De Stadsagenda een meerwaarde is omdat het input kan geven voor de bestaande participatieprogramma's. Een enkele andere noemt het project een “rimpeling in de vijver” en verwacht dat het project na afronding geen meerwaarde mee zal hebben binnen de organisatie.

De initiatiefnemers van het programma noemen het project zeker een meerwaarde en stellen dat deze meerwaarde nog moet groeien binnen de organisatie. Wanneer de noodzaak duidelijker wordt, zal ook de meerwaarde ingezien worden. Dit blijkt onder andere uit onderstaande quote.

“Toch is het denk ik, als het je lukt om bij deze beweging aan te haken, een enorme verrijking voor je werk ... Maar dat betekent wel dat er een nieuwe soort ambtenaar ontstaat. Die dat leuk vindt, en die daar de dynamiek van herkent. En die niet het vervelend vindt dat andere mensen zich ook met je bemoeien en opvattingen hebben”.

Betrokkenheid

De laatste indicator bij de dimensie ‘willen veranderen’, is betrokkenheid. Door middel van twee stellingen in de enquête is deze indicator onderzocht. De stelling *“Ik voel mij betrokken bij het project De Stadsagenda”* (N=118), is door 30,5% van de respondenten beantwoord met ‘Niet eens’. Wanneer ‘Niet eens’ en ‘Helemaal niet mee eens’ bij elkaar worden bekeken, blijkt dat de meerderheid (48,3%) zich niet betrokken heeft gevoeld bij het project.

De tweede stelling *“Ik wil mij inzetten op het project te laten slagen”* (N=118) is door de meerderheid (44,9%) beantwoord met ‘Eens’.

Wanneer naar de indicator ‘betrokkenheid’ als geheel wordt gekeken is te zien dat, op basis van een vijfpuntschaal, het gemiddelde 3,1568 (SD = 0.939) bedraagt. Deze zeer gemiddelde uitkomst is het resultaat van grote verschillen tussen de uitkomsten van de twee vragen. De betrokkenheid wordt laag beoordeeld, terwijl de wil om inzet te tonen om het project te laten wel hoog is.

6.2.2 Moeten veranderen

De dimensie 'moeten veranderen' kan volgens Metselaar et al. (2011) door twee indicatoren worden gemeten. Dit zijn de interne druk en de externe noodzaak. De interne druk die men ervaart wordt bepaald door de houding van anderen in de organisatie. Door middel van twee stellingen is de interne druk in de enquête gemeten. De stelling *"Ik heb het idee dat mijn leidinggevende en het management positief tegen de verandering aankijken"* (N=118) is door de meerderheid beantwoord met 'Geen Mening' (46,6%). Daarnaast leveren de resultaten 'Eens' en 'Helemaal mee eens' tezamen een resultaat van 30,5% op. De tweede stelling: *"Ik heb het idee dat mijn collega's achter het project staan"* (N=118), is ook door de meerderheid beantwoord met 'Geen Mening' (47,5%). Daarnaast heeft 28,8% geantwoord met 'Niet eens', tegenover 18,6% die 'Eens' antwoorden. De antwoord mogelijkheid 'Helemaal Mee eens', is niet één keer genoemd. Concluderend betekent dit dat de respondenten wél het idee hebben dat de leidinggevende en het management achter het project stonden, maar de collega's niet.

Gekeken naar de indicator als geheel wordt deze, op basis van een vijfpuntschaal, gewaardeerd met een gemiddelde van 2,9534 (SD = 0,745). Dit impliceert dat er gemiddeld meer respondenten het níét eens waren met de stellingen, dan eens. De meest voorkomende waarde is 3,0, wat gelijk staat aan 'geen mening'.

De externe noodzaak betreft de mate waarin men heeft ervaren dat het project noodzakelijk was als gemeentelijke organisatie tegenover andere organisaties of in het perspectief van landelijke veranderingen. In de enquête is hiervoor de stelling *"Het was echt noodzaak om onze werkwijze aan te passen"* (N = 118) gebruikt, waarbij de meeste respondenten kozen voor het antwoord 'Geen Mening'. Daarna is het meest gekozen antwoord 'Niet eens' (26,3%). Samen met het antwoord 'Helemaal niet mee eens' (13,6%), is de mening van de respondent dat het géén noodzaak was om de werkwijze aan te passen.

Ook in de interviews is gevraagd naar de visie op burger- en overheidsparticipatie en de noodzaak van de organisatieverandering binnen de gemeente. Hieruit blijkt dat alle respondenten stellen dat de verandering naar meer participatief werken 'onomkeerbaar' en 'landelijk' is, en dat de gemeente hier dus in mee moet gaan. In de interviews worden verschillende visies benoemd over de nut en noodzaak van meer participatief werken. Zo wordt de nieuwe Omgevingswet genoemd die in 2018 van kracht gaat, waardoor meer participatief werken voor de gemeente verplicht wordt. Ook wordt er benoemd dat participatie van twee kanten moet komen; het wordt een wisselwerking tussen de burger en de gemeente genoemd. Vooral de respondenten uit het management van de organisatie benoemen dat de burgers soms nog erg terughoudend zijn in participatie. Er wordt door enkelen gesteld dat de burger vaak niet verder denkt dan zijn of haar eigen leefomgeving, en al helemaal niet denkt op visieniveau. Er moet hier dan ook nog een omslag in plaatsvinden.

Ook wordt er benoemd dat er een verschil in visie is op participatie in zowel het college, als de gemeenteraad, als het ambtelijk apparaat. De genoemde redenen hiervoor zijn vooral dat ambtenaren het lastig vinden om hun werk over te laten aan burgers, en een verandering ook eng vinden. Dit blijkt uit onderstaande quote.

"Er zijn er die zoiets hebben van; daar zijn wij voor aangesteld en dat moeten wij doen en mensen verwachten dat ook van ons en zij kunnen dat ook echt helemaal niet. Dus dat moeten we ook gewoon weghouden bij inwoners; daar zijn zij niet van daar zijn wij van. Versus de andere kant, als je het zo zou kunnen zeggen, die meer het gevoel heeft van ja, inwoners willen participeren".

6.2.3 Kunnen veranderen

De dimensie 'Kunnen veranderen' bestaat volgens Metselaar et al. (2011) uit zeven indicatoren.

Kennis en ervaring

De indicator 'kennis en ervaring' betreft de mate waarin iemand zichzelf in staat acht om de verandering eigen te maken door de kennis en ervaring die hij/zij heeft. In de enquête is de indicator door twee stellingen gemeten. De betrouwbaarheid van deze twee stellingen was echter te laag (lager dan 0,65). Er is daarom ervoor gekozen om slechts één stelling mee te nemen in het onderzoek. De stelling *"Ik heb het idee dat ik door mijn vakinhoudelijke kennis kan bijdragen aan het laten slagen van dit project"* (N=118) is door de meerderheid beantwoord met 'Mee eens' (39,8%). De interviewresultaten bevestigen deze uitslag, maar er komt wel naar voren dat de respondenten vinden dat de kennis en ervaring die er is, te weinig is benut. De kennis die er is over participatie, hadden zij graag willen uitwisselen. Dat dit niet is gebeurd heeft er volgens hen toe geleid dat het project te los van de organisatie is komen te staan.

Aansturing

De indicator 'Aansturing' is zowel getoetst door middel van het DINAMO-model in de enquête, als in de verdiepende interviews.

Allereerst is er gevraagd naar wat men vond van de fasering. Uit de stelling *"Aan het project De Stadsagenda lag een duidelijke fasering ten grondslag waardoor ik wist wat ik kon verwachten"* (N=108) blijkt dat de meerderheid 'Geen Mening' (42,2%) heeft geantwoord. Daarna heeft 27,5% geantwoord met 'Niet eens'. Ook heeft 13,8% geantwoord met 'Helemaal niet mee eens', waardoor geconcludeerd kan worden dat de meerderheid de fasering van het project niet duidelijk vond. Dit blijkt ook uit de resultaten van de interviews.

Ook het tijdschema is onrealistisch bevonden. Dit blijkt uit de stelling *"Het tijdschema is realistisch gebleken"* (N=108), waarbij naast 'Geen Mening' (57,8%), de grootste groep (34,9%) het antwoord 'Niet eens' of 'Helemaal niet mee eens' heeft ingevuld. Ook in de interviews noemt de grootste groep dat het tijdschema niet realistisch was.

Ondanks de redelijk lage betrouwbaarheid score (zie bijlage 6), is er voor gekozen om beide stellingen op te nemen in het onderzoek, omdat ze beide slecht scoren. Het is voor de gemeente Vlaardingen een groot leerpunt om hier iets mee te doen. De indicator 'aansturing' wordt op basis van een vijfpuntschaal gewaardeerd met een gemiddelde van 2,633 (SD = 0.655). Dit betekent dat de indicator ondergemiddeld wordt gewaardeerd. Hieruit blijkt dat de aansturing, met betrekking tot het tijdschema en de fasering, negatief is beoordeeld door de respondenten.

De interviewrespondenten hebben enkele verklaringen gegeven waarom zij de fasering en het tijdschema onhaalbaar en onrealistisch vonden. Zo stelt de meerderheid dat er experimenteel is gewerkt. Dit wordt gezien als vernieuwend, maar ook als moeilijk. Ook wordt door ongeveer de helft van de respondenten benoemd dat het project te snel van start is gegaan en dat er eerder naar de rest van het traject had moeten worden gekeken. Er wordt wel benoemd dat, wanneer een tijdschema is vastgesteld door het college, dit moeilijk te wijzigen is.

In de interviews is ook aandacht besteed aan de gevolgen van een slechte aansturing. De helft geeft aan dat dit resulteert in te weinig tijd om te reflecteren. Het bijstellen van de doelen wordt daarmee moeilijker. Daarnaast wordt er benoemd dat de onduidelijke fasering heeft geleid tot discussies in het Management Team. Een derde gevolg dat wordt benoemd is, dat wanneer er een strakke tijdsplanning is, er teveel wordt gefocust op het proces in plaats van op de stad.

Er wordt door een groot deel van de interviewrespondenten benoemd dat wanneer de tijdsplanning duidelijker maar ook realistischer was, dit zou hebben gezorgd voor meer draagvlak vanuit het ambtelijk apparaat. Dit omdat er dan meer gesprekken met elkaar gevoerd konden worden, maar ook omdat de werkdruk dan minder hoog zou zijn.

Het projectteam zelf is het eens met de te snelle start van het project, en vindt ook de timing ervan niet goed. Deze viel in de zomervakantie waardoor het voor veel mensen onverwacht was. Daarnaast wordt er benoemd dat er een projectlid zou zorgen voor intern draagvlak, maar dat deze collega aan het begin van het traject is gestopt en dat deze rol niet is opgevangen. Uit onderstaande quote blijkt dat het projectteam ontevreden was over de aansturing en planning.

“We hadden die planning vanuit een eerdere fase... al vastgesteld. Ook met het college en de raad... En misschien hadden wij dan die planning wel niet moeten handhaven maar moeten zeggen van; in dit tijdspanne kom je niet verder dan.... Maar ... we hadden het idee, we wilden eigenlijk aan de hele vraag voldoen in een te korte tijd.”

Informatievoorziening

De indicator 'Informatievoorziening' is zowel in de enquête als in de interviews onderzocht. De stelling *“Ik werd op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen rondom het project”* (N=109) is door de meeste respondenten beantwoord met 'Geen Mening' (33,9%). De antwoordmogelijkheden 'Mee Eens' (28,4%) en 'Niet mee Eens' (25,7%) gaan redelijk gelijk op. Gekeken naar de andere antwoordmogelijkheden, is te zien dat merendeel (36,7%) het niet eens is met de stelling. Deze resultaten omtrent onduidelijke en niet-tijdige informatievoorziening komen overeen met de interviewresultaten. Het grootste deel van de interviewrespondenten benoemd dat de informatievoorziening kortdag was, en het gevoel hadden ermee overvallen te worden.

De tweede stelling *“Ik wist op tijd wat er van mij persoonlijk werd verwacht”* (N=109) is door de meeste respondenten beantwoord met 'Geen Mening' (41,3%). Daarna is het meest genoemde antwoord 'Niet Eens' (26,6%).

Door middel van de twee stellingen kan de indicator als geheel worden beoordeeld, waarbij, op basis van een vijfpuntschaal, het gemiddelde de waarde 2,7844 (SD = 0,88550) kent. Er is dus een negatief resultaat te zien. Er wordt door het merendeel van de interviewrespondenten gesteld dat een betere interne communicatie had geleid tot meer draagvlak. Hier zijn de meningen wel over verdeeld. Er is ook een deel dat benoemt dat de informatie die je geeft, leidt tot informeren maar niet tot het betrekken van ambtenaren bij het project. Wat wel voldoende wordt beoordeeld is de mate waarin de ambtenaren met vragen of opmerkingen naar het projectteam toe konden stappen.

Opvallend is dat het projectteam tevreden is over de informatievoorziening. Zij benoemen dat zij er alles aan hebben gedaan om deze tijdig en duidelijk te laten zijn. Er wordt gesteld dat de informatievoorziening altijd anders kan, maar dat er waarschijnlijk geen verbetering in zou zitten, omdat men maar een bepaald deel van de informatie tot zich neemt. Dit blijkt onder andere uit onderstaande quote.

“Informatie is er voor informeren maar niet voor betrekken: Kijk er is wel breed gecommuniceerd he, marketing en communicatie, daar informeer je mensen wel mee. Maar je betreft ze er niet bij. Dus dat is eigenlijk mijn beeld van de Stadsagenda”.

Verandervermogen

In de literatuur wordt verandervermogen gedefinieerd als de mate waarin een organisatie in staat is te veranderen. In de interviews is gevraagd naar wat van invloed zou kunnen zijn op het verandervermogen van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen. Het meest genoemde antwoord is dat verandervermogen per persoon verschilt. Daarna wordt ook door een aantal respondenten genoemd dat verandervermogen kan verschillen door de lengte

van dienstverband, afdeling of leeftijd. Enkele respondenten benoemen ook dat het verandervermogen dan wel afhankelijk is van de persoon, maar dat de directie en het management dit wel kan aansturen.

De enquête laat zien hoe het gesteld is met het verandervermogen van de respondenten. De stelling *“Ik vind het niet prettig als ik mijn werkzaamheden op een andere manier moet gaan uitvoeren”* (N=102) is door het merendeel (50%) van de respondenten beantwoord met ‘Niet Eens’. Van de overige 50% zegt 20,6% het ‘Helemaal niet eens’ te zijn met deze stelling. Hiermee kan geconcludeerd worden dat een ruime meerderheid een verandering binnen de organisatie of afdeling niet als onprettig ervaart. Daarnaast wordt de stelling *“Ik vind het ook moeilijk om mijn werkzaamheden op een andere manier te moeten uitvoeren”* (N=102) ook door de meerderheid beantwoord met ‘Niet eens’ (53,9%).

Wanneer gekeken wordt naar het verandervermogen als totaal, is te zien dat, op basis van een vijfpuntschaal, het gemiddelde de waarde 2,22 (SD = 0,843) kent. De meest voorkomende waarde is 2,0 wat gelijk staat aan “Niet mee eens”. Gezien deze scores kan gesteld worden dat de respondenten veranderen niet als ‘moeilijk’ of ‘onprettig’ ervaren.

Beheersbaarheid

De politiek heeft een bijzondere rol in het lokaal bestuur en heeft veel invloed op het resultaat van een organisatieverandering binnen de gemeente. De VVD, die de motie tot een nieuwe stadsvisie indiende, blijkt niet tevreden over het resultaat. Er wordt gesteld dat zij het visie element te weinig terug zien in het resultaat. Daarnaast wordt er door de respondenten gesteld dat de gemeenteraad wel participatief is, ze zijn immers gekozen door het volk, maar er te weinig naar handelt. De gemeenteraad is erg in zichzelf gekeerd en lastig te veranderen. Vanwege de kritiek op de Stadsagenda uit de gemeenteraad, wordt door enkelen respondenten de Stadsagenda benoemd als onderdeel van een politiek spel. Deze respondenten stellen dat de stad hier niet bij gebaad is. De rol van de gemeenteraad heeft invloed op werkwijze omdat alles door de raad moet worden vastgelegd. Er wordt benoemd dat dat processen vermoelijk omdat plannen niet gemakkelijk en snel kunnen worden gewijzigd.

Timing

De indicator ‘Timing’ betreft het moment waarop de verandering is ingezet. Door twee stellingen in de enquête wordt er onderzocht hoe de respondenten hierover denken. De eerste stelling *“Het proces is op een goed moment gekomen omdat ik er aan toe was om op een andere manier te gaan werken”* (N=109) is door de meeste respondenten beantwoord met ‘Geen Mening’ (44%). Daarna heeft het grootste deel geantwoord met ‘Niet Eens’ (26,6%). Ook heeft 17,4% geantwoord met ‘Helemaal niet eens’, waardoor gesteld kan worden dat het merendeel er niet aan toe was om op een andere manier te gaan werken.

De tweede stelling luidt: *“Er zijn naar mijn mening teveel projecten tegelijk of te snel achter elkaar die mijn werk beïnvloeden”* (N=109). De meeste respondenten hebben deze vraag beantwoord met ‘Niet Eens’ (33,9%). Daarna heeft 30,3% ‘Geen mening’ ingevuld.

Omdat de homogeniteit en daarmee de betrouwbaarheid voor de gehele indicator onvoldoende is (zie bijlage 6), kunnen hier geen uitspraken over worden gedaan. Omdat beide stellingen relevant lijken voor de opdrachtgever, is er voor gekozen om beide op te nemen in het onderzoek.

Complexiteit

Een organisatieverandering wordt vaak gezien als complex. Deze complexiteit kent veel oorzaken. Het is belangrijk dat de medewerkers zo min mogelijk complexiteit voelen, omdat dit de veranderbereidheid zou beïnvloeden (Metselaar et al., 2012). Door middel van drie stellingen wordt gemeten hoe de respondenten de complexiteit van de verandering hebben ervaren.

De eerste stelling *“Het project maakt op mij een logische samenhangende indruk”* (N = 109) is door de meerderheid beantwoord met ‘Geen mening’ (44%). De andere resultaten liggen dicht bij elkaar. Toch blijkt dat de meeste mensen ‘Niet eens’ of ‘Helemaal niet eens’ hebben geantwoord.

De tweede stelling *“Het project heeft een duidelijk begin en eind”* (N=109) is door de meerderheid beantwoord met ‘Geen Mening’ (37,6%). Daarna heeft 36,7% geantwoord met ‘Niet eens’.

De laatste stelling is, om hierna uitspraken te kunnen doen over de gehele indicator, gehercodeerd. *“Ik vind het project De Stadsagenda lastig om grip op te krijgen”* (N=109) is door de meerderheid beantwoord met ‘geen mening’ (34,9%). Daarna heeft 33% geantwoord met ‘Mee eens’, en 12,8% met ‘Helemaal mee eens’.

Bij de totale indicator ‘complexiteit’ is het meest voorkomende antwoord ‘Geen Mening’. Het gemiddelde betreft 2,67 op een vijfpuntschaal. Dit houdt in dat er meer geantwoord is in de negatieve kant van het spectrum en de complexiteit dus zeker gevoeld is.

Veranderbereidheid

Aan het eind van de enquête zijn nog drie algemene vragen gesteld over de veranderbereidheid van de medewerkers van de gemeente. De stelling *“Ik kijk positief tegen het project aan”* (N=102) is door de meerderheid beantwoord met ‘Mee Eens’ (43,1%). Ook heeft 31,4% geantwoord met ‘Geen Mening’.

Of het project ook stimulerend is geweest om meer participatief te gaan werken (N=90) is door de meeste mensen met ‘Geen mening’ beantwoord (37,8%). Daarnaast heeft 33,3% geantwoord met ‘Niet eens’.

De laatste stelling *“Ik heb zelf de verantwoordelijkheid en tijd genomen om mij te verdiepen in het project”* (N=90) is door de meeste mensen beantwoord met ‘Eens’ (43,1%). Bij deze stelling moet wel rekening worden gehouden met sociaal wenselijke antwoorden.

De indicator wordt op basis van een vijfpuntschaal gewaardeerd met een gemiddelde van waarde 3,0. Er zijn in de beantwoording van de stellingen grote verschillen te zien. Men geeft aan positief tegen het project aan te kijken. Ook zegt men dat ze zelf de verantwoordelijkheid en tijd hebben genomen om zich te verdiepen in dit project. Daarnaast geeft men aan dat het project niet stimulerend is geweest om meer participatief te gaan werken.

Houding ambtenaren

In de interviews is aan de respondenten gevraagd wat zij vonden van het project en hoe zij denken dat hun collega's het project hebben ervaren. Allereerst wordt door de directie en het projectteam genoemd dat de houding van ambtenaren ten aanzien van dit project erg verschilt. Er zijn medewerkers die positief tegen het project en de verandering aankijken, maar ook medewerkers die weerstand vertonen. Het projectteam stelt dat de houding van de ambtenaren aansluit bij de verwachting die zij hierover hadden. De betrokkenheid onder ambtenaren wordt als laag beoordeeld. Vrijwel alle respondenten stellen dat zij zich niet betrokken voelden bij het project, of hebben ervaren dat er weinig betrokkenheid was. Er wordt als verklaringen genoemd dat er te weinig tijd was om de betrokkenheid te vergroten en dat de betrokkenheid afnam door de hoge werkdruk die men heeft ervaren. Ook de hoeveelheid en kwaliteit van de ideeën heeft voor weerstand gezorgd.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de ambtelijke betrokkenheid aan het begin van het project vergroot had moeten worden. Er wordt door een enkele respondent gesteld dat wanneer het doel was om de betrokkenheid te vergroten, het project mislukt is. Dat men het project niet als positief heeft ervaren blijkt ook uit onderstaande quote.

“Ik denk dat iedereen van dit project de sik heeft. Als je spreekt over de Burger Meester, krijg ik in ieder geval al overal jeuk.”

Er is aan de respondenten gevraagd hoe de betrokkenheid bij ambtenaren en de houding van ambtenaren ten aanzien van het project vergroot zou kunnen worden. Hieruit blijkt dat het van belang is om hier al vroeg in een project aandacht aan te besteden. De meerwaarde moet duidelijk zijn en de juiste tools moeten worden aangereikt. Een goede communicatie kan ook een belangrijke rol spelen. Een enkeling benoemt ook dat het belonen van het vertonen van het juiste gedrag, mensen kan stimuleren. Onderstaande quote is één van deze reacties.

“En als je meerdere mensen aan de voorkant enthousiast had gemaakt, dus meer invloed, en meer over dat project, meer in het begin er bij betrokken had, dan denk ik dat je een stuk makkelijker aan die kar trekt. Dan heb je veel meer mensen die aan die kar willen trekken.”

De respondenten geven aan dat zij wel geloven dat het participatief, meer integraal werken kan in deze organisatie. De organisatie wordt loyaal genoemd, hard werkend en met een goede intentie. Dit is bijvoorbeeld te zien in onderstaande quote.

“Ik ben er van overtuigd, dat er heel veel goede wil zit bij de mensen hier, bij de meeste mensen, je moet ze alleen erin meenemen je moet ze er niet door laten overvallen. Dan ontstaat er direct weerstand, dat zit er gewoon in. Dat is het karakter van de mens denk ik”.

6.2.4 Samenvatting veranderbereidheid

Het concept ‘veranderbereidheid’ is gemeten aan de hand van dertien indicatoren, die voortkomen uit het DINAMO-model van Metselaar et al. (2011). De resultaten zijn verkregen door middel van het uitzetten van een enquête en het houden van verdiepende interviews. De resultaten hiervan geven een beeld van de uitkomsten van de stellingen uit de enquête, maar ook van de uitkomsten van de indicatoren als geheel.

Allereerst is er onderzoek gedaan naar de dimensie ‘willen veranderen’. Hieruit blijkt dat de gevolgen voor het werk negatief worden beoordeeld. Men geeft aan een werkdruk toename te ervaren, maar voelt daarentegen geen toename in verantwoordelijkheid. Wél ervaart men de verandering als verfrissend en vernieuwend. Men geeft aan in te zien dat participatie verder gestimuleerd moet worden. Daarentegen blijkt dat de meerwaarde voor de eigen werkzaamheden niet wordt ingezien. De betrokkenheid die men ervaren heeft bij het project is wisselend.

De resultaten die horen bij de dimensie ‘moeten veranderen’ laten zien dat de noodzaak van meer participatie wordt ingezien. Ook hier komt echter naar voren dat men niet ervaart dat het ook een verandering of bijdragen voor de eigen werkzaamheden betreft. De interne druk die men ervaart vanuit het management en de directie is hoog. Daarnaast blijkt echter dat de meerderheid verwacht dat de collega’s negatief tegen het project aankijken.

De meest negatieve resultaten bevinden zich bij de dimensie ‘kunnen veranderen’. De meeste indicatoren binnen deze dimensie worden negatief beoordeeld. Zo wordt er gesteld dat de kennis en ervaring om de verandering te laten slagen, er wel is, maar te weinig is benut door het projectteam. Ook de aansturing en informatievoorziening worden negatief beoordeeld. Men vond de fasering van het project onduidelijk en het tijdschema onrealistisch. Er wordt gesteld dat er wellicht te laat is nagedacht over het verloop van het project, en dat deze tijdsplanning te weinig is bijgesteld toen bleek dat dit onhaalbaar was. Men ervaart het project als complex, omdat er moeilijk grip op te krijgen is, en er een onduidelijk begin en eindpunt zou zijn. Er zijn echter vele kansen voor de gemeente Vlaardingen, omdat blijkt dat het verandervermogen van de organisatie hoog is.

7. Analyse

In deze analyse worden de verbanden gelegd tussen de theorie en de resultaten van dit onderzoek. Met behulp van de theorie wordt er gekeken naar de situatie van de gemeente Vlaardingen. Allereerst wordt inzicht gegeven in de veranderstrategie en veranderaanpak van de gemeente Vlaardingen bij de organisatieverandering en het project De Stadsagenda. Vervolgens wordt er gekeken naar de veranderbereidheid onder ambtenaren bij deze organisatieverandering en worden er tussen deze elementen verbanden gelegd. Uiteindelijk geeft dit een beeld van de situatie en levert dit aanbevelingen voor de toekomst op.

Gekeken naar de context van de veranderende overheid, kan er worden gesteld dat er van de gemeente Vlaardingen wordt verwacht dat zij langzaam toewerken naar de vierde generatie burgerparticipatie, waarbij het initiatief meer komt te liggen bij de burger. De overheid zou hierin vooral een stimulerende en faciliterende rol moeten spelen, waarbij bottom-up gewerkt wordt (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011). Daarbij wordt er ook gesproken over een overheid die meer dienend, aanjagend en aanvullend is in plaats van een overheid die alles overneemt, uitvoert en opvult (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011). Uit het coalitieakkoord van de gemeente Vlaardingen blijkt dat de term 'samenwerking' centraal staat (Gemeente Vlaardingen, 2015a). Er wordt ruimte gecreëerd voor initiatieven van bewoners, waarbij de gemeente een rol als stimulator en facilitator wil aannemen (Gemeente Vlaardingen, 2015b). In het programma participatie wordt omschreven dat experimenteren met nieuwe werkvormen, om zo meer participatief te werken, centraal staan. Wat betreft de doelstellingen op papier is te zien dat deze goed passen bij de veranderende rol die van de overheid wordt gevraagd. Uit dit onderzoek zal blijken of dit in de praktijk, in het project de Stadsagenda, voldoende en op de juiste wijze is toegepast.

De theorie laat zien dat het belangrijk is om inzicht te hebben in de kenmerken van de verandering om zo te komen tot de juiste veranderstrategie. De juiste, passende veranderstrategie heeft invloed op de veranderbereidheid van ambtenaren en op het resultaat van de verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002).

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het project De Stadsagenda een manier is om te experimenteren met meer participatie, zowel intern als met burgers. Het project is vervolgens vorm gegeven door middel van een projectplan, waarin beschreven staat hoe de Stadsagenda tot stand zal komen. Opvallend is dat in het projectplan niet staat vermeld hoe de medewerkers van de gemeente gestimuleerd zullen worden om aan dit project deel te nemen, terwijl de gemeente wel inziet dat het hier een organisatieverandering betreft. Er zou daarom meer aandacht moeten zijn besteed aan een gedegen veranderstrategie, die in het projectplan niet terug te zien is. Omdat de literatuur stelt dat bewust zijn van de kenmerken van de verandering, bijdraagt aan het slagen ervan, wordt er middels deze analyse geprobeerd om de kenmerken en verwachtingen van de verandering in kaart te brengen. Ook wordt gekeken naar de wijze waarop de gemeente Vlaardingen dit heeft willen realiseren.

Het projectteam geeft aan dat het project wel een plan kende, maar dat het ook een experiment was om te oefenen met de veranderende rollen binnen de gemeente. Deze experimentele insteek zou volgens de respondenten er voor zorgen dat er bijgestuurd kan worden tijdens het project, waardoor er sprake is van leren en ontwikkelen. Deze visie sluit aan bij wat Bennebroek Gravenhorst (2002) de ontwikkelbenadering noemen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat men heeft ervaren dat er te weinig tijd tot bijsturing is geweest, door de snelheid en de hoge werkdruk van het project. Men voelde zich overvallen en weinig betrokken, zo blijkt uit het onderzoek naar de veranderbereidheid. De voordelen van een ontwikkelbenadering worden in dit project dus te weinig benut.

Omdat, zo blijkt uit de resultaten, de organisatie graag wil leren van de verandering, kan gesteld worden dat de verandering er één van de derde orde is (De Caluwé & Vermaak, 2006). Volgens de literatuur leidt dit er toe dat de verandering tot diep in de culturele

gedragingen en overtuigingen kan doordringen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Vanwege deze diepgang tot in de kern van de organisatie, typeert deze veranderorde zich als incrementeel, waarbij langzaam veranderd wordt. Ondanks dat de respondenten dit inzien en ook open staan voor het lerende aspect, wordt er ook benoemd dat deze experimentele aanpak heeft geleid tot weerstand. Dit omdat de verwachtingen onduidelijk waren. Uit de literatuur blijkt dat bij de derde orde van veranderen, ondanks het experimentele karakter, gedegen verandermanagement is vereist (De Caluwé & Vermaak, 2006). Er kan gesteld worden dat er in het geval van de gemeente Vlaardingen te weinig is vastgelegd over de manier van veranderen. Daar komt bij dat het projectteam zelf stelt dat de experimentele aanpak niet bewust was, maar dat zij gedwongen op deze wijze moesten werken vanwege gebrek aan geld en mankracht. De voordelen die een derde orde van veranderen kent, zijn in dit geval dus niet goed benut.

Naast de diepgang van de verandering is het ook van belang inzicht te hebben in de omvang van de verandering (De Caluwé & Vermaak, 2006). De literatuur stelt dat veranderingen van de 3e orde, waarbij de structuur en cultuur van de organisatie worden veranderd, het meest kans op slagen hebben wanneer niet de gehele organisatie hier in één keer mee wordt geconfronteerd (De Caluwé & Vermaak). In het geval van het project De Stadsagenda is er sprake van een 3e orde verandering, maar is deze breed ingezet. Er konden ideeën ingediend worden over allerlei onderwerpen, waardoor alle afdelingen van de organisatie geconfronteerd werden met het project. Dit vraagt dus een verandering van een heel groot deel van de organisatie. Er kan gesteld worden dat een organisatieverandering zoals de gemeente Vlaardingen beoogt, vrij ambitieus is en door de literatuur niet als gemakkelijk wordt bestempeld. Er is in dit proces dus een belangrijke rol weggelegd voor een passende veranderstrategie, die niet blijkt uit het projectplan.

Het verandertraject van de gemeente Vlaardingen is aan de hand van zes thema's onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat de gemeente Vlaardingen, voor de organisatieverandering intrad, zich in een situatie bevond waarbij de integraliteit laag was. Eén van de doelen van het project was, volgens de initiatiefnemers van het project, om de integraliteit in de organisatie te vergroten, zodat er niet alleen gefocust zou worden op het beheer, maar ook op ontwikkeling en vernieuwing. Eén van deze ontwikkelingen is die van participatie. De gemeente Vlaardingen laat zien dat meer participatie in de stad een gewenste en misschien zelfs wel vereiste ontwikkeling is. Om met deze ontwikkeling aan de slag te gaan, is het project De Stadsagenda gestart. De resultaten laten zien dat er in feite drie doelen gesteld zijn voor dit project. Dit zijn het creëren van een nieuwe stadsvisie, het vergroten van integraliteit binnen de organisatie en het bevorderen van participatie vanuit zowel de burger als de gemeente.

Uit de literatuur van De Caluwé & Vermaak (2006) blijkt dat de kans op slagen van een organisatieverandering onder andere vergroot wordt wanneer er duidelijk zicht is op de uitkomsten. Uit dit onderzoek blijkt dat er veel onduidelijkheid was over de doelen van het project en de verandering. Vooral het visie element roept vraagtekens op. Er is een verschil te zien in de mening van de top van de organisatie en de uitvoerenden, over in welke mate het project heeft voldaan de vraag naar een nieuwe stadsvisie voor de lange termijn. Het feit dat er eigenlijk drie verschillende doelen waren voor dit project, laat zien dat er wellicht te breed is gedacht, zonder dit verder uit te werken. Dit kwam ook al naar voren gekeken naar de gewenste omvang en diepgang van de verandering.

Uit de resultaten blijkt dat de directie, het management en het projectteam een grote invloed hebben op de uitvoering van dit project. Zij zijn de initiatiefnemers van de verandering en daarmee hebben zij grote invloed op het uiteindelijke proces. Gekeken naar de directie, blijkt dat zij de organisatieverandering zien als een aandachtspunt, en het zien als taak om deze zo goed mogelijk te laten verlopen. De resultaten van anderen uit de organisatie laten zien dat dit ook zo is ervaren, alhoewel de directie het project soms mooier liet overkomen dan het was. Wel heeft men ervaren dat er veel ruimte was voor ontwikkeling.

De uitvoering van het project lag echter bij het projectteam. Wanneer gevraagd wordt naar hun rol, blijkt dat de meerderheid van de respondenten zich niet gehoord voelden, en het idee hadden dat het projectteam veel zelf wilde uitvoeren in plaats van de regie voeren. Hierdoor is de betrokkenheid van andere ambtenaren laag gebleven.

Om hier meer inzicht in te krijgen is in dit onderzoek gebruikt gemaakt van de theorie van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2012). Zij beschrijven dat de veranderbereidheid van uitvoerders vergroot wordt wanneer men wil, moet en kan veranderen. Door middel van de enquête is inzichtelijk gemaakt hoe het gesteld is met de veranderbereidheid van de medewerkers van de gemeente Vlaardingen, bij het project De Stadsagenda.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het project niet geheel positief is ontvangen. De negatieve houding van de ambtenaren bevindt zich vooral in het willen en kunnen veranderen. Het blijkt dat de urgentie, het moeten veranderen, wél door de ambtenaren wordt ingezien. De interne druk vanuit het management en directie is gevoeld door de ambtenaren van de gemeente. De top van de organisatie neemt een positieve houding aan ten aanzien van het project en de verandering en probeert dit uit te dragen door vertrouwen te geven, goed te communiceren en ook meer te beoordelen op participatief werken. Ook de externe noodzaak van de verandering wordt ingezien. Dit blijkt uit het feit dat men de verandering onomkeerbaar en onoverkomelijk noemt. Uit de enquête blijkt echter wel dat de meerderheid van de respondenten vindt dat het aanpassen van de werkzaamheden niet noodzakelijk was. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn dat de noodzaak wellicht wordt ontkend, omdat men het eng vindt om de burger meer macht te geven en los te laten. Dit sluit aan bij de literatuur, waar gesteld wordt dat loslaten en vertrouwen op burgers één van de redenen is waarom ambtenaren moeilijk met burgerinitiatieven om kunnen gaan (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010).

Uit de resultaten blijkt dat men niet een grote wil ervaart om te veranderen. Vrijwel alle vier de indicatoren die de dimensie 'willen veranderen' meten, worden door de ambtenaren negatief beoordeeld. Omdat volgens Metselaar et al. (2012) de dimensie willen veranderen het zwaarst meetelt in de uiteindelijke veranderbereidheid, is het voor de gemeente Vlaardingen van groot belang om de toegevoegde waarde van de verandering in te laten zien bij de ambtenaren.

Daarnaast blijkt ook dat het vermogen om de verandering eigen te maken, het kunnen veranderen, redelijk achter blijft. Er zijn bij deze dimensie de meeste verbeterpunten voor de toekomst. Deze verbeterpunten liggen vooral bij de indicatoren kennis & ervaring, aansturing, informatievoorziening en complexiteit. Zo blijkt dat men wel het gevoel heeft over de juiste kennis te bezitten om bij te dragen aan de verandering, maar dat deze kennis te weinig is benut waardoor het project niet als gezamenlijk heeft gevoeld. Uit de literatuur blijkt dat een participatieve strategie, waarbij uitvoerders worden uitgenodigd om deel te nemen en mee te denken aan de verandering, de kans op slagen doet toenemen (Werkman et al., 2005). Het is daarom van belang om de gezamenlijkheid van de verandering extra te benadrukken. Daarnaast wordt ook de informatievoorziening negatief beoordeeld. Opvallend hierbij is dat het projectteam aangeeft, zoveel mogelijk te hebben gecommuniceerd met de ambtenaren. Een verklaring voor dit verschil zou kunnen liggen in de theorie van Franssen & Wetzels (2001) die stellen dat éénrichtingscommunicatie functioneel is, maar niet effectief bijdraagt aan het vergroten van de veranderbereidheid. Er zal door de gemeente Vlaardingen dus meer geïnvesteerd moeten worden in tweerichtingscommunicatie zoals *face-to-face* ontmoetingen, waarbij gedachten kunnen worden uitgewisseld. De aansturing, waarbij het gaat om fasering, wordt ook negatief beoordeeld. De literatuur stelt dat hiërarchische organisaties moeilijker hun plannen kunnen aanpassen wanneer deze niet blijken te werken (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Het gevolg hiervan is dat men probeert om de gemaakte plannen zo goed mogelijk uit te voeren.

Dit verhoogt de werkdruk, waardoor de focus te veel is gelegd op het uitvoeren van de taken en het realiseren van de het eindproduct, en minder op het proces samen met de andere medewerkers van de organisatie. Dit blijkt het geval te zijn bij de gemeente Vlaardingen. Ook blijkt dat de werkdruk voor het projectteam is toegenomen, doordat er een collega, die verantwoordelijkheid zou nemen voor het creëren van intern draagvlak, is uitgevallen. Deze rol zou ook niet opgevuld zijn. Hiermee is één van de genoemde risico's uit het projectplan werkelijkheid geworden. Er werd in het projectplan gesteld dat er maar een kleine kans was op dit risico (Gemeente Vlaardingen, 2015, 11 feb, p.4). Er is daarom niet goed op geanticipeerd.

Gekeken naar het model van beleidsvervreemding van Tummers (2012), blijkt dat de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen een mate van tactische machteloosheid ervaren. Bij deze vorm van machteloosheid voelen de medewerkers zich alsof zij geen invloed hebben op de wijze waarop het beleid wordt geïmplementeerd. Dit blijkt uit het feit dat zij het gevoel hebben dat er niet naar de kennis en ervaring is geluisterd, en dat er bij de implementatie van het project te weinig is gecommuniceerd met betrekking tot de planning en fasering. De medewerkers voelden zich overvallen door het project. De mate van weerstand die men heeft getoond kan gezien worden als openlijk, maar niet bewust. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat men durft aan te geven dat men weerstand heeft ervaren, waardoor op een open wijze het gesprek aan kan worden gegaan. Daarnaast wordt er veel genoemd dat de verandering niet vernieuwend is voor de dagelijkse werkzaamheden en dat participatief werken al veel wordt gedaan binnen de gemeente. Hieruit is te concluderen dat men wellicht niet weet wat de verandering concreet betekent voor het werk wat zij uitvoeren. Gekeken naar de weerstandsmatrix van O'Connor (1993), kan geconcludeerd worden dat de meeste medewerkers van de gemeente zich gedragen als zombies; zij vertonen openlijk maar onbewust weerstand. Het is van belang om als veranderaar duidelijk te zijn over wat de verandering concreet voor de uitvoerders inhoudt, zodat zij weten wat er wordt verwacht en hier langzaam in mee kunnen groeien.

Gekeken naar de veranderstrategie kan gesteld worden dat er te weinig is nagedacht over het actief betrekken van de ambtenaren bij het project. Werkman et al. (2005) benoemen dat een interactieve, onderhandel- of programmatische strategie zorgt voor het grootste verandervermogen van de organisatie, omdat samenwerking hierin centraal staat. Ook stellen Werkman et al. (2005) dat er vaak een discrepantie te zien is tussen de beleving van de medewerkers en de leidinggevenden in een organisatie wat betreft de toegepaste strategie. Dat is ook terug te zien bij de gemeente Vlaardingen. Uit het projectplan en de resultaten van het onderzoek blijkt namelijk dat de top van de organisatie en het projectteam het gevoel hebben de programmatische strategie te hebben toegepast. Deze strategie zou ruimte moeten bieden voor tussentijdse bijsturing en voor een open gesprek met medewerkers waarbij zij hun bijdrage kunnen leveren aan het proces. Dit blijkt in de praktijk echter niet genoeg te zijn overgekomen op de ambtenaren.

Een laatste thema dat is onderzocht in dit onderzoek is de borging. Uit de eerste interviewresultaten is gebleken dat de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen de borging zeer belangrijk vinden. Zo bleek dat men het gevoel had dat de borging nog niet vastgesteld was, terwijl dit volgens de respondenten een belangrijk onderdeel is voor het slagen van het project en de verandering. Dit sluit aan bij de theorie van De Caluwé & Vermaak (2006) die benoemen dat reflectie en sturing van groot belang is voor het slagen van de verandering. Er is daarom in het onderzoek gevraagd naar de ideale borging. In de aanbevelingen worden enkele mogelijkheden besproken.

8. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk vormt het sluitslot van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag van dit onderzoek, door middel van de deelvragen, beantwoord worden. Daarnaast zullen er aanbevelingen gegeven worden de gemeente Vlaardingen. Paragraaf 8.3 betreft een reflectie op dit onderzoek, waarin een aantal beperkingen worden benoemd. Het hoofdstuk sluit af met suggesties voor vervolg onderzoek (paragraaf 8.4).

8.1 Beantwoording probleemstelling

Om dit onderzoek gestructureerd uit te voeren zijn verschillende deelvragen opgesteld. Deze vragen kunnen inmiddels worden beantwoord, wat input biedt in het beantwoorden van de hoofdvraag. De eerste deelvraag luidt *“Wat is overheidsparticipatie en hoe is dit ontstaan?”* en is behandeld in hoofdstuk 2.

Uit de verkenning rondom het begrip overheidsparticipatie blijkt dat participatie in het openbaar bestuur de laatste decennia een grote doorbraak heeft gemaakt. In de literatuur wordt gesproken over drie generaties burgerparticipatie die elkaar opvolgen maar ook door elkaar heen bewegen. Burgerparticipatie wordt in alle drie deze generaties gekenmerkt als de wisselwerking tussen de burger en de overheid, waarbij de burger steeds meer meedenkt, initiatief neemt en bevoegdheden krijgt. Het ontstaan van burgerparticipatie vond plaats in de jaren '70 waarin, onder andere door de ontzuiling, men steeds individualistischer werd en zo meer wilde meebeslissen. Participatie in het openbaar bestuur heeft zich vanaf dit moment steeds meer ontwikkeld tot de derde generatie, waarbij de overheid het voortouw nam in het creëren van netwerken tussen burgers en bestuur; Network Governance genoemd.

De laatste jaren neemt burgerparticipatie een andere wending en wordt er steeds meer gesproken van burgerbestuur. Dit houdt in dat de burger de initiatiefnemer wordt op het gebied van participatie en de gemeente een meer afwachtende, maar wel faciliterende rol aanneemt. De term overheidsparticipatie wordt hier gebruikt omdat de overheid als het ware mag 'meedoen' met de ideeën van de burger. Uit dit onderzoek blijkt dat de gemeente Vlaardingen op zoek is naar participatievormen die zowel elementen van burger- als overheidsparticipatie bevatten. Er wordt gezocht naar nieuwe werkvormen en daarmee sluiten burger- en overheidsparticipatie elkaar niet uit. Uit de literatuur blijkt ook dat deze vormen goed naast elkaar kunnen bestaan (Blom et al., 2010).

Deze constatering sluit goed aan bij de beantwoording van de tweede deelvraag: *“Hoe ziet de casus en probleemstelling voor de gemeente Vlaardingen eruit?”*.

Door middel van het bestuderen van bestaand materiaal over het project De Stadsagenda (zie hoofdstuk 5) en enkele vragen in de interviews, is in kaart gebracht wat voor de gemeente Vlaardingen het nut, noodzaak en doel van de verandering en daarmee het project was.

Samenvattend kan worden gesteld dat de gemeente Vlaardingen graag meer samenwerking met de stad aangaat. Dit is terug te zien in het programma participatie dat zij hebben ontwikkeld, waarin onder andere staat vermeld dat het ontwikkelen van burger- en overheidsparticipatie een doel voor de gemeente is. Uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek blijkt dat dit een andere houding van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen vraagt. Zo wordt er gesteld dat deze verandering alleen kan plaatsvinden wanneer er samen wordt gewerkt tussen het bestuur, de politiek, het ambtelijk apparaat en de burger. De organisatieverandering is, blijkt uit dit onderzoek, grote vormen aan gaan nemen bij de komst van de nieuwe gemeentesecretaris. Deze heeft de notitie Ramen en Deuren Open geschreven, waarin de nieuwe houding van de gemeente ten opzichte van de burger staat uitgewerkt. De situatie voorafgaand aan de organisatieverandering, waarnaar is gevraagd in het kwalitatief onderzoek, laat zien dat er een zekere noodzaak was om deze verandering in te zetten.

Zo blijkt uit dit onderzoek dat de organisatie zeer verkokerd was en er weinig integraliteit plaatsvond. Het creëren van een organisatie waar men meer integraal werkt, blijkt dan ook één van de doelen van de verandering. Tevens kan gesteld worden dat meer integraliteit intern, ook invloed heeft op de participatie naar de buitenkant. Vanuit de gedachte van deze organisatieverandering is het project De stadsagenda ontstaan. De aanleiding voor het project was de motie M4, waarin gevraagd werd om een nieuw visiedocument voor de jaren 2020-2040. Dit werd door het college aangegrepen om te experimenteren met een nieuwe vorm van visieontwikkeling. Zo werd de campagne De Burger Meester geboren.

In september 2016 is het project De Stadsagenda afgerond. Uit de literatuur blijkt, dat een evaluatie en reflectie van een veranderproces bijdraagt aan het slagen ervan. Er is daarom door de gemeente Vlaardingen gekozen om voldoende tijd te nemen om het project te evalueren. Er is gekozen voor een evaluatie vanuit het perspectief van veranderbereidheid. Door middel van dit onderwerp is het namelijk mogelijk om alle facetten van het project te evalueren.

Om deze evaluatie te realiseren, is er in dit onderzoek een theoretische basis gelegd over de begrippen veranderbereidheid en verandermanagement. De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Welke inzichten biedt de literatuur op het gebied van veranderbereidheid en verandermanagement?”*.

Uit de literatuur blijkt dat organisatieveranderingen vragen om een geschikte veranderstrategie, en om de juiste houding van de uitvoerders van de verandering. In dit onderzoek zijn de uitvoerders de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen, en is een bepaalde mate van veranderbereidheid bij deze ambtenaren van belang voor het slagen van de verandering. In het eerste deel van theoretisch kader wordt uiteengezet welke elementen belangrijk zijn, wanneer er een veranderstrategie gekozen wordt. Zo blijkt dat een geschikte veranderstrategie er één is, die past bij de verandering en bij de organisatie. Er zijn een aantal elementen waar een veranderaar bij stil moet staan bij het kiezen van een veranderstrategie. Zo moet er inzicht zijn over zowel de diepte als de omvang van de verandering. Er wordt gesteld dat diepe veranderingen vaak incrementeel verlopen, en de meeste kans van slagen hebben, wanneer niet de gehele organisatie hier direct aan bloot gesteld wordt. Wanneer een verandering de gehele organisatie raakt, zijn veranderingen bij voorkeur minder diep. Ook is het van belang om te kiezen voor een ontwerp- of ontwikkelbenadering. Daarnaast beschrijven verschillende auteurs dat er een aantal elementen zijn, die bij elke organisatieverandering belangrijk zijn om rekening mee te houden. Dit zijn de kenmerken van het beleid, met daarbij behorend het doel en de uitvoering van het beleid, de kenmerken van de organisatie en de omgeving, de communicatie en betekenisgeving en de sturing en reflectie. Inzicht in deze elementen biedt de veranderaar handvaten om op een accurate manier de verandering in te zetten.

Vooraf bij organisatieveranderingen in het lokaal bestuur, waar de ambtenaren veel invloed hebben op de uitvoering, is een positieve houding van de ambtenaren van groot belang voor het slagen van de verandering. Er zijn in de literatuur vele verschillende veranderstrategieën genoemd, waaruit Werkman et al. (2012) een indeling hebben gemaakt. Volgens hen zijn er vijf groepen strategieën te herkennen. Er wordt gesteld dat in trajecten waarbij de uitvoerders van groot belang zijn voor het slagen van de verandering, een strategie waarbij uitvoerders nauw betrokken worden, het meest succesvol is. Daarnaast is een bepaalde mate van veranderbereidheid van de uitvoerders vereist. Dit wordt ook wel de veranderbereidheid genoemd. De definitie van veranderbereidheid, die in dit onderzoek gehanteerd wordt, luidt: *‘veranderbereidheid is het voornemen van een persoon om bepaald gedrag te vertonen, zowel positief als negatief’* (Ajzen, 1991; Beek, 2011). De veranderbereidheid staat gelijk aan de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen. De literatuur toont drie factoren die bijdragen aan de veranderbereidheid, namelijk willen, moeten en kunnen veranderen (Beek, 2011). Deze drie factoren onderhouden ieder een positief causaal effect met de veranderbereidheid.

Nadat deze literaire inzichten zijn verkregen rust de vraag: *“Hoe kenmerkt het verandertraject van de gemeente Vlaardingen zich?”*; dit is dan ook de vierde deelvraag in dit onderzoek. Gekeken naar de literatuur rondom verandermanagement, is middels kwalitatief onderzoek gekeken naar het verandermanagement van de gemeente Vlaardingen. Kort kan hieruit geconcludeerd worden dat er een experimentele aanpak is toegepast. Dit is gedaan om te kunnen leren en ontwikkelen, vandaar dat dit ook wel de ontwikkelbenadering betreft. Daarnaast blijkt dat de gemeente Vlaardingen een organisatieverandering van de 3^e orde heeft willen realiseren. De gemeente Vlaardingen gaat daarmee een uitdaging aan, omdat zij behalve voor deze diepgang, ook voor een grote omvang kiezen; met dit project wordt de gehele organisatie bij de verandering betrokken. Verder blijkt uit dit onderzoek dat de gemeente Vlaardingen weinig concreets had vastgelegd over hoe de organisatieverandering gerealiseerd kon worden. Er kan geconcludeerd worden dat dit er mede voor heeft gezorgd dat veel ambtenaren zich door het project overvallen voelden.

De uitgebreide evaluatie van de ambtenaren over het veranderproces en het project De Stadsagenda is in kaart gebracht aan de hand van het model van veranderbereidheid. De laatste deelvraag die inzicht biedt voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek luidt: *“Hoe behoorden de medewerkers van de gemeente Vlaardingen het project De Stadsagenda, vanuit de theorie van veranderbereidheid?”*.

Uit dit onderzoek blijkt dat de veranderbereidheid van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen, nog niet optimaal is. Uit de literatuur blijkt dat de veranderbereidheid afhangt van de mate waarin men wil, moet en kan veranderen. Dit onderzoek laat zien dat de gemeente Vlaardingen, om de bereidheid van de ambtenaren om te veranderen te vergroten, vooral moet inzetten op het willen en het kunnen veranderen. De ambtenaren zien in dat de verandering nodig is om te ontwikkelen. Wanneer echter gevraagd wordt naar de meerwaarde voor de dagelijkse werkzaamheden, blijkt dat de meerderheid niet vindt dat deze moeten worden aangepast of dat dit project daar aan heeft bijgedragen. Gesteld kan worden dat de ambtenaren wellicht nog niet genoeg ervaren wat de verandering voor hen betekent. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat blijkt dat de ambtenaren niet het gevoel hebben de verandering eigen te kunnen maken. Dit blijkt uit de resultaten die laten zien dat de dimensie ‘kunnen veranderen’ niet positief scoort. Met name de aansturing en informatievoorziening wordt negatief beoordeeld. Dit laat zien dat de veranderaars de ambtenaren te weinig hebben bereikt om hen ook mee te trekken in de verandering.

Met de beantwoording van deze deelvragen kan de volgende hoofdvraag middels dit onderzoek worden beantwoord:

“Wat is de mate van veranderbereidheid onder ambtenaren binnen de gemeente Vlaardingen bij het participatieproject de Stadsagenda en wat zijn hiervoor de voornaamste verklaringen?”

Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van veranderbereidheid bij de organisatieverandering rondom het project De Stadsagenda, niet optimaal is. Men vertoont met name weerstand wanneer het gaat om het kunnen veranderen. Het gaat hierbij om een vorm van tactische machteloosheid, wat inhoudt dat men het gevoel heeft niet te kunnen meebeslissen over de implementatie van het project. Zo heeft men het gevoel wel de kennis en ervaring te hebben om te veranderen, maar hebben zij deze kennis te weinig kunnen gebruiken bij de realisatie van dit project, omdat er te weinig aandacht aan is besteed door de projectleiding. Dit geeft een gevoel van onmacht. Daarnaast is de aansturing en de informatievoorziening negatief beoordeeld; beide elementen die duiden op een niet-effectieve veranderaanpak. Door middel van het kiezen van een gedegen veranderstrategie had dit gevoel wellicht weggenomen kunnen worden. Uit het projectplan is gebleken dat er te weinig van te voren is afgesproken over hoe de ambtenaren betrokken moesten worden bij het project. Er is niet genoeg ingezet op een bepaalde veranderstrategie. Hierdoor is de betrokkenheid van de ambtenaren laag geweest, en voelden zij zich met name overvallen door het project.

Daarnaast is de verandering er een van de derde orde, wat betekent dat het een verandering is die tot diep in de organisatie doordringt. De literatuur laat inzien dat dit type veranderingen vaak een kleine omvang kennen om succesvol te zijn. De gemeente Vlaardingen heeft er echter voor gekozen om met dit project alle ambtenaren in één keer te confronteren met de verandering. Dit is een keuze die het veranderproces moeilijker heeft gemaakt, omdat er op deze wijze veel meer communicatie nodig is om iedereen ook daadwerkelijk bij het project te betrekken.

Naar aanleiding van deze conclusie, rust de vraag: *“Welke aanbevelingen zouden de gemeente Vlaardingen kunnen helpen om verandertrajecten als deze in de toekomst succesvol te laten verlopen?”*. Deze laatste deelvraag wordt beantwoord door middel van de aanbevelingen in paragraaf 8.2.

8.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kunnen er enkele aanbevelingen gegeven worden voor de gemeente Vlaardingen. Deze aanbevelingen komen voort uit de conclusies van dit onderzoek en bieden handvatten voor de toekomst.

1. Kies voor een interactieve veranderstrategie

Eén van de doelen van dit project was het experimenteren met participatievormen. Dit vraagt een andere houding en werkwijze van de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen. Dit betekent dat er een cultuuromslag moet worden gemaakt binnen de gemeente, wat een bepaalde mate van verandermanagement vereist. Uit dit onderzoek is gebleken dat de gemeente Vlaardingen te weinig heeft gedaan wat betreft dit verandermanagement. Een aanbeveling is dan ook om in de toekomst bij de uitvoering van dit soort projecten, stil te staan bij de verwachtingen die er zijn over het handelen van het ambtelijk apparaat. Er zijn vele veranderstrategieën die kunnen worden ingezet om de gewenste houding van het ambtelijk apparaat zo goed mogelijk te realiseren. In het geval van de gemeente Vlaardingen is het van belang te kiezen voor een interactieve strategie, waarbij zoveel mogelijk aandacht wordt besteed aan de onderlinge communicatie.

2. Kies voor een tijdsplanning waarin reflectie centraal staat

Tijdens de organisatieverandering van de gemeente Vlaardingen is de ontwikkelbenadering toegepast, waarbij de nadruk ligt op de mogelijkheid tot bijsturing tijdens het proces. In het geval van de gemeente Vlaardingen is echter gebleken dat er weinig tijd was voor tussentijdse bijsturing en evaluatie. Hierdoor zijn de voordelen van het gebruik van de ontwikkelbenadering weinig terug te zien en blijft van deze werkwijze eigenlijk alleen de onrust over. Om dit in de toekomst te voorkomen, is het belangrijk om de ontwikkelbenadering op de juiste wijze te gebruiken. Dit betekent dat er een ruime planning moet worden gemaakt waarin het bijsturingselement genoeg aandacht krijgt. Een hulpmiddel hiervoor is het opstellen van doelstellingen die SMART zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Door dit te doen zijn de doelen en de daarbij gestelde tijdspanne voor iedereen duidelijk en biedt dit ruimte voor bijsturing. Daarnaast reduceert een duidelijke planning en beheersbaarheid ook de complexiteit die men ervaart bij het project (Metselaar et al., 2012).

3. Zorg dat het projectteam vaste uren krijgt voor een project

Uit dit onderzoek blijkt dat een organisatieverandering en bijbehorend project als deze, veel extra werk oplevert voor zowel het projectteam als de uitvoerders. Dit wordt ook gezien als één van de grootste knelpunten van het project omdat het erin heeft geresulteerd dat het projectteam zich vooral is gaan focussen op uitvoeren in plaats van het vergroten van draagvlak onder ambtenaren. Om dit in de toekomst te verbeteren, is het een mogelijkheid om het projectteam deels of geheel vrij te maken voor het project.

4. Benoem sleutelfiguren / rolmodellen in de organisatie

De literatuur stelt dat processen waarbij er diepgaand wordt veranderd (3^e orde veranderingen), het onmogelijk is om de gehele organisatie in één keer te laten meebewegen. In het geval van dit project is er geprobeerd om zowel diepgaand als breed te veranderen. Om dit te realiseren is een grote interne betrokkenheid van belang. Uit dit onderzoek blijkt dat de betrokkenheid onder de ambtenaren niet hoog was, waardoor er weerstand is vertoond. Het interne draagvlak kan bij dergelijke processen worden vergroot, wanneer er meerdere rolmodellen of sleutelfiguren worden benoemd. Dit zouden sectie- of afdelingshoofden kunnen zijn, maar ook andere betrokken ambtenaren. Door een groep te vormen van rolmodellen en deze in gesprek te laten gaan met het projectteam, voelen deze mensen zich gehoord, en tegelijkertijd worden meer mensen bij het project betrokken. Metselaar et al. (2012) stellen dat face-to-face contact het beste werkt om effectief te communiceren en je plannen duidelijk te maken. De rolmodellen kunnen op hun beurt weer face-to-face in gesprek gaan met collega's van hun afdeling. Zo verspreidt het project zich langzaam als een olievlek. De betrokkenheid zal hierdoor toenemen zonder dat dit het projectteam extra belast in tijd.

5. Zorg voor goede borging

In dit onderzoek is veel gesproken over borging. Het is voor het slagen van de verandering en het project van belang om de opbrengsten van het project een plek te geven in de organisatie. Maar wat zijn de opbrengsten? En waar en bij wie moeten ze geborgd worden? En wat betekent dit? Wat doet dit voor de medewerkers? Het is van belang om met elkaar het gesprek aan te gaan over hoe de ideale borging eruit zou moeten zien. Zo is er in dit onderzoek naar voren gekomen dat de breedte van het project, waarbij alle Vlaardingers over alle thema's een idee mochten indienen, bij veel ambtenaren voor onrust heeft gezorgd. Een idee dat geopperd is, is om in de toekomst dit project nog een keer uit te voeren maar dan per thema of wijk. Dit soort ideeën zijn belangrijk om bespreekbaar te maken, om zo de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, maar ook de resultaten van deze experimentele aanpak waarde te geven.

8.3 Reflectie en beperkingen van het onderzoek

Het thema voor dit onderzoek is ontstaan naar aanleiding van de opdracht van de gemeente Vlaardingen, om een evaluatieonderzoek over het project De Stadsagenda uit te voeren. Uit een inleidend gesprek bleek al snel dat het project De Stadsagenda niet alleen een experiment was om de burger te activeren, maar ook om de ambtenaren meer te laten participeren met elkaar en met de stad. Het project vroeg om een andere manier van werken, en daarmee om een organisatieverandering. In eerste instantie werd dit onderzoek dan ook ingericht als een onderzoek naar veranderbereidheid; in hoeverre willen en kunnen de ambtenaren van de gemeente Vlaardingen eigenlijk veranderen naar deze nieuwe werkhouding?

De literatuur rondom veranderbereidheid, en het daarbij behorende DINAMO-model van Metselaar et al. (2012) heeft zijn dienst bewezen in dit onderzoek. Het concept veranderbereidheid is niet moeilijk inzichtelijk te maken en is door middel van het DINAMO-model goed toetsbaar in de praktijk. Metselaar et al. (2012) hebben door het opstellen van het model een duidelijke, verantwoorde en betrouwbare manier gecreëerd om veranderbereidheid te toetsen. Om het project de Stadsagenda vanuit de theorie van veranderbereidheid, door middel van dit model te evalueren, bleek dan ook een geschikte methode. Hier bevindt zich echter ook de eerste beperking van het onderzoek. De vragenlijst die Metselaar et al. (2012) hebben ontwikkeld voor het meten van de veranderbereidheid is niet openbaar. Deze vragenlijst kan enkel gebruikt worden wanneer daar toestemming voor wordt gegeven, en hier is een geldbedrag aan verbonden. Er is geprobeerd om contact op te nemen met dhr. Metselaar, maar dit heeft niet tot resultaat geleid. Hierdoor was het noodzakelijk om de vragenlijst, vanuit de indicatoren van het DINAMO-model, zelf samen te stellen.

Ook werd er vanuit de gemeente Vlaardingen aangeraden om de vragenlijst niet te lang te maken. Er is uiteindelijk gekozen voor een vragenlijst van 33 vragen, waarvan de vragen deels komen uit het onderzoek van Beek (2011), en deels uit eigen interpretatie zijn ontstaan. Om de betrouwbaarheid te meten is er vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse toegepast (Chronbach's Alpha), waaruit bleek dat niet alle stellingen hetzelfde meten. Dit had voorkomen kunnen worden wanneer de originele vragenlijst was gebruikt of wanneer er meer stellingen in de vragenlijst waren opgenomen.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat vanwege beperkte tijd en lange verwerkingstijd van de enquêteresultaten, er is besloten om de enquête voor de interviews af te nemen. In de enquête is er aandacht besteed aan het concept veranderbereidheid, maar niet aan het concept verandermanagement. Het idee was om dit vooral in de interviews aan bod te laten komen. Achteraf gezien kan gesteld worden dat het wellicht interessant was geweest om ook in de enquête vragen op te nemen over het verandertraject en verandermanagement. Op deze wijze hadden de twee vormen van onderzoek nog meer met elkaar verbonden kunnen worden.

De beschikbare theorie rondom verandermanagement en veranderstrategieën, is zo eindeloos, dat hierin scherpe keuzes zijn gemaakt. Uiteindelijk zijn de meest relevante theorieën opgenomen in dit onderzoek. Inzichten in de kenmerken van de verandering, zoals de diepte en omvang, gaven een goede basis om het verandertraject van de gemeente Vlaardingen te beoordelen. Daarnaast zijn er tal van veranderstrategieën te vinden, zoals bijvoorbeeld het 8 stappen model van Kotter (1996). Er is in dit onderzoek echter gekozen voor een meer algemene kijk op veranderstrategieën, waarbij gebruik is gemaakt van de indeling van Werkman et al. (2005). Dit is bewust gedaan, omdat uit het projectplan van de Stadsagenda (Gemeente Vlaardingen, 2015c) bleek dat er geen, op theorie gebaseerde, veranderstrategie was toegepast. Er is daarom gekozen voor de indeling van Werkman et al. (2005) omdat deze een goede verkenning van de verschillende, mogelijk toepasbare, strategieën laat zien. Tevens sluit de indeling van strategieën en de bijbehorende kenmerken goed aan bij de rest van de theorieën over verandermanagement.

Tijdens het houden van interviews bleek uit de resultaten dat het onderwerp borging veel aan bod kwam. De eisen, voorwaarden of gevolgen van borging van een verandering of een project is niet behandeld in het theoretisch kader. Pas tijdens het empirisch onderzoek kwam naar voren dat dit mogelijk een rol kon spelen in het al dan niet slagen van de verandering. De theorie rondom de borging van veranderprocessen en projecten zou daarom een goede aanvulling zijn voor het theoretisch kader van onderzoeken die in dezelfde lijn als deze liggen.

Uit nadere studie blijkt dat een juiste borging bijdraagt aan het slagen van een verandering, omdat er anders grote kans bestaat dat langzaam de oude situatie terugkeert (Kotter, 1995). Vele auteurs beschrijven hoe het proces van borging er uit zou kunnen zien. Een bekende hiervan is Lewin (1947) die spreekt over drie fases in veranderingen; unfreezing, changing en refreezing. Dit houdt in dat de medewerkers van een organisatie eerst een fase ingaan waarbij zij loskomen van vaste, bestaande structuren alvorens zij kunnen veranderen. Wanneer de verandering in werking is gezet ontstaat de fase van refreezing, waarbij de medewerkers de opgedane kennis en veranderende werkwijze eigen gaan maken. Daarbij wordt gesteld dat een verandering goed is geborgd, wanneer de werkwijze als de 'nieuwe norm' wordt gezien (Lewin, 1947). De theorie over borging had meegenomen kunnen worden in het theoretisch kader, om zo meer handvaten te hebben om hierop door te vragen. Op dit moment is er wel gevraagd naar de ideale borging van het project, maar mondt dit enkel uit in aanbevelingen. Deze zijn niet op theorie, maar op ervaring en interpretatie van de respondenten gebaseerd.

Naast deze theoretische beperkingen zijn er ook een aantal methodologische aandachtspunten.

De keuze voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek is voor dit onderzoek een juiste gebleken. De enquêteresultaten geven, met een respons van 144, een goede brede weergave van de visie van de medewerkers van de gemeente. Een beperking is dat de onderzoekspopulatie niet representatief is aan de gehele populatie, omdat niet aan de steekproefvoorwaarde, bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%, is voldaan. Het betrouwbaarheidsniveau betreft 84%. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Daarnaast zijn de respondenten afkomstig uit één organisatie, waarbij er specifiek is gevraagd naar een Vlaardingse aanpak. Er kunnen daarom geen uitspraken worden gedaan over anderen gemeenten aan de hand van dit onderzoek. De interviews zijn een goede afspiegeling van betrokkenen bij het project. Er is positief op het onderzoek gereageerd en de respondenten hebben veel bruikbare informatie prijsgegeven. Er zijn zowel voor- als tegenstanders geïnterviewd, waarbij is gekeken naar afdeling en functie. Dit geeft een goede weergave.

Een volgende beperking van dit onderzoek wat betreft methodologie, betreft de anonimiteit van dit onderzoek. In eerste instantie is er gekozen om in de enquête te vragen naar de leeftijd, afdeling, functie en de lengte van het dienstverband. Ondanks dat duidelijk in de uitnodiging voor de enquête was vermeldt dat de resultaten anoniem behandeld zouden worden, kwam er veel kritiek op deze vragen. De medewerkers hadden het gevoel dat zij makkelijk traceerbaar zouden zijn, en wellicht door hun leidinggevende aangesproken zouden worden op hun deelname en gegeven antwoorden. Er is daarom in overleg met de opdrachtgever besloten om enkele van deze vragen te schrappen en de enquête opnieuw te verzenden. In deze tweede versie stond duidelijker vermeldt wat er met de gegevens zou gebeuren. Deze situatie zou invloed kunnen hebben op het aantal respons, en op de eventuele sociaal wenselijke antwoorden. Dit is te zien in het feit dat er heel veel 'geen mening' is ingevuld. Wanneer er herhaling van dit onderzoek zou optreden, is het belangrijk om duidelijk te maken aan de respondenten waarom eer sommige dingen worden gevraagd, en wat er met deze antwoorden gebeurd.

8.4 Suggestie voor vervolgonderzoek

Gezien het doel van dit project; een samenwerking met de stad om zo participatie te bevorderen, is het van belang dat de burgers in de stad gehoord worden. Zij hebben hun ideeën voor de stad kunnen indienen. Er is echter in dit onderzoek gebleken dat veel medewerkers van de gemeente Vlaardingen moeite hadden bij de kwaliteit van de ideeën, en zich afvragen wat er van de ideeën terecht gaat komen. Het is dan ook interessant om te toetsen hoe dit project door de burgers is ervaren. Dit zou gedaan kunnen worden door het uitzetten van een enquête. In deze enquête kan gevraagd worden naar de verwachtingen die men vooraf had, wat men vond van de afhandeling van de ideeën en of de verwachtingen en wensen die men had zijn uitgekomen. Door dit te doen kan er informatie vergaard worden over hoe de burger tegen de gemeente aankijkt met betrekking tot dit project, om zo lessen te trekken voor de toekomst. Daarnaast laat je hiermee als gemeente zien dat de burger serieus genomen wordt, en dat deze inspraak heeft bij besluitvormingsprocessen.

Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behaviour*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 50, 179-211.

Baarda, B., Bakker, E., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V. & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff uitgevers.

Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen: De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Master Thesis). Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Kluwer, Deventer. Via [].

Binnenlands Bestuur. (2015). *Plasterk wil gemeente meer vrijheid geven*. Geraadpleegd op 8 november 2016, via: [<http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/plasterk-wil-gemeenten-meer-vrijheid-geven.9458339.lynkx>].

Blom, R., Bosdriesz, G., Heijden, J. van der, Zuylen, J. van & Schamp, K. (2010). *Help! een burgerinitiatief*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Via: [<http://dare.uva.nl/document/2/106706>].

Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & Twist, M.J.W. van (2012). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. 8e druk. Deventer: Kluwer.

Bressers, D., Steen, M. van der & Twist, M. van (2015). *Waardenoriëntaties van ambtenaren: Perspectieven, patronen en profielen*. Geraadpleegd op 29 februari 2016, via: [<http://www.managementexecutive.nl/artikel/14833/Waardenoriëntaties-van-ambtenarenperspectieven,-patronen-en-profielen->].

Bressers, J.Th.A. & Hoogerwerf, A. (1995). *Beleidsvaluatie*. 3^e druk. Samsom H.D. Tjeenk Willink, Alphen Aan de Rijn.

Cozijnsen, A. J. & Vrakking W. J. (1995). *Basisboek veranderekunde*. Kluwer, Deventer.

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. 2^e druk. Kluwer, Deventer.

Domingo, A. (2016). *ProDemos: monitor Burgerparticipatie 2016*. Den Haag. Via: [<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/254116/monitor-burgerparticipatie-2016.pdf>].

Elving, W. J., Bennebroek Gravenhorst, K. M., , Kilian, M. (2005). *Communication and organisation change: The role of commitment and trust*. Tijdschrift voor Communicatiewetenschappen.

Franssen, S. & Wetzels, M. (2001). *Cultuur in beweging*. Van Gorcum, Assen.

Gemeente Vlaardingen (2014a). *Coalitieakkoord Samen aan Zet*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via [<http://www.vlaardingen.nl/dsresource?objectid=65054ee2-6777-45c6-8e2c-ee941aa4d948&type=PDF>].

Gemeente Vlaardingen (2014b). *Raadsmemo over de totstandkoming Stadsagenda*. 18 december 2014.

Gemeente Vlaardingen (2015a). *Meerjarenbegroting 2015-2018*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via [<http://www.vlaardingen.nl/dsresource?objectid=201e957d-1e56-48eb-a210-bc390d266218&type=PDF>].

Gemeente Vlaardingen (2015b). *Ontwerpprogramma participatie: Van meepraten naar zelf doen*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via [http://www.vlaardingen.nl/Inwoners/Bouwen_en_wonen/Burgerparticipatie/De_Stadsagenda/Gemeen_telijke_nota_s_stadsbeeld_Vlaardingen_in_vogelvlucht/Ontwerpprogramma_participatie_Van_meepraten_naar_zelf_doen_2015.org].

Gemeente Vlaardingen (2015c). *Projectplan Stadsagenda*.

- Gemeente Vlaardingen (2015 e). *Stadsbeeld: Vlaardingen in vogelvlucht*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via [\[https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjww9Hn953PAhXHWBQKHWZOCIMQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vlaardingen.nl%2Fdsresource%3Fobjectid%3D19ec5ce8-7a27-42c6-9ba6-b0b02e75d56c%26type%3Dorg&usg=AFQjCNEzk3WAqPjAHzi2UV5eVesfeeBNXg&sig2=JX0bnQirz0_KMfql9zuE_g\]](https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjww9Hn953PAhXHWBQKHWZOCIMQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vlaardingen.nl%2Fdsresource%3Fobjectid%3D19ec5ce8-7a27-42c6-9ba6-b0b02e75d56c%26type%3Dorg&usg=AFQjCNEzk3WAqPjAHzi2UV5eVesfeeBNXg&sig2=JX0bnQirz0_KMfql9zuE_g).
- Gemeente Vlaardingen (2016). *De Stadsagenda*. Geraadpleegd via [\[http://deburgermeester.nu/#\]](http://deburgermeester.nu/#).
- Gemeente Vlaardingen (2016). *Organogram gemeente Vlaardingen*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via [\[http://www.vlaardingen.nl/dsresource?objectid=b35cfc3e-ae5c-4743-b123-0149a332599b&type=PDF\]](http://www.vlaardingen.nl/dsresource?objectid=b35cfc3e-ae5c-4743-b123-0149a332599b&type=PDF).
- Gils, V. van (2003). *Interne communicatie bij veranderingen: van weerstand naar commitment*. Kluwer, Deventer.
- Goldstein, J. (1988). *A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change*. *Organizational Dynamics*, 16-26.
- Hoogenboom, M. (2011). *Particulier initiatief en overheid in historisch perspectief*. Via [\[https://www.researchgate.net/profile/Marcel_Hoogenboom/publication/274951780_Particulier_initiatief_en_overheid_in_historisch_perspectief/links/552ce7640cf21acb09210304.pdf\]](https://www.researchgate.net/profile/Marcel_Hoogenboom/publication/274951780_Particulier_initiatief_en_overheid_in_historisch_perspectief/links/552ce7640cf21acb09210304.pdf).
- Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. 8^e druk. Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Currency, United States.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*. Van Gorcum, Assen.
- Klein, S. M. (1996). *A management communication strategy for change*. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*: 59-67.
- Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational Transformations*. Praeger Publishers, New York.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. W. Lewin (ed.). Harper & Row, NY.
- Lippitt, R., Watson J. & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change; a comparative study of principles and techniques*. Harcourt, Brace & World, Inc, NY
- March, J. G. (1981). *A Model of Adaptive Organizational Search*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 307-333.
- Merron, K. (1993). *Let's bury the term 'resistance'*. *Organizational Development Journal*, 11, 77-86.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A. & Van Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. 6e druk. Holland Business Publications.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Help! Een Burgerinitiatief*. Den Haag. Via: [\[https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Bestuur/Werkboek_Help_eeen_burgerinitiatief.pdf\]](https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Bestuur/Werkboek_Help_eeen_burgerinitiatief.pdf).
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2016). *Omgevingswetportaal. Omgevingswet in thema's*. Via [\[https://www.omgevingswetportaal.nl/binaries/omgevingswetportaal/documenten/magazines/2015/08/e-book-omgevingswet-in-themas/e-book/14474-ienm-e-book-eenvoudig-beter-h1-6-v2.pdf\]](https://www.omgevingswetportaal.nl/binaries/omgevingswetportaal/documenten/magazines/2015/08/e-book-omgevingswet-in-themas/e-book/14474-ienm-e-book-eenvoudig-beter-h1-6-v2.pdf).
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters. (2016). *Pleidooi voor nieuwe democratie*. Via [\[http://www.burgemeesters.nl/content/pleidooi-voor-nieuwe-democratie#.WE7nRLlrKUK\]](http://www.burgemeesters.nl/content/pleidooi-voor-nieuwe-democratie#.WE7nRLlrKUK).
- Nieuwenhof, R. van den. (2003). *De taal van verandering*. Amsterdam Business School Research Institute. Via [\[http://hdl.handle.net/11245/1.252822\]](http://hdl.handle.net/11245/1.252822).

O'Connor, C. A. (1993). *Resistance: The Repercussions of Change*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14 Iss 6 pp. 30 – 36. Via [<http://dx.doi.org/10.1108/01437739310145615>].

Ostaaijen van, J. (2014). *Klaar voor de participatiesamenleving?*. Universiteit van Tilburg. Via [<http://www.vanostaaijen.nl/wp-content/uploads/2012/11/Klaar-voor-de-participatiesamenleving-Openbaar-Bestuur.pdf>].

Oude Vrielink, M. & Verhoeven, I. (2011). *Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid*. Beleid & Maatschappij. Via [http://www.collective-action.info/sites/default/files/webmaster/_POC_LIT_OudeVrielink-en-Verhoeven_Burgerinitiatieven-en-de-bescheiden-overheid.pdf].

Rijksoverheid (2013). *Kabinet: overheidsparticipatie bij doe-democratie*. Geraadpleegd op 3 februari 2016, via: [<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/07/09/kabinet-overheidsparticipatie-bij-doe-democratie>].

Rijksoverheid (2016). *Burgerparticipatie*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via: [<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/burgerschap/inhoud/burgerparticipatie>].

Schein, E.H. (1987). *Process Consultation*. Reading, Addison-Wesley, Mass.

Thiel, S. van (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (3e druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tummers, L. G. (2012). *Connecting public administration and change management literature: The effects of policy alienation on resistance to change*. Erasmus University Rotterdam.

Tummers, L.G. (2014). *Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid?* Bestuurskunde. Via: [<file:///I:/Documents/Downloads/Tummers%20-%20Verandermanagement%20in%20beleid%20waarom%20vertonen%20professionals%20weerstand.pdf>].

Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M., Van Thiel, S. & Steijn, A.J. (2015). *The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees*. Administration & Society, 47(5):596-617. Via [https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiPwLGw4JvQAhVBBBoKHeHxAt4QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Frepub.eur.nl%2Fpub%2F51754%2Fmetis_200740_1.pdf&usq=AFQjCNGcliq_HwT9w0iECLJ96J2c4Qxk_Q&sig2=ZdtPPa9ZwDI3dRZj2NS_DQ].

Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).(2016). *Lokale democratie*. Geraadpleegd op 20 september 2016, via: [https://vng.nl/files/vng/brieven/2016/attachments/lokale-democratie_20161102.pdf].

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers.

Voet, J. van der. (2011). *Vier keer verandermanagement in publieke organisaties: Een essay*. Bestuurskunde, 95-103. Via [http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/bk/2011/2/Bk_0927-3387_2011_020_002_012].

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement – Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Weick, K.E. (2003). *Positive organizing and organizational tragedy*. In Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.

Werkman, R. A., Boonstra, J. J. & Elving, W.J.L. (2005). *Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen – Patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties*. Via [<http://www.verandermonitor.nl/pdf/artikel%20weerbaarheid.pdf>].

Bijlage 1 Uitnodiging Enquête

Goedemiddag,

Mijn naam is Jonne Robberegt en op dit moment doe ik onderzoek naar het project De Stadsagenda/De Burger Meester. Dit doe ik vanuit de afdeling Publiekszaken, waarbij ik begeleiding krijg van Ietske Roest en Jan Hecker.

Dit onderzoek is mijn eindschrijving voor de master Bestuurskunde die ik volg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het onderzoek gaat over veranderbereidheid en de mening van medewerkers van de gemeente Vlaardingen over de implementatie en uitvoering van het project De Stadsagenda/De Burger Meester.

Door middel van een enquête en diepte-interviews wil ik er achter te komen wat de verbeterpunten zijn rondom de implementatie van projecten zoals De Stadsagenda. En daarbij kan ik jullie mening ook goed gebruiken! Ik ben namelijk erg benieuwd hoe jullie het project De Stadsagenda/De Burger Meester hebben ervaren en wat jullie van dit soort projecten vinden.

Jullie mening kan dan worden meegenomen in de conclusies en adviezen voor de stuurgroep van het project.

Ik heb een enquête opgesteld. Het kost je ongeveer 5 minuten om deze in te vullen. De uitkomsten zullen anoniem en niet voor verdere doeleinden worden gebruikt. Het zou een absolute meerwaarde voor het onderzoek zijn, als je deze enquête zou willen invullen.

De link: [Enquete Stadsagenda](#)

Alvast bedankt voor je medewerking,

Met vriendelijke groet,

Jonne Robberegt
Afstudeerster bij de afd. Publiekszaken
Gemeente Vlaardingen

T: 06 4638 0974

E: jonne.robbergt@vlaardingen.nl

Bijlage 2 Enquête veranderbereidheid

Het project De Burgermeester is ontstaan met als doel de samenwerking met de stad te bevorderen. Door middel van verschillende sessies en bijeenkomsten zijn er 300 ideeën verzameld van bewoners uit de stad. De bedoeling is om je te laten inspireren door deze ideeën, er mee aan de slag te gaan, en ook in de toekomst meer te werken vanuit de behoefte van de Burger. Het project past binnen de visie van “Deuren en Ramen open”.

De volgende vragen gaan over hoe jij het project hebt ervaren.

Gevolgen voor werk

Tijdens het project De Stadsagenda/De Burger Meester...

...Is de werkdruk voor mij toegenomen

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

...Had ik het idee dat ik mijn functie beter kon uitvoeren

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

...Voelde ik mij meer verantwoordelijk voor het werk wat ik doe dan ervoor

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Emoties

Ik ervaar het project De Stadsagenda als...

Een uitdaging Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Vertrouwd Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Verfrissend Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Standaard Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Betrokkenheid

Ik voel mij betrokken bij het project De Stadsagenda

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik wil mij inzetten om het project te laten slagen

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Meerwaarde

Ik vind het project De Stadsagenda belangrijk omdat we meer participatief moeten werken

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Moeten Interne druk en externe noodzaak

Ik heb het idee dat mijn leidinggevende en het management positief tegen de verandering aankijken

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik heb het idee dat mijn collega's achter het project staan

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Het was echt noodzaak om onze werkwijze aan te passen

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Kennis en ervaring

Ik heb het idee dat ik door mijn vakinhoudelijke kennis ik kan bijdragen aan het succes van de verandering

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Aansturing

Aan het project De Stadsagenda lag een duidelijke fasering ten grondslag waardoor ik wist wat ik kon verwachten

Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Het tijdschema van het project De Stadsagenda is realistisch gebleken
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Informatie

Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen rondom het project
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik wist op tijd wat er van mij persoonlijk werd verwacht
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Verandervermogen

Ik vind het niet prettig als ik mijn werkzaamheden op een andere manier moet gaan uitvoeren
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik vind het ook moeilijk om mijn werkzaamheden op een andere manier te moeten uitvoeren
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Timing

Het proces is op een goed moment gekomen omdat ik er aan toe was om op een andere manier te gaan werken
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Er zijn naar mijn mening teveel projecten tegelijk of te snel achter elkaar die mijn werk beïnvloeden
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Complexiteit

Het project maakt op mij een logische samenhangende indruk
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Het project heeft een duidelijk begin en eind
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik vind het project de Stadsagenda lastig om grip op te krijgen
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Veranderbereidheid

Ik kijk positief tegen het project aan Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens
Het project heeft mij gestimuleerd om meer participatief te gaan werken
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik heb zelf de verantwoordelijkheid en tijd genomen om mij te verdiepen in het project
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Ik zou een project als De Stadsagenda graag nog een keer zien binnen de gemeente
Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens

Wil je nog iets kwijt (positief of negatief) over het project? Uiteraard blijft dit anoniem

.....
.....

Leeftijd.....

Geslacht.....

Hoogst afgeronde opleiding.....

Op welke afdeling bent u werkzaam?.....

Welke functie voert u momenteel uit?.....

Bijlage 3 Respondenten Interviews

Naam	Functie	Afdeling	Email	Telefoon
Ietske Roest	Projectleider & afdelingshoofd	Publiekszaken	ietske.roest@vlaarding.nl	0613620848
Jan Hecker	Projectlid & programmamanager participatie	Gebieds- en Stedelijke Programma's	jan.hecker@vlaarding.nl	0622513402
Bert Blase	Burgemeester & lid stuurgroep		Bert.blase@vlaarding.nl	
Hans Versluijs	Wethouder Participatie & lid stuurgroep		hans.versluijs@vlaarding.nl	0102484275
Anneke Knol	Gemeente secretaris & lid stuurgroep		anneke.knol@vlaarding.nl	0620379563
Patrick Paijmans	Directeur Stad		Patrick.Paijmans@vlaarding.nl	
Frank Zijlmans	Afdelingshoofd	Openbare Werken	f.zijlmans@vlaarding.nl	0651568717
Kees Schrieks	Afdelingshoofd	Ruimtelijke en Maatschappelijke Ordening	kees.schrieks@vlaarding.nl	0653178626
Shirley van de Watering	Sectiehoofd	Middelen / Organisatie ontwikkeling	shirley.vandewatering@vlaarding.nl	0610966681
Elles van Kampen	Sectiehoofd	Ruimtelijke en Maatschappelijke Ontwikkeling	elles.vankampen@vlaarding.nl	0653893031
Rob De Jonge	Coordinator / gebiedsmanager	Gebieds- en Stedelijke Programma's	rob.de.jonge@vlaarding.nl	0102484295
Esther van der Velden	Programmamanager Actieplan Economie en Wonen	Gebieds- en Stedelijke Programma's	esther.vandervelden@vlaarding.nl	0623249941
Marien van 't Hof	Sectiehoofd buitendienst	Openbare Werken	Marien.vant.Hof@vlaarding.nl	0653813142
Ron van Hensbergen	Bestuursondersteuning	Openbare Werken	Ron.van.hensbergen@vlaarding.nl	0612583499
Edith Kwakernaak	Beleidsmedewerker Communicatie	Publiekszaken	Edith.kwakernaak@vlaarding.nl	

Bijlage 4 uitnodiging interviews

Goedemiddag,

Mijn naam is Jonne Robberegt en ik doe onderzoek naar het project De Stadsagenda/De Burger Meester onder begeleiding van Ietske Roest en Jan Hecker.

Dit onderzoek is mijn eindschrijving voor de master Bestuurskunde die ik volg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mijn onderzoek richt zich op de veranderbereidheid van ambtenaren en de wijze van implementatie rondom het project De Stadsagenda.

Ik heb hierover ook een enquête verstuurd aan alle ambtenaren. De uitkomsten van deze enquête geven een beeld over de veranderbereidheid van de medewerkers bij dit project en geven inzicht in hun mening over de implementatie van het project.

Daarnaast houd ik interviews met verschillende functies en rollen binnen de organisatie om een goed beeld te krijgen over de implementatie van het project.

Graag zou ik een interview met je willen houden over dit onderwerp. Ik maak hiervoor op korte termijn een afspraak.

Een interview duurt naar verwachting 45 tot 60 minuten.

Alvast bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Jonne Robberegt
Stagiaire Publiekszaken
Gemeente Vlaardingen

T: 0646380974

E: jonne.robbergt@vlaardingen.nl

Bijlage 5 Topic Lijst Interviews

Introductie

Hartelijk dank dat ik je mag interviewen.

- Korte **introductie** van het onderzoek en het doel van het onderzoek → duidelijk?
- Ga in op de **anonimiteit**
- Gesprek opnemen. Audio bestand wordt verwijderd nadat transcript is uitgetypt. Transcript controleren? / Samenvatting?

Openingsvraag:

Kunt u mij allereerst wat meer vertellen over uw **functie**?

Hoe heeft u in uw functie te maken met het project De Stadsagenda?

Het traject

- Verloop van het traject
- Wat was het eerste uitgangspunt?
- Is dit nog steeds het uitgangspunt?

Emotie

- Algemene mening
- **Gevoel**
- Gevoel bij de collega's en medewerkers
- Hoe was dat gevoel aan het begin – is dat veranderd?

Doel

- Wat is het doel?
- Doel behaald?
- Doelen duidelijk?
- Voelde u zich **verantwoordelijk** om het project te laten slagen?
- Hoe heeft u **zelf bijgedragen** het doel te behalen?

Meerwaarde

- **Meerwaarde** + mening collega's
- Heeft u geprobeerd om de meerwaarde over te brengen? Hoe?
- Was dit project nodig ? **noodzaak**? Om anders te gaan werken

Betrokkenheid

- Betrokkenheid van u
- Is deze betrokkenheid bevorderd door het projectteam/management?
- Verwachte en ontvangen betrokkenheid vd medewerkers
- Hoe heeft de medewerkers geprobeerd bij het project te betrekken --? Is dit gelukt?
- Welke betrokkenheid verwachtte u van de medewerkers? → heeft u deze ook gekregen?

Gevolgen voor werk

- Gevolgen voor u
- Gevolgen voor medewerkers
- Wat vonden uw medewerkers daar van

Moeten

- Druk om te veranderen
- Heeft dit project daar een bijdrage aan geleverd?
- **van bovenaf is opgelegd**
- Mening tav participerend werken
- Wordt er niet genoeg **participerend gewerkt**? Hoe kan het beter?

Kunnen

- Kennis en ervaring kunnen gebruiken (ook medewerkers)
- Gevoel bijdrage (ook medewerkers)

De volgende vragen gaan over de informatie voorziening en aansturing

- **Algemene indruk** van de aansturing en informatie voorziening & implementatie
- **Doelen duidelijk** voor iedereen
- **Verwachtingen** duidelijk + medewerkers
- Duidelijke **fasering (begin en eind)?** → wat kan beter?
- **Tijdschema realistisch?**
- Vond u het een **samenhangend** verhaal?
- Is de **opzet** van het project volgens u geslaagd? → wat had beter gekund? + medewerkers
- Bent u **tevreden** over de manier waarop u hebt gewerkt tijdens dit project? + medewerkers
- Wat vind u van **de informatievoorziening** vanuit de projectgroep en de directie over het project? → doorvragen + medewerkers
- Was het duidelijk bij wie je terecht kon? Waren er veel partijen betrokken?
- **Timing** van het programma
- Zijn er veel **veranderingen** gaande? Wat vind u daar van + medewerkers?
- **Was het het juiste moment?**

Verandervermogen en veranderbereidheid

- Als je dit ziet als een verandering – **hoe prettig ervaart u deze verandering** dan
- Lastig om werkzaamheden aan te passen? → medewerkers → redenen
- Hoe heeft u **de veranderbereidheid ervaren**? → hoe komt dit? → verschillen tussen mensen → ziet u dit vaker of alleen bij dit project? → hoe komt dat

Terugkoppeling doelen:

- Bent u **geïnspireerd** door het project?
- Bent u **anders** gaan werken?
- Denkt u dat uw collega's geïnspireerd zijn geraakt?

Toekomst

- Anders doen
- Lange termijn effecten
- Andere manier van werken is behaald?
- Wat zou uw advies zijn om dit traject te verbeteren (gratis aanbeveling)

Afsluiting

- Afspraken rondom terugkoppeling
- Mailen voor extra aanvulling

Bijlage 6 Betrouwbaarheidsanalyse Chronbach's Alpha

Indicator	Stellingen	Cronbach's Alpha
Gevolgen voor werk	<i>Tijdens het project De Stadsagenda/De Burger Meester is de werkdruk voor mij toegenomen</i> <i>Tijdens het project De Stadsagenda/De Burger Meester had ik het idee dat ik mijn functie beter kon uitvoeren</i> <i>Tijdens het project De Stadsagenda / De Burger Meester voelde ik mij meer verantwoordelijk voor het werk wat ik doe dan ervoor</i>	0,623
Emoties	<i>Ik ervaar het project De Burgermeester als een uitdaging</i> <i>Ik ervaar het project De Burgermeester als Vertrouwd</i> <i>Ik ervaar het project De Burgermeester als Verfrissend</i> <i>Ik ervaar het project De Burgermeester als Standaard</i>	0,679
Betrokkenheid	<i>Ik voel mij betrokken bij het project De Stadsagenda/De Burger Meester</i> <i>Ik wil mij inzetten op het project te laten slagen</i>	0,690.
Interne druk	<i>Ik heb het idee dat mijn leidinggevende en het management positief tegen de verandering aankijken</i> <i>Ik heb het idee dat mijn collega's achter het project staan</i>	0,672
Kennis en ervaring	Maar 1 stelling opgenomen in onderzoek	0,278
Aansturing	Aan het project De Stadsagenda/De Burger Meester lag een duidelijke fasering ten grondslag waardoor ik wist wat ik kon verwachte	0,602
Informatievoorziening	<i>Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen rondom het project</i> <i>Ik wist op tijd wat er van mij persoonlijk werd verwacht</i>	0,781
Verandervermogen	<i>Ik vind het niet prettig als ik mijn werkzaamheden op een andere manier moet gaan uitvoeren</i> <i>Ik vind het ook moeilijk om mijn werkzaamheden op een andere manier te moeten uitvoeren</i>	0,765
Timing	<i>Het proces is op een goed moment gekomen omdat ik er aan toe was om op een andere manier te gaan werken</i> <i>Er zijn naar mijn mening teveel projecten tegelijk of te snel achter elkaar die mijn werk beïnvloeden</i>	0,310
Complexiteit	<i>Het project maakt op mij een logische samenhangende indruk</i> <i>Het project heeft een duidelijk begin en eind</i> <i>Ik vind het project De Burgermeester lastig om grip op te krijgen</i>	0,677
Veranderbereidheid	<i>Ik kijk positief tegen het project aan</i> <i>Het project heeft mij gestimuleerd om meer participatief te gaan werken</i> <i>Ik heb zelf de verantwoordelijkheid en tijd genomen om mij te verdiepen in het project</i>	0,646

Bijlage 7 Samenstelling medewerkers gemeente Vlaardingen

afdeling	trainees	man	vrouw
Afd Ruimtelijke en Maatschappelijke Ontwikkeling		43	65
Afdeling Bestuurszaken		27	25
Afdeling Facilitair VIA		37	24
Afdeling Gebieds- en Stedelijke Programmas	1 man	18	9
Afdeling Middelen	1 vrouw/ 1 man	21	48
Afdeling Openbare Werken		94	20
Afdeling Publiekszaken		20	74
Griffie		3	3
Directie		1	1
Totaal		264	269