Verhalen & Piketpalen!

VOORWOORD

Beste collega,

Je kon er deze zomer niet om heen. Op verschillende plekken in het gemeentehuis waren piketpalen te zien. Felgekleurde paaltjes met aansprekende verhalen. Ze vertellen je, in woord en beeld, hoe de mensen en instellingen in Oss de gemeente ervaren. Het is een verrassende onthulling, waarover we met elkaar kunnen praten, waarin we onszelf kunnen herkennen, waar we ons over kunnen verbazen en die hopelijk ook een glimlach op ons gezicht kan toveren.

De verhalen maken het duidelijk voor mij dat het heel belangrijk is dat **we ons verplaatsen in de situatie** van de ander. Dat we oprecht nieuwsgierig zijn en dat we de ander helpen zoals we zelf geholpen willen worden. Onze inwoners willen dat we **aanwezig** zijn waar het gebeurt. Ik vind dat een terechte wens! Laten we zoveel mogelijk werken en praten op de plaats waar het gebeurt. Toon je betrokkenheid. Ik vind het belangrijk dat we als medewerkers werken met **toegevoegde waarde** aan een vraag van een inwoner, instelling of andere partij. Dat wil zeggen: dat we samen **duidelijke doelen** bepalen, die echt bijdragen aan de maatschappelijke vraag. We bepalen hoe we een vraagstuk op kunnen lossen of hoe we een uitdaging aan kunnen gaan. Je staat er niet alleen voor. Door **samen te werken,** realiseren we deze doelen.

Ik verwacht dan ook dat je initiatief neemt, verantwoordelijkheid toont en actie onderneemt. Dit mag je ook van jouw collega's verwachten. Tot slot hoop ik dat je de ruimte voelt om te mogen experimenteren. Ik hoop dat je op zoek gaat naar **echte vernieuwing** en dat je fouten maakt en daarvan leert!

De verhalen op de piketpalen komen voort uit gesprekken met Ossenaren, aangevuld met observaties en groepsgesprekken. Bureau Staalmeesters heeft ons geholpen met dit onderzoek. Samen met onze collega's hebben we met 65 Ossenaren gesproken. Deze verhalen zijn in dit mooie boekwerk terug te vinden. Ik hoop dat de verhalen & piketpalen jou en je collega's verleiden om stil te staan bij hoe je je werk doet. Ik hoop dat de verhalen je inspireren om je in te leven in het perspectief van 'buiten', van onze samenleving: *'Had je deze al gezien? Ik had me nooit gerealiseerd hoe lastig sommige mensen het vinden om ons te benaderen…'* Je zult zien dat het je werk niet alleen beter maakt, maar ook leuker!

Marie-Louise van Schaijk
Gemeentesecretaris/Algemeen directeur

OVER DE OMSLAGFOTO

Tijdens het traject 'Verhalen en Piketpalen' is onderzocht hoe de buitenwacht het contact met de gemeente Oss ervaart. Dit contact krijgt gestalte in de ontmoeting tussen een ambtenaar en iemand van buiten het gemeentehuis. De omslagfoto toont de fysieke en tastbare grens tussen binnen en buiten: de entree van het gemeentehuis. De foto is genomen van binnenuit, vanuit het perspectief van de ambtenaar. Het bord 'Welkom' nodigt als het ware uit: 'Kom naar buiten, weet je welkom!' En dat is een hoofdboodschap die uit dit boek spreekt, kom kijken, kom dichtbij! Daarnaast is de omslag een momentopname van het dagelijks leven - een jonge vrouw op skeelers die op het punt staat het gemeentehuis te betreden – dat zich mengt met de piketpalen – een beeld van de netwerkorganisatie.

INLEIDING

DOEL EN VRAAGSTELLING

Hoe ervaart u, als burger of professional, het contact met de gemeente?

Deze vraag stond centraal in het onderzoekstraject dat de Staalmeesters in opdracht van de gemeente Oss uitvoerden. Omdat de gemeente een netwerkorganisatie wil zijn en daar hard aan werkt, vroeg zij zich af wat mensen in Oss daar van merken. De waardering van het contact met de gemeente is daarin een belangrijke pijler.

OPZET ONDERZOEK

Het onderzoek is opgezet vanuit antropologische methodes. Dat wil zeggen dat er diepte-interviews zijn gehouden met verschillende burgers en samenwerkingspartners. Ook vonden er gesprekken plaats in focusgroepen. De interviews zijn zoveel mogelijk op de werk- of woonplek van de geïnterviewden gehouden. In totaal zijn 65 mensen geraadpleegd. Verder is gewerkt met observatietechnieken door tijdens bijeenkomsten te kijken hoe het contact tussen de gemeente en de buitenwacht verloopt.

Naast de Staalmeesters waren ook twintig ambtenaren actief betrokken bij het traject. Zodat de blik van buitenstaanders, van de Staalmeesters, gecombineerd is met de blik van insiders, van de Osse ambtenaren.

RESULTATEN: TENTOONSTELLING EN BOEKJE

De resultaten van het onderzoek zijn in eerste instantie gepresenteerd in de vorm van een tentoonstelling. Op 12 juli 2016 hebben de Staalmeesters in de hal van het gemeentehuis van Oss een veld van zo'n 250 piketpalen opgesteld. De belangrijkste observaties en verhalen uit het veldwerk waren vastgemaakt aan de langste palen in het netwerk van palen en paaltjes. Na de opening dwaalden ambtenaren en geïnterviewden door het woud van palen. Zij gingen met elkaar in gesprek over wat ze lazen en zagen. Zo werden de piketpalen ook praatpalen: een uitnodiging om je in te leven in de manier waarop de gemeente als netwerkorganisatie door de buitenwacht beleefd wordt. Om van daaruit het goede gesprek te voeren over waar de netwerkorganisatie eigenlijk over gaat. En wat het betekent voor ieders eigen dagelijkse werk.

De wens van de gemeente is om dit gesprek na 12 juli breder voort te zetten. Dit boekje vormt een aanvulling op de piketpalen, omdat zij naast een compleet overzicht van alle piketpalen ook de overstijgende analyse van de vier thema's bevat. Ook hebben verschillende geïnterviewden aangegeven interesse te hebben in de resultaten van het onderzoek.Zodoende ontsluit het boekje de resultaten van het onderzoekstraject voor mensen binnen én buiten het gemeentehuis.

Als Staalmeesters hopen wij dat het een oproep vormt om je als ambtenaar te blijven verplaatsen in de belevingswereld van de buitenwacht! Want van binnen het gemeentehuis ziet de wereld er echt anders uit dan van buiten.

OPZET BOEKJE

Het boekje bestaat uit twee delen, beide ingedeeld aan de hand van de vier thema's waarin het veldwerk is geordend: **Toegangspoorten, Nabij, Stevigheid** en **Twee gezichten**. Het eerste deel bestaat uit een duidende analyse, waarbij geput is uit het veldwerk en de inzichten die de Staalmeesters tijdens het onderzoekstraject opdeden. In het tweede deel, **Veldwerk en Tentoonstelling**, volgt een levendig en beeldend overzicht van de tentoonstelling. De belangrijkste citaten, aanbevelingen van geïnterviewden en reacties van betrokken ambtenaren, burgers en professionals staan er in. Dit deel kun je gebruiken als je na het lezen van de analyse behoefte hebt aan meer illustraties en voorbeelden.

We wensen jullie veel leesplezier en goede gesprekken!

Adelijn van Huis en
Ester Heiman

DE STAALMEESTERS

1. ANALYSE

1. ANALYSE

De analyse biedt inzicht in de manier waarop burgers en professionele samenwerkingspartners het contact met gemeente nu ervaren, uitgaande van de centrale vraag:

Hoe ervaart u, als burger of professional, het contact met de gemeente?

De resultaten zijn geordend in vier thema's: **Toegangspoorten, Nabij, Stevigheid** en **Twee gezichten**.

Het thema **Toegangspoorten** laat zien dat netwerken twee kanten op gebeurt. Het maakt duidelijk dat het hebben van ingangen in het gemeentehuis belangrijk is om dingen voor elkaar te krijgen.

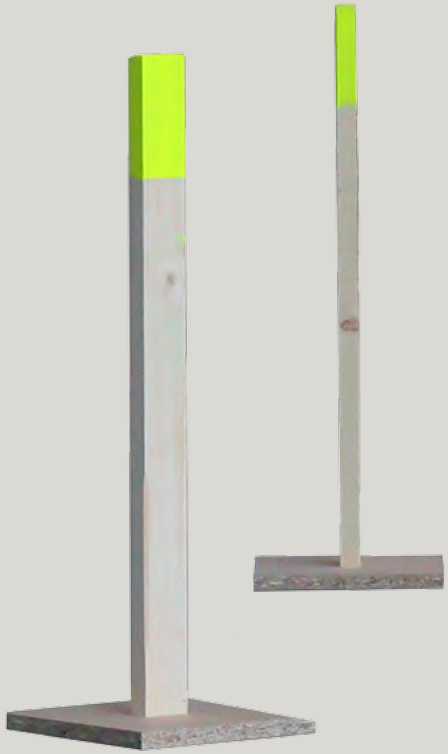
Het thema **Nabij** gaat over de nadrukkelijke geuite wens van mensen buiten het gemeentehuis dat ambtenaren hen fysiek opzoeken en ontmoeten.

Het deel **Stevigheid** belicht de rol die mensen de gemeente toedichten. De rol van regisseur, verbinder, afweger.

Twee gezichten gaat in op de twee verschijningsvormen die burgers en professionals van de gemeentelijke organisatie tegenkomen. Aan de ene kant is men positief, het verschil wordt opgemerkt. Aan de andere kant hangt het erg af van de ambtenaar die je treft of je inderdaad goed geholpen wordt.

TOEGANGSPOORTEN

BEN JIJ UITVOERDER VAN HET SYSTEEM OF WEGWIJZER IN HET SYSTEEM?



Het maakt veel uit of je de juiste mensen kent in het gemeentehuis. Deze 'juiste' mensen verbinden buiten met binnen. Ze luisteren naar je, willen helpen, en wijzen je de weg. Bijvoorbeeld door je naar een collega van een andere afdeling te sturen die je verder kan helpen met je vraag. Het is een spel dat je leert spelen. Met de tijd en met het kennen van veel ambtenaren en wethouders neemt de ondoordringbaarheid van het gemeentehuis wel af. Toch blijft ook het beeld van het gemeentehuis als 'black box' bestaan.

INGANGEN

'Ik vroeg mezelf af: Wie ken ik in het gemeentehuis? En ik vroeg aan hen: wie kan mij helpen om uit te leggen hoe het systeem werkt? Zo vond ik mijn weg en ging ik van warm contact naar warm contact.'

De gemeente wil een netwerkorganisatie zijn. Daarmee verandert de relatie met de buitenwereld. Het zou een meer gelijkwaardige relatie moeten worden, en een intensievere relatie. In de interviews wordt duidelijk dat niet alleen de ambtenaar naar buiten beweegt. Buiten het gemeentehuis wordt hard genetwerkt om naar binnen te komen.

Als je de juiste mensen kent in het gemeentehuis, dan krijg je je zaken simpelweg sneller en makkelijker geregeld. Die 'juiste mensen' zijn makkelijk bereikbaar en benaderbaar, laten vaak hun gezicht zien in de stad én weten goed de weg ín het gemeentehuis. Het zijn de poortwachters, de ambassadeurs, de wegwijzers van Gemeente Oss. Het zijn heel belangrijke schakels tussen de buitenwereld en de binnenwereld van het gemeentehuis.
Niet hun functie of het handhaven van regels en doorlopen van procedures stellen zij voorop. De grotere bedoeling van de gemeente hebben zij als leidraad in hun werk: het bijdragen aan een betere samenleving. Vanuit daar willen ze dingen mogelijk maken en wijzen ze mensen de weg in het gemeentelijke en vaak voor de buitenwereld ondoordringbare systeem van regels, afdelingen en procedures.

'Eerst kon ik geen afspraak maken voor die kaart, terwijl ik hem voor de 30e nodig had. Het was donderdagochtend en het kon pas maandag. Dan wacht ik wel op mijn ambtenaar zei ik. En toen zij ging bellen, had ik voor 12.00 een afspraak!'

Deze 'toegangspoorten' zijn geen uitvoerders van, maar wegwijzers ín het systeem. Bijvoorbeeld door met een ondernemer samen een plan zó te maken dat het binnen de wetgeving past. Maar ook intern veroorzaken zij beweging als een ambtenaar uit het sociale domein een ambtenaar van de juridische afdeling op sleeptouw neemt, zodat deze met eigen ogen ziet welk effect hun starre regelhandhaving heeft op kwetsbare gezinnen. Met regels en procedures kun je geen contact maken, met mensen, met ambtenaren wel!

Mensen van buiten geven aan dat het een spel is van geven en nemen. *'Als je te lastig wordt, gaan de deuren dicht. Hoe harder je speelt, hoe meer weerstand. Het is een balans die je moet zoeken. Het is een spel dat je leert spelen.'* Hoe langer je meegaat, hoe meer mensen je in het gemeentehuis kent, hoe beter je weet hoe je moet 'wheelen en dealen'. Het vraagt een investering in tijd en energie om je netwerk op orde te hebben. Om je 'af te stemmen' op wat er leeft 'in dit huis' en daarin strategisch te handelen.
In dit spel is het handig om de wethouder goed te kennen.

'Hoe krijg ik voor elkaar wat ik wil bereiken? Goede contacten met de wethouder helpen. Als het niet lukt via de ambtenaren ga ik naar de wethouder. Dan is het zo geregeld.' In dit 'netwerk spel' wordt het gevaar van lobbycratie genoemd. Hoe voorkom je dat degene die de wethouder het beste kent of die het hardste schreeuwt, het meest gehoord wordt?

BLACK BOX

'Je staat hier eerst tien minuten te wachten voordat je te woord wordt gestaan, dan moet je nog vijf minuten wachten tot iemand je komt halen. Dus het duurt vijftien minuten voor je binnen bent. Je kunt niet even langslopen.'

Ondoordringbaar wordt het gemeentehuis ook wel genoemd. Geïllustreerd door de manier waarop je binnenkomt. Van buitenaf is het ook complex om te doorzien wie met welke ontwikkeling bezig is en wie het aanspreekpunt voor wat is. Mensen ervaren regelmatig dat zij van het kastje naar de muur gestuurd worden, omdat een ambtenaar het antwoord niet heeft of de verantwoordelijkheid niet aandurft.
Het gevoel leeft dat de interne afstemming tussen ambtenaren gering is. Zeker in complexe casussen waarbij meerdere afdelingen betrokken zijn. *'Het lijkt soms of ik meer mensen ken binnen de gemeente dan ambtenaren zelf!'* De vele wisselingen helpen daar niet bij. *'Juist in een netwerkorganisatie gaat het om relaties, daar moet je in investeren. Als er wisselingen zijn, moet je die overdragen, met respect voor de netwerkpartners.'* Opgemerkt wordt dat ambtenaren niet lijken te beseffen wat voor impact een onzorgvuldige overdracht kan hebben op een burger of samenwerkingspartner.

Hoe makkelijk je toegang krijgt, hangt af van individuele ambtenaren maar ook met welke afdeling je te maken hebt. Als oplossing wordt een casemanager voorgesteld: *'Geef mensen een case manager die hen de weg kan wijzen in bepaalde dossiers, dwars door de gemeentelijke organisatie heen. Als je iemand hebt die je door het uitvoerend orgaan kan leiden, dan kom je er wel.'*

NABIJ

GA JIJ IN GESPREK VANUIT JE FUNCTIE OF ALS MENS?

Kom ruiken, voelen en proeven waar het over gaat. Blijf niet achter je bureau zitten, maar zoek ons op! Kom kijken hoe we het doen, wat we doen, wie we zijn en wat we willen. Nabijheid en oprechte betrokkenheid van ambtenaren maakt dat burgers en professionals zich serieus genomen voelen. Het draagt ook bij aan het gevoel van gelijkwaardige samenwerking. Door elkaar te ontmoeten van mens tot mens, ontstaat er meer begrip voor elkaars wensen, belangen en mogelijkheden. Vervolgens blijkt het helder hebben en expliciet uitspreken van een gezamenlijke bedoeling, een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking tussen gemeente, burgers en professionals.

KOM RUIKEN, VOELEN, PROEVEN

'Wat me bijzonder raakt aan die twee ambtenaren is dat het gewone mensen zijn die hier komen. Ze willen op gelijk niveau sparren met mij.'

Mensen voelen het, als je je als ambtenaar gelijkwaardig opstelt en de persoon in kwestie serieus neemt. Als je van gedachten wisselt over zaken die er voor de persoon in kwestie werkelijk toe doen. En dat gaat makkelijker op de plaats waar die persoon zich thuis voelt. Wees nabij. Overbrug de fysieke afstand tussen gemeentehuis en de professional of burger in de stad of regio. De fysieke verplaatsing wordt gezien als een vorm van inleven in de ander.
'Door elkaar te zien, koffie met elkaar te drinken, snap je elkaar beter.' 'Kom een bakkie doen!' Dit kwam in bijna alle gesprekken terug. De wens dat ambtenaren komen kijken, zelf iets ervaren, dat je elkaar kunt ontmoeten, leeft sterk. Door langs te gaan laat je zien dat je echt betrokken bent, en dat wordt zeer gewaardeerd.

Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat veel ambtenaren niet van achter hun bureau vandaan komen. *'Betrokkenheid op afstand'* noemde iemand het, en dat was geen positieve kwalificatie. Zowel professionals als burgers hebben het idee dat meer voeling met de praktijk belangrijk is om een goede ambtenaar te kunnen zijn. Als je vanachter je bureau, in theorie, beoordeelt of iets wel of niet kan, is het een schrale afweging.

Niet gaan kijken leidt ook tot misverstanden. Zo kwamen we voorbeelden tegen van ambtenaren die meer vertrouwden op google maps, of andere eigen bronnen, dan op wat mensen met eigen ogen zien. Een burger belde op om te laten weten dat het fietspad in het park waar hij op uitkijkt onverlicht is. Hij maakte zich zorgen over de veiligheid van de tienermeisjes die daar 's winters in het donker fietsen. De ambtenaar die hij aan de telefoon had beweerde glashard dat er lantarens stonden. Terwijl de man uit zijn raam kon zien dat het niet zo was…

Positieve ervaringen werden nadrukkelijk benoemd als een ambtenaar inderdaad de moeite nam om langs te gaan. *'Doordat mensen bij mij langs kwamen en met eigen ogen konden zien wat ik aan het opbouwen was, werd de samenwerking een stuk leuker en makkelijker… Ik had ook het idee dat de ambtenaar het heel fijn vond dat hij zó zijn kennis kon delen rondom bouwvergunningen. In plaats van achter een computer een formulier te beoordelen.'*

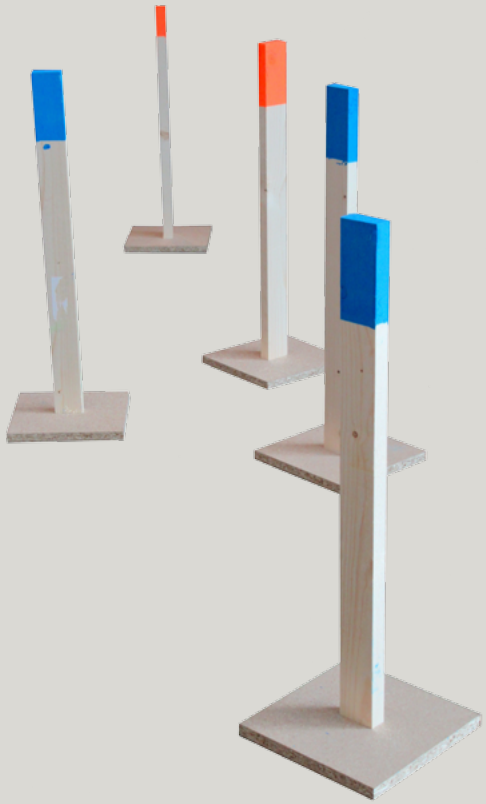
GEZAMENLIJKHEID

'Wat is nou echt belangrijk voor die cliënt? De ambtenaar met wie ik veel samen werk helpt onze projectgroep om naar de cliënt te blijven kijken in plaats van naar de problemen van de cliënt. Ze richt de aandacht op waar we het voor doen. Dat zorgt ervoor dat de neuzen dezelfde kant op staan. En dat geeft heel veel energie en positiviteit.'

Samen met partners werken aan een betere samenleving, dat is wat de gemeente Oss wil. In de gesprekken kwam naar voren dat een gevoel van gezamenlijkheid aan beide kanten dan essentieel is. Zowel bij professionele partners en burgers als bij ambtenaren. Dat je samen aan een gedeelde bedoeling werkt. Waarbij ieder zijn of haar rol en bijdrage heeft, en er in principe een gelijkwaardige samenwerking is.
Als het gevoel van samen ontbreekt levert dat een gevoel van onteigening op. Mensen willen de verantwoordelijkheid dragen en delen met ambtenaren. Scherp gehouden worden, en aangesproken op die verantwoordelijkheid, maar niet vanuit een ivoren toren. Eén van de respondenten verwoordde het als volgt: *'Er is geen gedeelde verantwoordelijkheid met de afdeling vergunningen. Terwijl wij ons er zó van bewust zijn dat als er een calamiteit is, je je evenement wel kunt vergeten! En dat dat zo'n smet zou werpen op de stad. Wij voelen die verantwoordelijkheid óók. Maar dat wordt niet gezien.'* Het gaat dus om het erkennen van de gezamenlijkheid, en het zien van de ander.

De ontwikkeling waar de gemeente in zit wordt opgemerkt. Mensen zien dat het contact verandert in een echte, open, samenwerking, en dat vinden ze heel prettig. *'De samenwerking wordt ook steeds meer open. Er is bereidwilligheid om zaken samen op te pakken. We gunnen elkaar dingen en kijken samen naar het bovenliggende doel.'* Het is dan niet meer zo dat de gemeente alleen verantwoordelijk is voor de samenleving. Mensen, professional of burger, willen hun bijdrage leveren. *'We zijn dan gelijkgestemde personen met dezelfde belangen en dromen. Samen ben je van toegevoegde waarde voor de maatschappij.'*

STEVIGHEID



KUN JIJ TWEE DINGEN TEGELIJK DOEN: REGIE HOUDEN ÉN LOSLATEN?

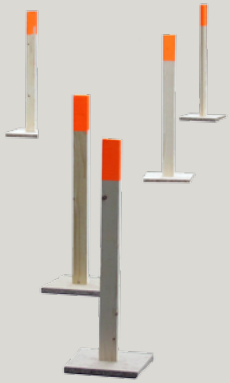
Mensen willen graag meedenken met de gemeente, hun inbreng leveren. Maar wel binnen een kader. Niet oeverloos en open. Die regie verwachten zij van de gemeente. Waarna de afweging van verschillende ingebrachte ideeën en belangen weer bij de gemeente ligt. De buitenwacht waardeert het als die afweging helder en expliciet gecommuniceerd wordt, ook als een verzoek niet ingewilligd kan worden. De beste ervaringen zijn er met ambtenaren die gericht zijn op het mogelijk maken van initiatieven uit de samenleving – bínnen de regels en systemen die er zijn vanuit de overheid. En niet andersom.

REGIE EN LOSLATEN

'Gemeente pak nu eens de regie!' dat hebben wij als 160 aanbieders meermaals geroepen, maar dan zei de gemeente: 'Jullie maken het samen en daarna kunnen wij weer verder.'

Samenwerkingspartners hebben behoefte aan een helder kader. Teveel openheid legt lam, zo ervaren zij. Mensen vinden dat de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van een kader bij de gemeente hoort. *'Ik mis als partner een marsroute.'*
Beslissen en het maken van afwegingen is eveneens een taak die bij de gemeente zou moeten liggen, zo vinden verschillende burgers en professionals. Zij waarderen het dat de gemeente naar hen luistert, maar merken op dat het luisteren soms (te) lang doorgaat. Ze vinden dat niet iedereen in de afweging meegenomen hoeft te worden, mensen hebben daar ook zelf verantwoordelijkheid in, om hun stem te laten klinken. De luister-processen worden door mensen soms als frustrerend ervaren. Ze zeggen: *'Het gaat om het nemen van zo goed mogelijke beslissingen. 'Je kunt er allemaal iets van vinden, maar die klap erop, dat mis ik wel.'* Zij willen graag helderheid en daadkracht. *'De gemeente zou soms moeten zeggen: 'Zo gaan we het doen. Fuck de netwerkgemeente!'*

Met die kanttekening dat professionele partijen soms ook het gevoel hebben dat het beleid 'over de schutting' gegooid wordt. Het is bedacht op het gemeentehuis, en anderen moeten het uitvoeren zonder dat het aansluit op de wensen en werkelijkheid van die ander. Dus, helderheid en daadkracht, ja. Maar ook: aansluitend bij de belevingswereld van de ander.



EERLIJK EN EXPLICIET

'Niet alles kan naar ieders wens worden opgelost. Je kunt niet iedereen tevree maken. Er zijn nu eenmaal veel tegenstrijdige belangen. Probeer mensen de realiteit voor te houden.'

Maak de afweging en communiceer die vervolgens onverbloemd! Maak duidelijk op welke gronden je een beslissing neemt, heb er verhaal bij, vertel hoe je ertoe komt. Dat maakt een beslissing verteerbaar, zo geeft men aan. Wees eerlijk. Dat wordt gewaardeerd. In tegenstelling tot dingen beloven die later toch niet blijken te kunnen. *'Kom mensen tegemoet zover de redelijkheid dat toelaat. En als het niet kan, probeer dat dan goed uit te leggen.'* Zo kan een slecht nieuws gesprek door de manier waarop het gevoerd wordt tóch een positief gesprek worden.

ANDERSOM

'Ik heb gezegd tegen de ambtenaren van het bestemmingsplan: Geef mij aan binnen welke ruimte ik mijn plan kan ontwikkelen. Want ik ga niet eerst een heel plan optuigen en het dan helemaal aanpassen. Ik wil andersom!'

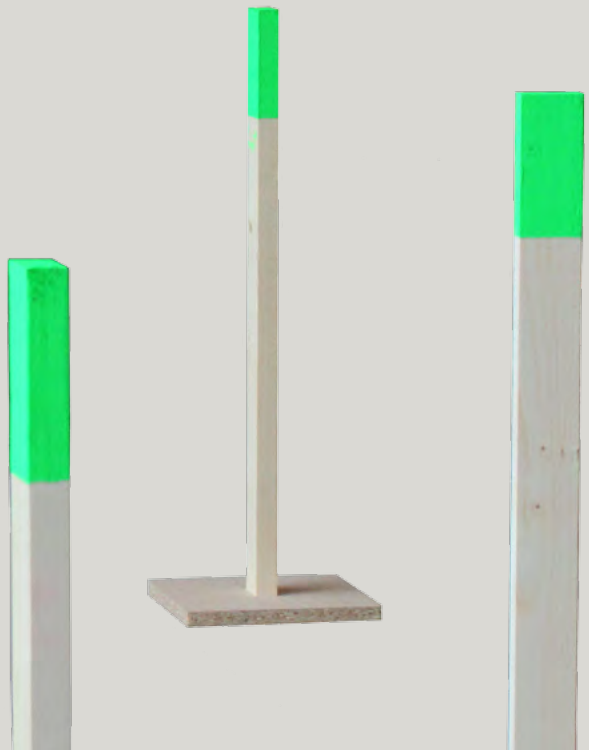
Mondige partijen vragen expliciet om toelichting op de regels (vergunningen, bestemmingsplannen). Mensen willen weten waar zij aan toe zijn, zodat zij gerichter kunnen werken in afstemming met de gemeente. *'Vroeger was het zo dat je je plan tot in de puntjes indiende. En dan kreeg je terug: het kan niet. Nu doen we het in overleg. Dat scheelt veel tijd en geld!'* Dit vraagt een andere houding van de gemeente. Minder afwachtend en explicieter in de communicatie naar externe partijen. Zij vragen openheid van zaken, willen weten vanuit welk kader je als ambtenaar werkt en denkt. Zij stellen zich op als gelijkwaardig partner en vragen ambtenaren hun kaarten op tafel te leggen. Mensen vertelden van gevallen waarbij dit heel voorspoedig uitpakte. *'Ik merk dat ambtenaren worstelen met enerzijds regels handhaven en anderzijds luisteren naar burgers en ondernemers. Maar ik vind dat ze dat wel ok doen. Ik wou hier bijvoorbeeld woonruimte maken voor een buitenlandse stagiair. Dat kon niet, want er was een woonvergunning voor nodig. Maar toen kwamen zij met het idee om er een B&B van te maken. En toen was het zo geregeld. Dat zijn slimme oplossingen die je echt van de gemeente moet horen. Dat weet je niet als ondernemer.'*

De gemeente is dan de verbinder die net dat extra zetje geeft aan een initiatief door bij te dragen met kennis waar hij als ambtenaar toegang toe heeft. Of door slimme combinaties te maken. Een ambtenaar maakt dan dingen mogelijk binnen de regels en de systemen die er zijn. Niet de regels zijn het uitgangspunt, maar het plan, of het initiatief dat voorligt. Samen met de externe partij zet de ambtenaar zich dan in door mee te denken en mogelijk te maken.

TWEE GEZICHTEN

DURF JIJ MAATWERK TE LEVEREN OF BEN JE BANG VOOR WILLEKEUR?

De gemeente stelt zich anders op, is meer naar buiten gericht, luistert meer, is opener en heeft ambities. Dat is voor de buitenwacht duidelijke merkbaar in de praktijk van alledag. Tegelijkertijd verschilt het per ambtenaar én per afdeling of de samenwerking inderdaad soepel verloopt. Luisteren ze, denken ze mee? Durven zij maatwerk te leveren? Of staan de regels en procedures centraal? Mensen zien dat het werk van de ambtenaren een stuk ingewikkelder is geworden en hebben daar begrip voor.



HET VERSCHIL WORDT OPGEMERKT

'Vroeger zou er niks gebeurd zijn met dit verwaarloosde winkelplein, als er vanuit de gemeente geen budget voor was. Nu komt een ambtenaar langs om samen met ondernemers te kijken hoe ze het toch voor elkaar kunnen krijgen om het een beetje te verfraaien.'

Van buiten wordt gezien dat de gemeente Oss op een andere manier probeert te werken, vergeleken met vijf jaar geleden. Toegankelijker en pro-actiever zijn de woorden die mensen gebruiken. De gemeente doet meer zijn best om te horen wat er speelt in de Osse samenleving en om daarop aan te sluiten. Samen met burgers en partners wordt gezocht naar mogelijkheden en oplossingen. Het actief belijden van de netwerkstrategie door gemeente Oss wordt ook opgemerkt. *'In Oss is overal een cluppie voor.'* Wel met de kanttekening dat de gemeente grote stappen zet om een open organisatie te zijn en haar beloftes daarin niet altijd waar kan maken. *'Het is cliënt centraal, bewoners aan het roer: maar wel met de hand op de knip.'*

HET VERSCHILT PER AMBTENAAR

'De kwaliteit van een ambtenaar is in mijn ogen het allerbelangrijkste. Een goede ambtenaar zet zijn kennis in om te zorgen dat iets er komt.'

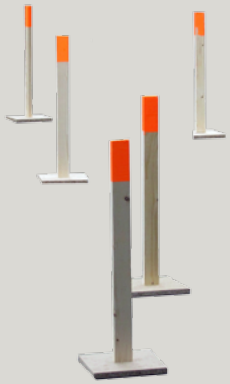
In hoeverre de ambitie van netwerkorganisatie daadwerkelijk tot een ander soort contact met de gemeente leidt, hangt veel af van de afdeling én de ambtenaar waarmee je te maken hebt. 'Met de ene afdeling werkt dat heel goed… Andere afdelingen gaan veel trager. Die verschuilen zich achter de regels.' De éne ambtenaar is heel goed in staat om samen met een burger of professional te kijken naar wat er nodig is en dat samen voor elkaar te krijgen. De samenwerking functioneert op basis van vertrouwen en gezamenlijk belang. Het contact is soepel: 'Even bellen, even mailen, en je hebt snel antwoord op je vraag.'

Op een ander moment tref je een ambtenaar die zich achter het systeem en de regels verschuilt. Dat wordt ervaren als technocratisch, apathisch soms zelfs. Hij of zij toont toont geen eigenaarschap, handelt vanuit wantrouwen, is weinig meer dan een 'doorgeefluik' of een 'dossier-drager' en gaat niet verder dan wat hij of zij formeel moet doen. In een zelfde casus kun je beide type ambtenaren treffen.

En zo ontstaat het beeld van de gemeente met twee gezichten: de 'uitnodigende, kom maar op met al uw ideeën-gemeente' botst regelmatig met 'wij zitten hier om de regels te handhaven-gemeente'.
'Deze organisatie worstelt enorm met het concreet maken van ambities. Omzetten in beleidstaal lukt nog wel. Maar dan naar de uitvoering. Daar gaat het mis.'

TUSSEN AMBITIE EN REALITEIT

De hoge ambities die gemeente Oss heeft en het lef om veel nieuwe dingen op te pakken, worden opgemerkt en gewaardeerd. Maar daarbij ervaren verschillende mensen een kloof tussen beleid en uitvoering. Ze hebben het vermoeden dat mensen op de werkvloer geen weet van hebben van wat 'boven' bedacht wordt. Met het gevolg dat het vaak bij mooie woorden blijft en beloftes niet waar gemaakt worden. *'Ik heb vaak het gevoel dat je een vinger in een pakje boter stopt: je gaat met een goed gevoel de deur uit maar daarna is het maar afwachten. En vaak gebeurt er dan niks…'*
Een open uitnodigende overheid zijn is niet vrijblijvend. Een netwerkorganisatie gedijt bij relaties op basis van vertrouwen. En het afgeven van loze beloftes of het niet nakomen van afspraken heeft daarop een averechts effect.



MAATWERK

'Durf buiten de kaders te denken!' 'Heb aandacht voor het individu!' 'Verander van instelling naar mensen club.'

Een paar aanbevelingen van de buitenwacht richting de gemeente die laten zien hoe belangrijk mensen het vinden om als mens behandeld te worden en niet als nummer. Zij vragen de gemeente om maatwerk te leveren, te kijken wat er nodig is en te zoeken naar goede oplossingen voor dat ene specifieke geval. Gelijkheid vindt men belangrijk. Maar mensen spreken ook uit dat het soms beter is om buiten de regel om te gaan, een uitzondering te maken of de regel anders uit te leggen.
Dat wil niet zeggen dat ambtenaren alleen maar moeten doen wat de buitenwacht vraagt. *'Als je als ambtenaar laat zien dat je je inleeft, dan snappen mensen ook best dat het af en toe nee kan zijn. Als er maar een menselijk verhaal bij zit, zodat je de afwegingen snapt die de ambtenaar gemaakt heeft. En ze je niet alleen maar de regel voorschotelen.'*

JE ZOU MAAR EEN AMBTENAAR ZIJN...

Ze horen me wel, maar welke ruimte ze hebben om te handelen is henzelf vaak ook niet duidelijk.'

Opvallend veel mensen gaven aan in te zien in wat voor lastige positie een ambtenaar zit. Dat het werk ingewikkelder is geworden doordat ze met veel meer partijen samenwerken. Hoeveel het van ze vraagt om daarin de juiste afwegingen te maken, zonder zich star aan de regels te houden noch in willekeur te vervallen. Ze zien ambtenaren zoeken naar een andere manier van werken, naar de invulling van de vele nieuwe ambities. Terwijl het reguliere werk ook gewoon door blijft gaan. Hoe explicieter een ambtenaar zijn zoektocht deelt met derden, hoe meer waardering en begrip dat oplevert. *'Ook als de ambtenaar het even niet weet, is het fijn dat ie dat laat zien.'*

2. VELDWERK & TENTOONSTELLING

2. VELDWERK & TENTOONSTELLING

Dit deel van het boekje is een visuele presentatie van onderzoeksresulaten uit het veldwerk. Tegelijkertijd geeft het een indruk van de tentoonstelling waarin deze getoond werden.

De presentatie kent vier verschillende elementen:

- citaten van geïnterviewden uit het veldwerk, herkenbaar aan de digitale tekst met een titel
- foto's van de geïnterviewden die hun handgeschreven aanbeveling aan de gemeente vasthouden
- foto's van de uitspraken en opmerkingen die ambtenaren en externen tijdens de tentoonstelling aan de piketpalen hebben toegevoegd
- foto's van de tentoonstelling zelf


GEMEENTEHUIS
TOEGANGSPOORTEN

INGANGEN

WIE KEN IK?

Ik vroeg mezelf af: Wie ken ik in het gemeentehuis? En ik vroeg aan hen: wie kan mij helpen om uit te leggen hoe het systeem werkt? Zo vond ik mijn weg en ging ik van warm contact naar warm contact.

CAPPUCCINO

Sinds ik die ambtenaar ken, is het een stuk makkelijker geworden. Daarvoor was het heel stroef en nu is het allemaal warm. Krijg ik koffie! Lekker, cappuccino in het gemeentehuis. Bij de balie kreeg ik dat echt niet.

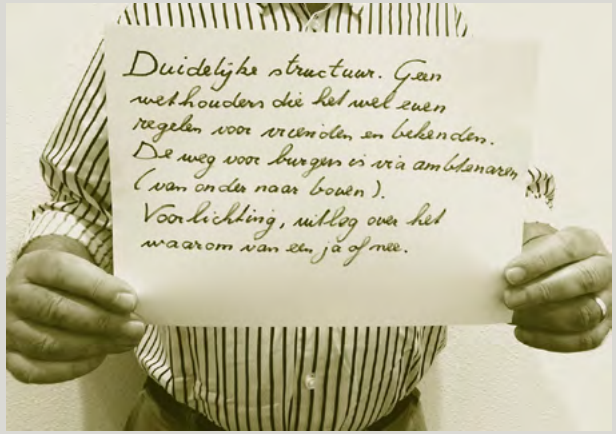
TOCH WEL EEN AFSPRAAK

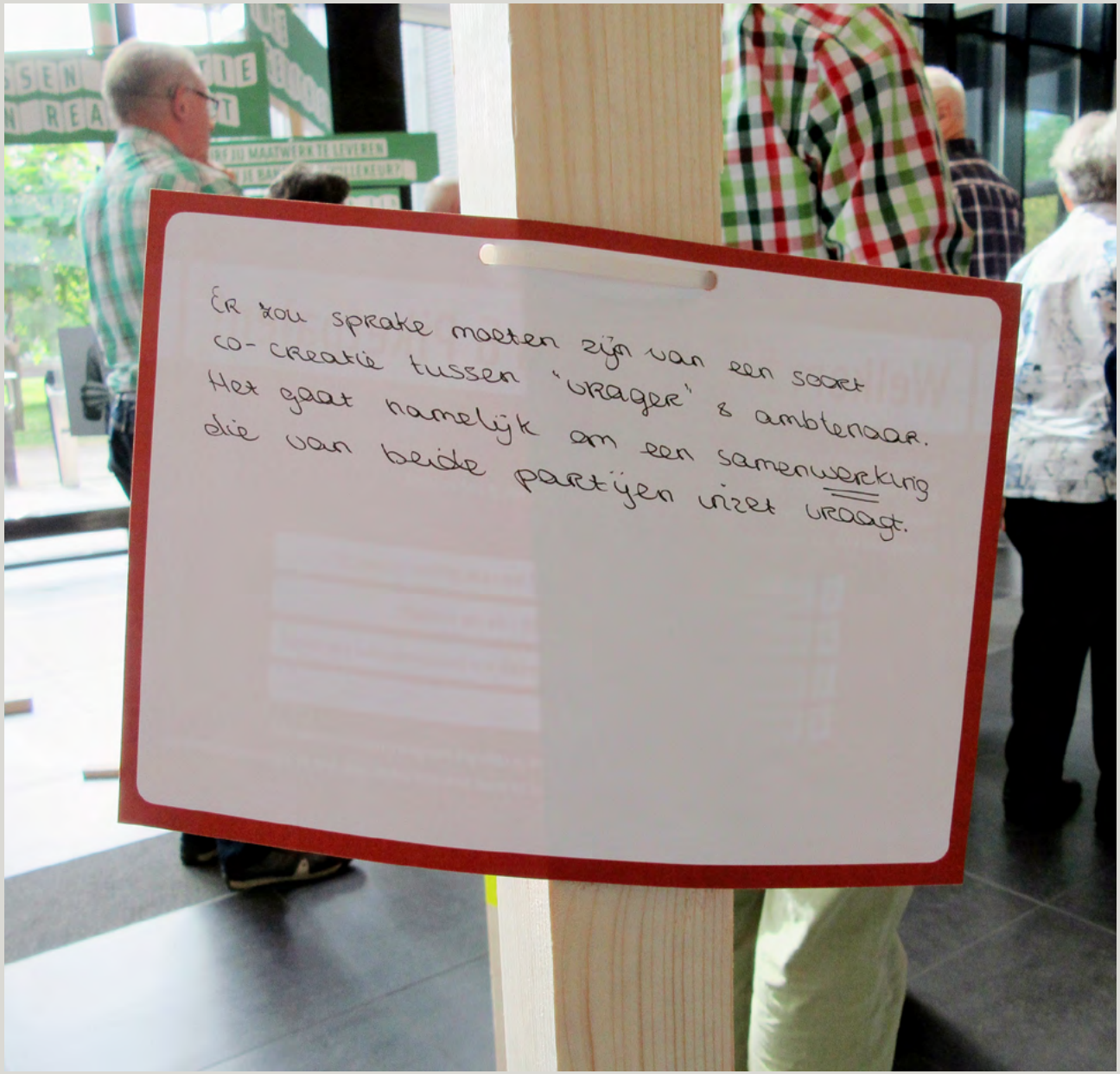
Eerst kon ik geen afspraak maken voor die kaart, terwijl ik hem voor de 30e nodig had. Het was donderdagochtend en het kon pas maandag. Dan wacht ik wel op mijn ambtenaar zei ik. En toen zij ging bellen, had ik voor 12.00 een afspraak!

INGANGEN

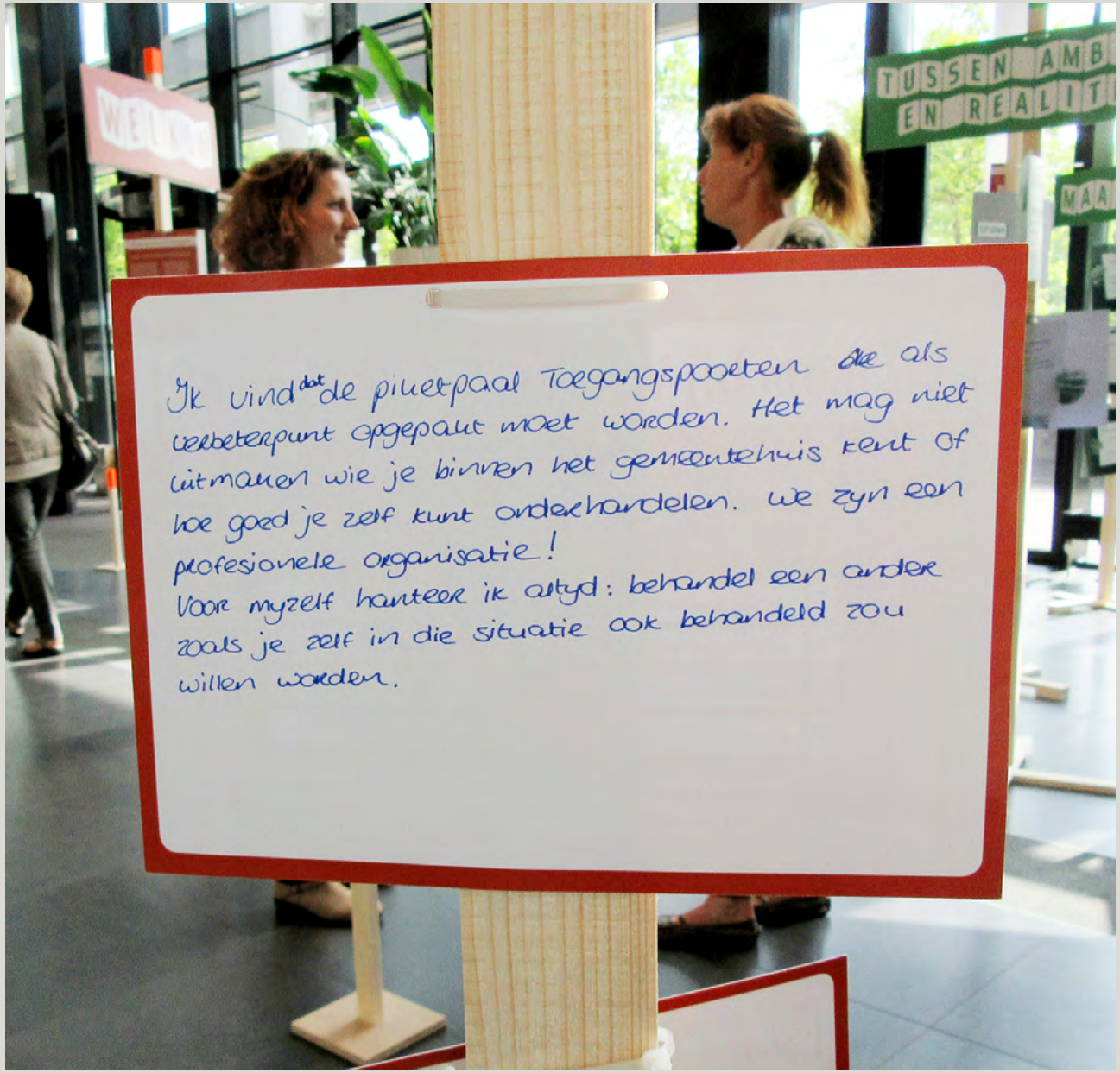
VIA DE WETHOUDER

Hoe krijg ik voor elkaar wat ik wil bereiken? Goede contacten met de wethouder helpen. Als het niet lukt via de ambtenaren ga ik naar de wethouder. En dan is het zo geregeld.





INGANGEN



WHEELEN EN DEALEN

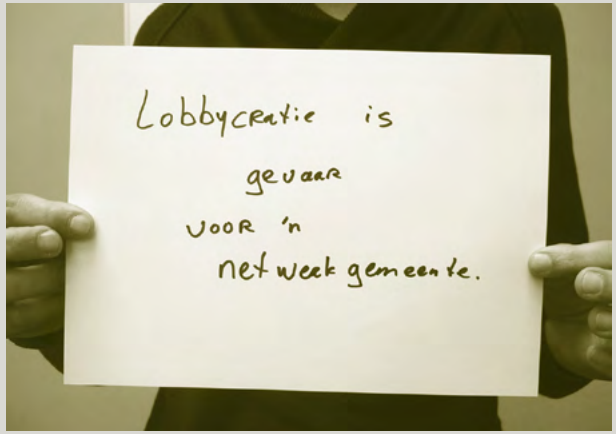
Ik heb geleerd hoe je om kunt gaan met gemeenteambtenaren, strategisch opereert. Andere aanbieders gaan er met gestrekt been in. Ik probeer de relatie goed te houden. Ik weet hoe ik moet wheelen en dealen met de gemeente, zodat je elkaar kunt ondersteunen.

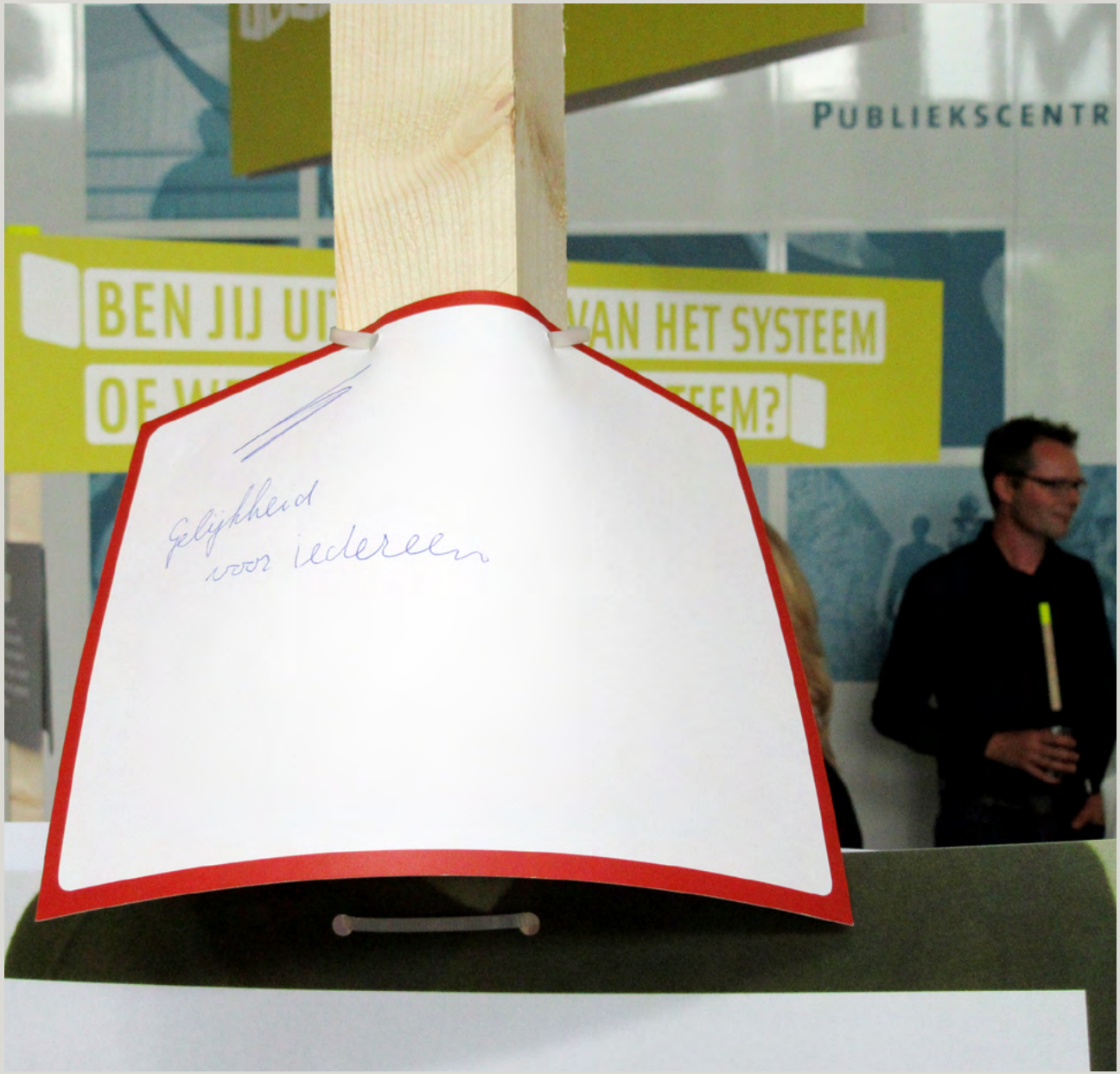
HET SPEL

Als je te lastig wordt dan gaan de deuren dicht. Hoe harder je speelt hoe meer tegenstand. Het is een balans die je moet zoeken. Het is een spel dat je leert spelen.

LOBBYCRATIE?

De gemeente moet uitkijken voor de lobbykracht van bepaalde partijen. Bij een overlegtafel zaten bijvoorbeeld twee mensen van een belangengroep aan tafel, en dan komt de inbreng van die club direct in het plan terecht.






TOEGANGSPOOR
GEN

ONDOORDRINGBAARHEID

Het heeft een bepaalde ondoordringbaarheid. Je staat hier eerst tien minuten te wachten voordat je te woord wordt gestaan, dan moet je nog vijf minuten wachten tot iemand je komt halen. Dus het duurt vijftien minuten voor je binnen bent. Je kunt niet even langslopen.

SNELLE WISSELINGEN

Je wordt niet goed van de snelle wisselingen van ambtenaren. Die dingen gebeuren, maar het gebeurt wel heel veel. Bijvoorbeeld: er lag een voorstel om alle partijen samen te laten werken rondom de aanpak van kwetsbare jongeren. De gemeente had de regie. En toen was er een wissel in ambtenaren. Dan is het weg.

MET RESPECT

In een netwerkorganisatie moet je investeren in relaties. En als er wisselingen zijn, moet je die goed overdragen, met respect voor de netwerkpartners.

KASTJE MUUR

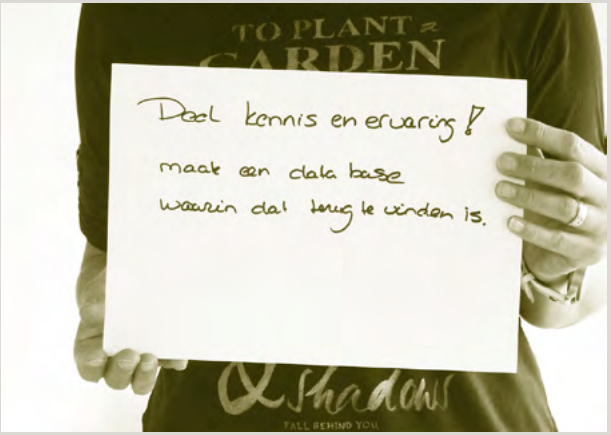
Soms heb ik het gevoel van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Omdat de ambtenaar geen antwoord heeft of de verantwoordelijkheid niet aandurft. Zeker wanneer vragen of initiatieven niet passen in het beleid, duurt het lang voordat er een reactie komt.

WIE IS AANSPREEKPUNT?

Het is niet altijd helder wie het aanspreekpunt is. Het is complex om te doorzien wie met welke ontwikkeling binnen de gemeente bezig is. En wie eigenaar is.

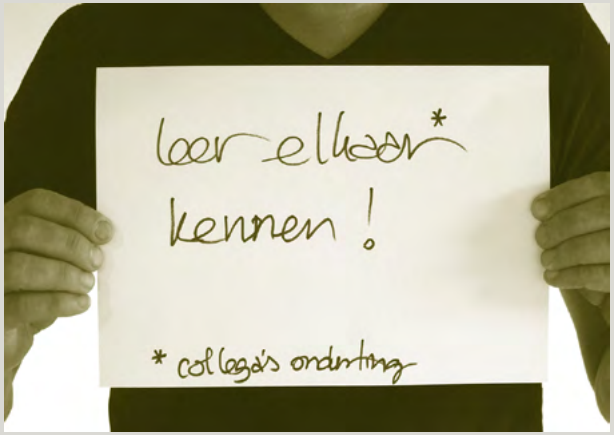
AMBTENAREN IN CONTACT?

Ik vind het opvallend hoe weinig sommige ambtenaren met elkaar in contact zijn. Zeker in complexe casussen, waarbij meerdere afdelingen betrokken zijn. Collega ambtenaren weten elkaar dan vaak niet goed te vinden of zijn slecht op de hoogte van elkaars werkzaamheden. Ze zien ook niet welke impact dat op een burger heeft.



MEER MENSEN KENNEN

Het lijkt soms of ik meer mensen ken binnen de gemeente dan de ambtenaren zelf.



CASEMANAGER

Ik zou wel een casemanager willen die me de weg wijst in bepaalde dossiers, dwars door de gemeentelijke organisatie heen. Want ik zie, naast de individuele verschillen tussen ambtenaren, grote verschillen tussen afdelingen. En als je iemand hebt die je door het uitvoerend orgaan kan leiden, dan kom je er wel.

LAAG IN DE BOOM

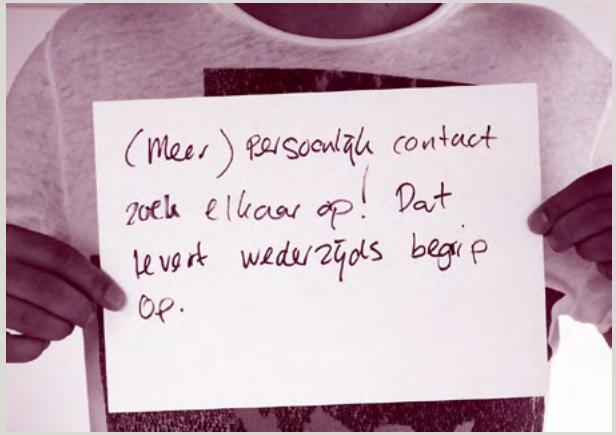
Ik ken zo de ingangen en ik probeer zaken altijd zo laag mogelijk in de boom te regelen. Want hoe hoger in de boom, hoe groter de kans dat het niet lukt. Met de vrachtwagenchauffeur is het veel makkelijker zaken doen dan met een beleidsmedewerker.

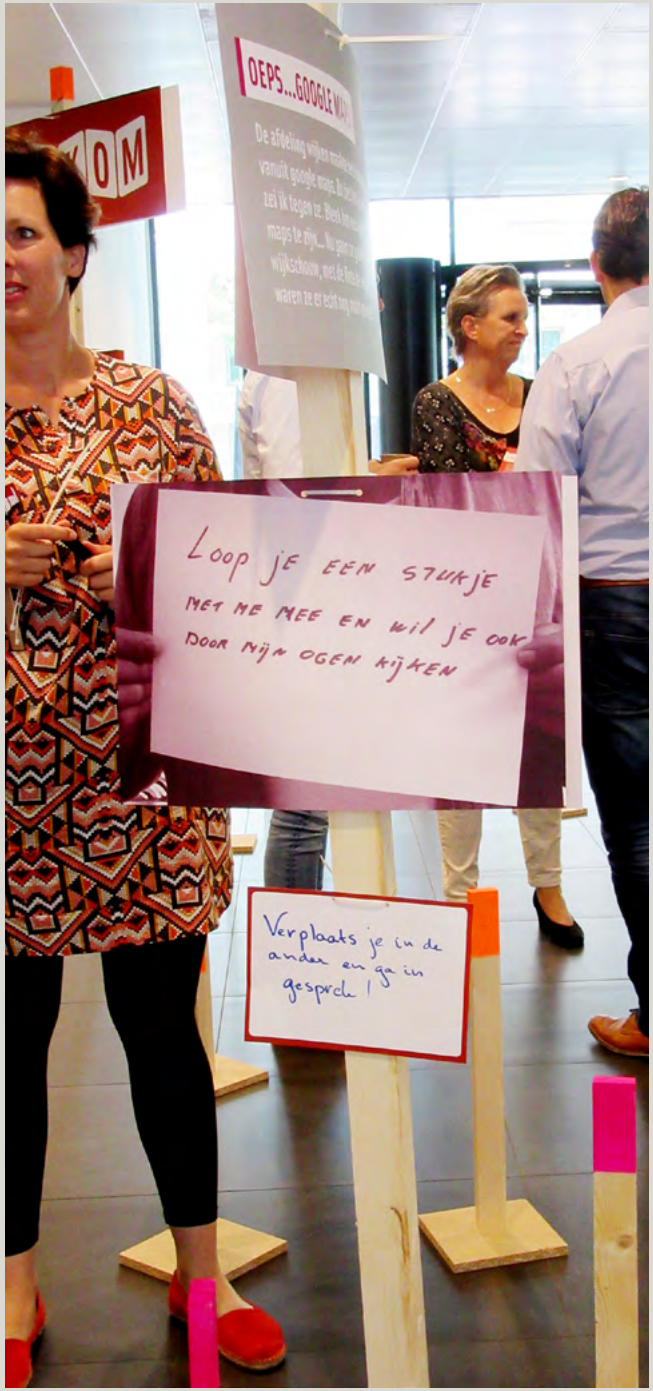

VANDAAG
GRATIS
KOFFIE
VANDAAG
Samen
NABIJ

KOM RUIKEN, VOELEN PROEVEN

GEWONE MENSEN

Wat me bijzonder raakt aan die twee ambtenaren is dat het gewone mensen zijn die hier komen. En dat ze te raken zijn. Ze willen op gelijk niveau sparren met mij over de vraag 'waarheen leidt de weg'.





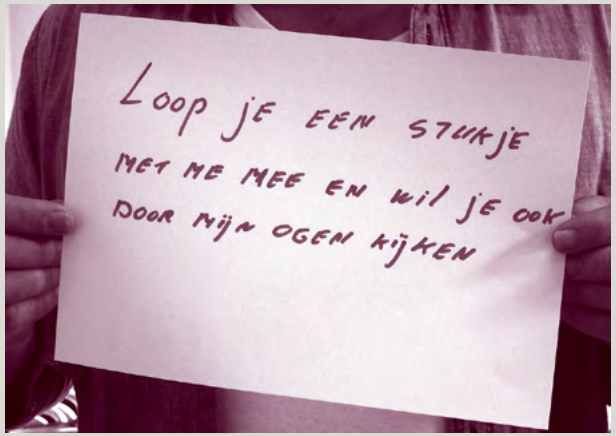
PERSOON in plaats van PAPIER

Ik heb veel meer aan een luisterend oor en een persoon die me wegwijs maakt in gemeenteland, dan aan een stuk papier. En zet dan in ieder geval naam en telefoonnummer op een brief, dan weet ik bij wie ik terecht kan. Dan heb ik contact met een persoon, niet met een afdeling.

KOM RUIKEN, VOELEN PROEVEN

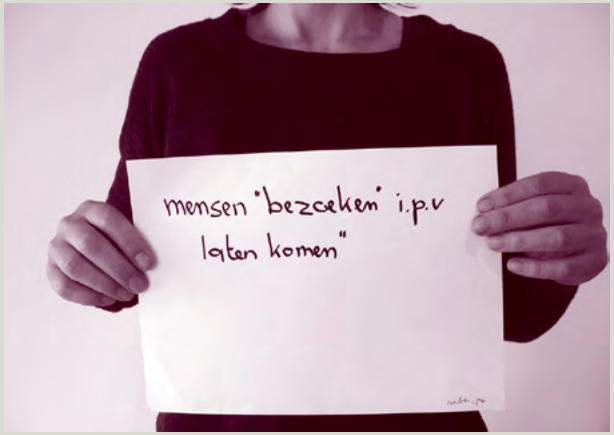
MET EIGEN OGEN

Doordat mensen bij mij langs kwamen en met eigen ogen konden zien wat ik aan het opbouwen was, werd de samenwerking een stuk leuker en makkelijker. Ik had ook het idee dat de ambtenaar het heel fijn vond dat hij zó zijn kennis kon delen rondom bouwvergunningen. In plaats van achter een computer een formulier te beoordelen.



OEPS...GOOGLE MAPS!

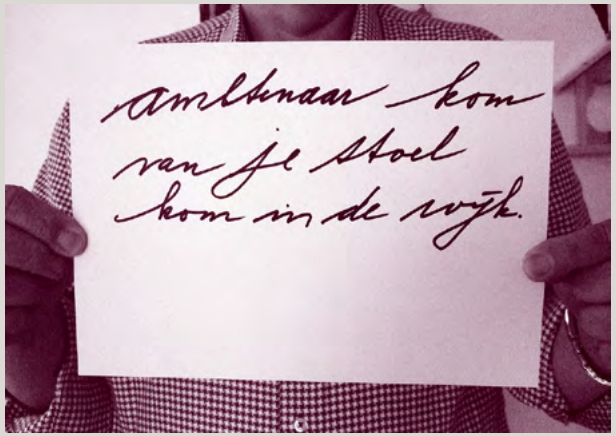
De afdeling wijken maakte heel lang wijkplannen vanuit google maps. Zo ziet het er niet meer uit, zei ik tegen ze. Bleek het een oude foto van google maps te zijn... Nu gaan ze gelukkig af en toe op wijkschouw, met de fiets de wijk in. Maar daarvoor waren ze er echt nog nooit geweest.



KOM RUIKEN, VOELEN PROEVEN

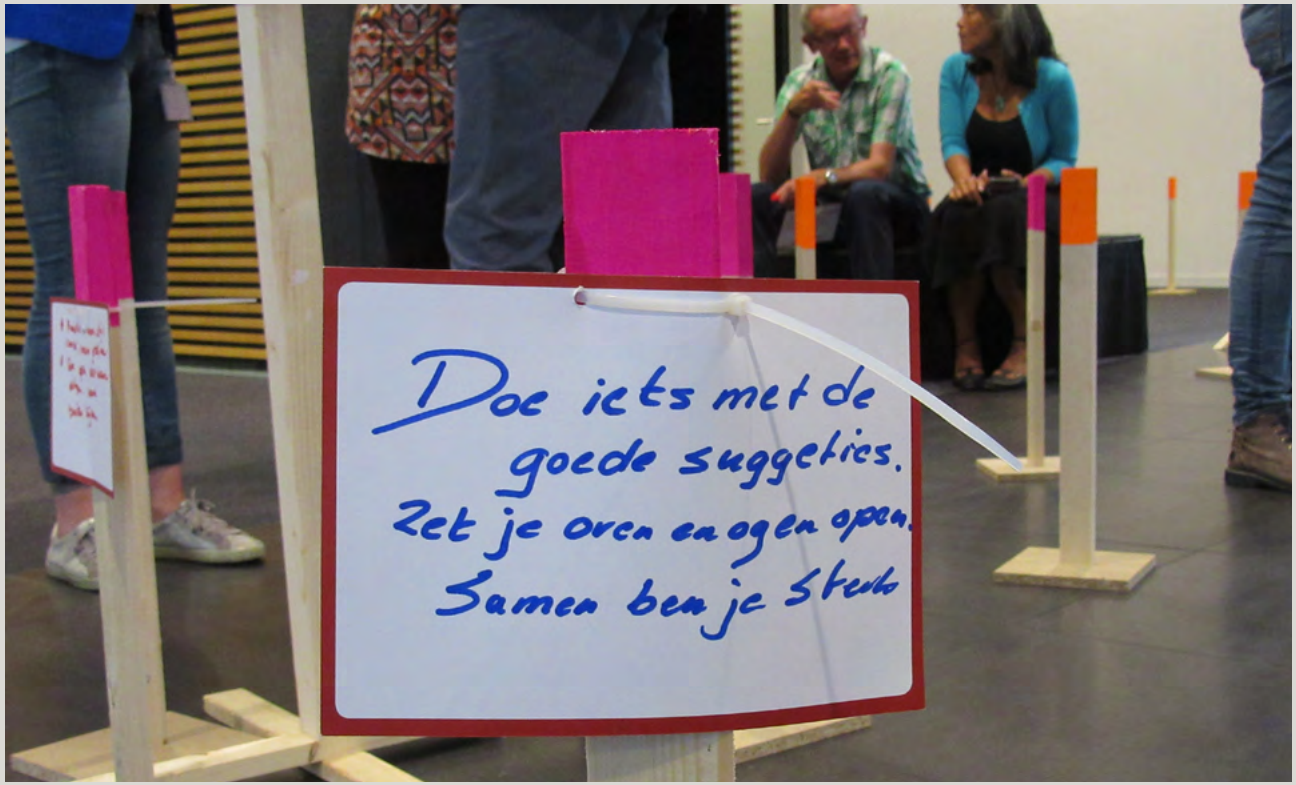
KOM PROEVEN, KOM RUIKEN

De gemiddelde ambtenaar komt niet uit de praktijk en is daar ook niet bij aangesloten. Ambtenaren zouden meer in gesprek moeten gaan met gebruikers en medewerkers. In plaats van met bestuurders en managers. En zo meer kennis nemen van de praktijk: kom proeven, kom ruiken. Gelukkig zijn er ambtenaren die dat wel doen, maar helaas zijn zij een uitzondering.



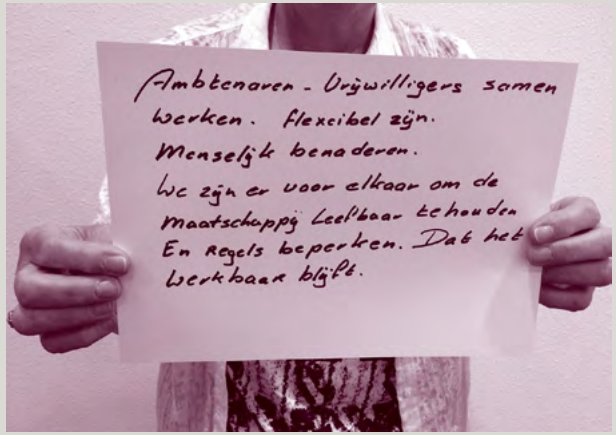
BETROKKENHEID OP AFSTAND

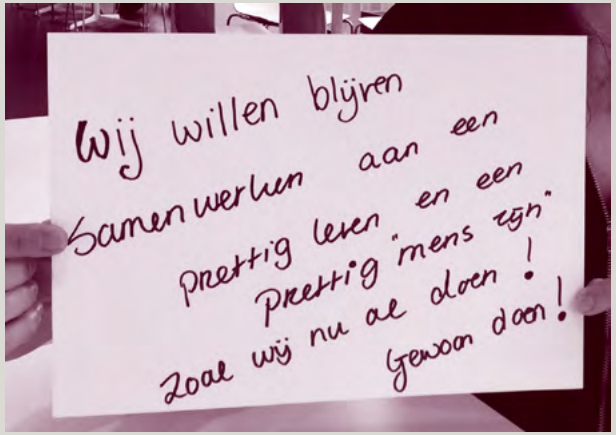
Ze hebben betrokkenheid op afstand. Ze kijken niet hoe we het in de praktijk doen. Natuurlijk mogen we wel uitgedaagd worden, zodat we scherp blijven. Maar nu is het puur beoordelen vanuit een theoretisch model. Allemaal van achter een bureau. Kom eens kijken!



GEZAMENLIJK BELANG

Ik merk dat de gemeente echt naar ons luistert als wij op inhoudelijke gronden aangeven dat er iets niet goed gaat. De samenwerking gaat goed nu. Dat komt omdat we een gezamenlijk belang delen: de juiste zorg, zodat mensen niet door de minimale ondergrens heen zakken.



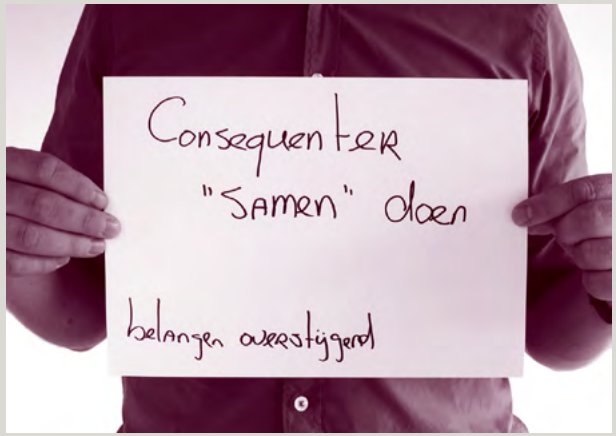


GELIJKWAARDIGE RELATIE

Wij hebben géén klant - leverancier relatie. Er is geen gevoel van afhankelijkheid en dat we daardoor bepaalde dingen niet zeggen. In die zin is het gelijkwaardig.

WIJ VOELEN ONS ÓÓK VERANTWOORDELIJK

Er is geen gedeelde verantwoordelijkheid met de afdeling vergunningen. Terwijl wij ons er zó van bewust zijn dat als er een calamiteit is, je je evenement wel kunt vergeten! En dat dat zo'n smet zou werpen op de stad. Wij voelen die verantwoordelijkheid óók. Maar dat wordt niet gezien.

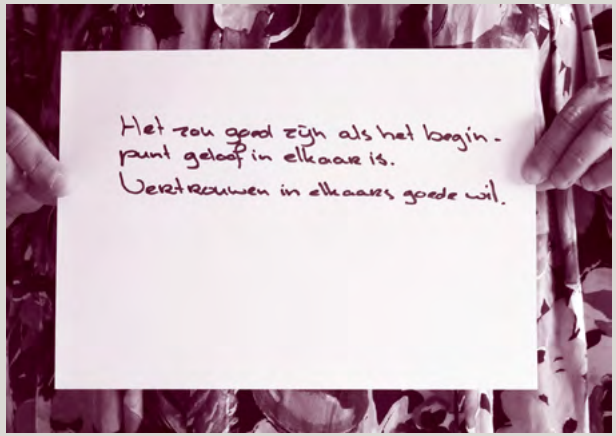


AANDACHT VOOR WIE JE HET DOET

De ambtenaar houdt ons voor: Wat is nou echt belangrijk voor die cliënt? Wij kunnen wel van alles vinden, maar wat wil zij nu? Zij helpt ons om naar de cliënt te kijken in plaats van naar de problemen van de cliënt. Ze richt de aandacht op waar we het voor doen. Dat zorgt ervoor dat de neuzen dezelfde kant op staan.

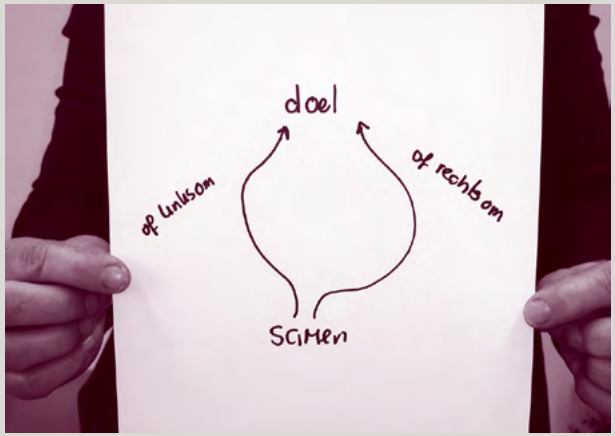
GELIJKGESTEMDE PERSONEN

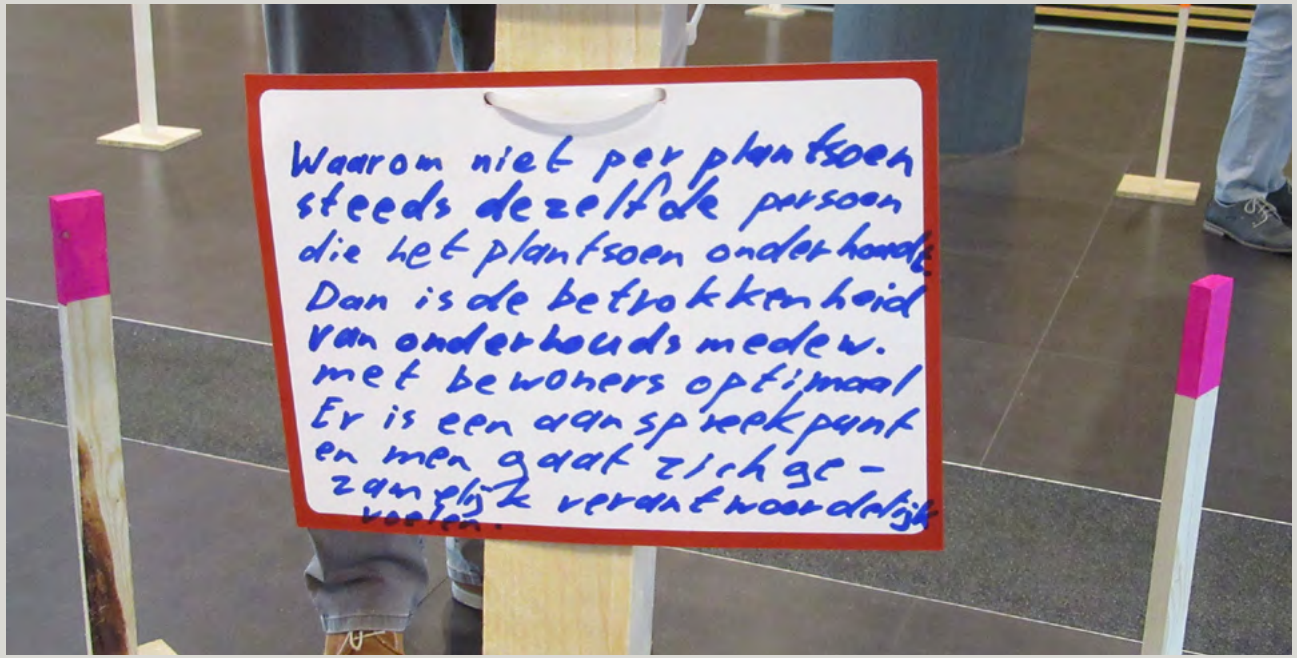
We moeten samen aan de stad werken - met die instelling is er veel ruimte voor ideeën en nieuwe initiatieven. Er is dan geen onderscheid tussen rollen en taken van de gemeente of wij als externe partij. We zijn dan gelijkgestemde personen met dezelfde belangen en dromen. Samen ben je van toegevoegde waarde voor de maatschappij.

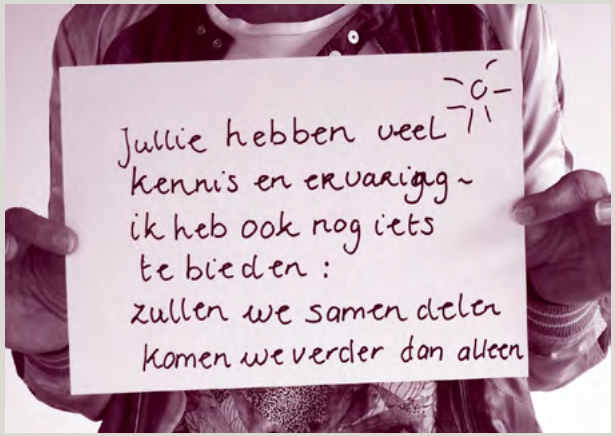


OPEN

De samenwerking wordt ook steeds meer open. Er is bereidwilligheid om zaken samen op te pakken. We gunnen elkaar dingen en kijken samen naar het bovenliggende doel.




Waarom niet per plantsoen
steeds dezelfde persoon
die het plantsoen onderhoudt
Dan is de betrokkenheid
van onderhoudsmedew.
met bewoners optimaal
Er is een aanspreekpunt
en men gaat zich ge-
zamenlijk verantwoordelijk


Jullie hebben veel
kennis en ervaring -
ik heb ook nog iets
te bieden :
zullen we samen delen
komen we verder dan alleen


We delen alle
uitdagingen. Liggen
op ons bord. Systemen
lopen vast. Voordat we
gaan doen meer reflectie
en inzicht dat je 'intern'
partijen kunt 'gebruiken'
in dat transitie proces.
Centrale vraag :
Wat deden we met elkaar ?


DOE gesprekken in het
gemeentehuis in de kantine
(De gemeentelijke ronden tafel)


STEVIGHEID
Piketpalen!

REGIE EN LOSLATEN

MARSROUTE

Gemeente pak nu eens de regie! dat hebben wij als 160 aanbieders meermaals geroepen, maar dan zei de gemeente: Jullie maken het samen en daarna kunnen wij weer verder. Als schilpartner mis ik een marsroute.

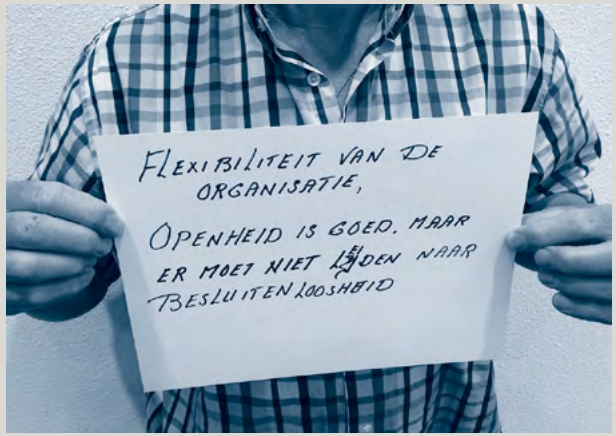
ADHOCRATIE

Ik voel me gehoord door de gemeente, maar besef me dat de gemeente veel bordjes in de lucht moet houden. Dit leidt regelmatig tot adhocratie. De lange termijn visie krijgt minder aandacht. Dat maakt het voor de gemeente moeilijker om heldere beslissingen te nemen.

KLAP EROP

Je kunt er allemaal iets van vinden, maar die klap erop, dat mis ik wel. Is het hondenbeleid bijna in kannen en kruiken, komt er een clubje die het er niet mee eens is. En dan zegt de wethouder: deze mensen hebben ook gelijk. Tsja, dan kun je weer opnieuw beginnen...

REGIE EN LOSLATEN



REGIEROL VAN DE GEMEENTE

Ik vind dat de gemeente verwante initiatieven in de samenleving met elkaar zou moeten verbinden. Daar zie ik een regierol voor de gemeente.

BELANGEN AFWEGEN

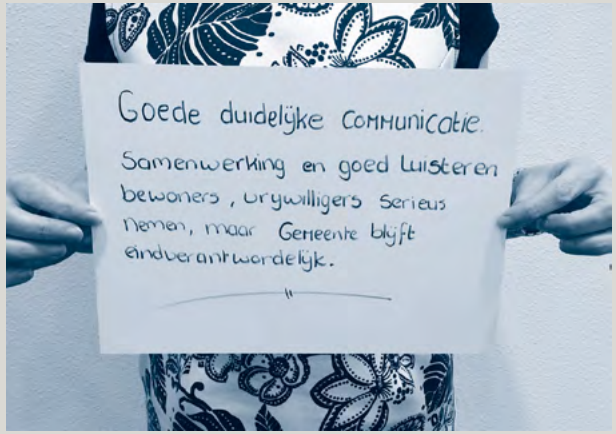
Ga iets beredeneren! Dat zou ik de gemeente aanraden. De belangenafweging is aan de gemeente.

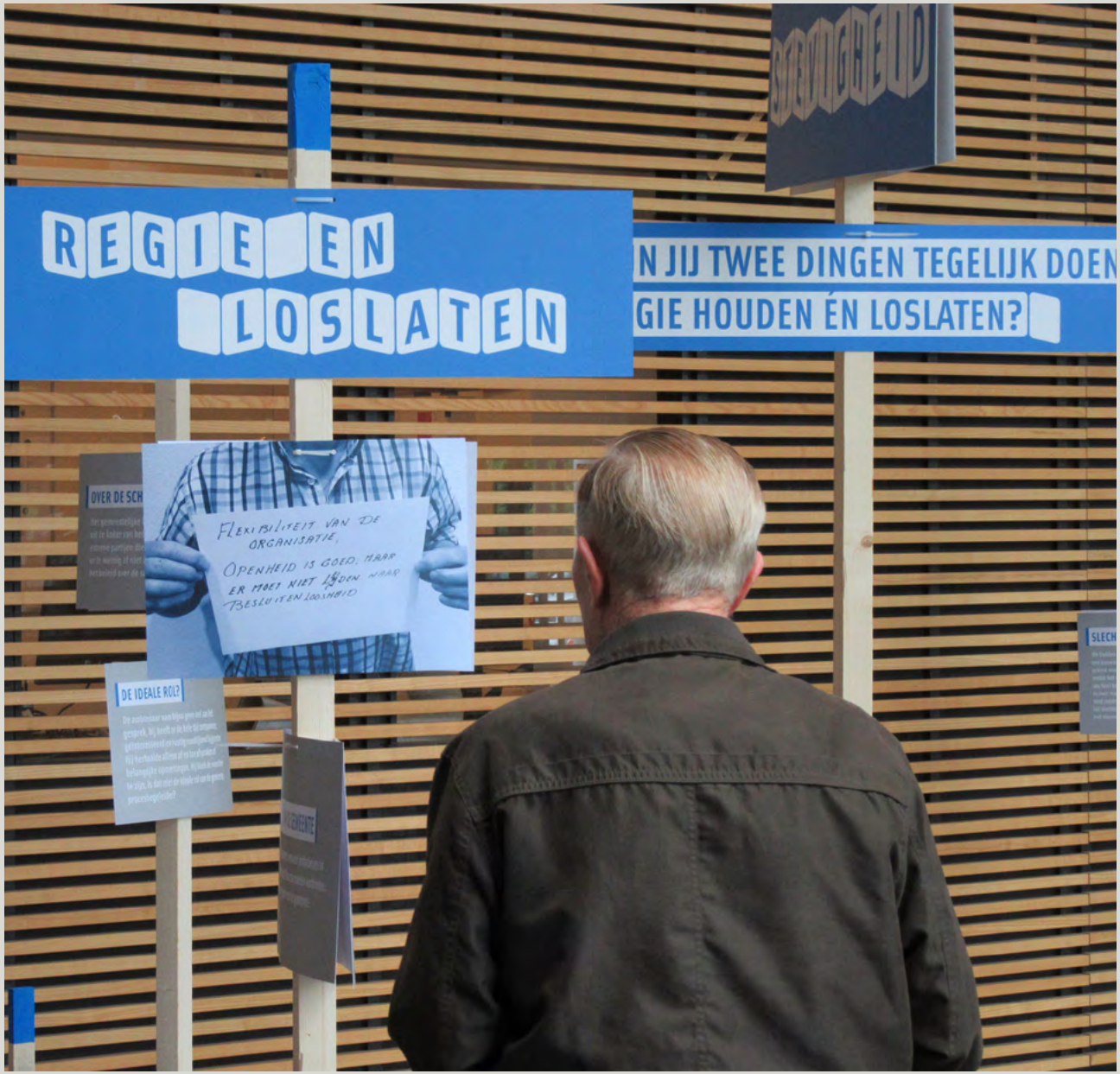
DE IDEALE ROL?

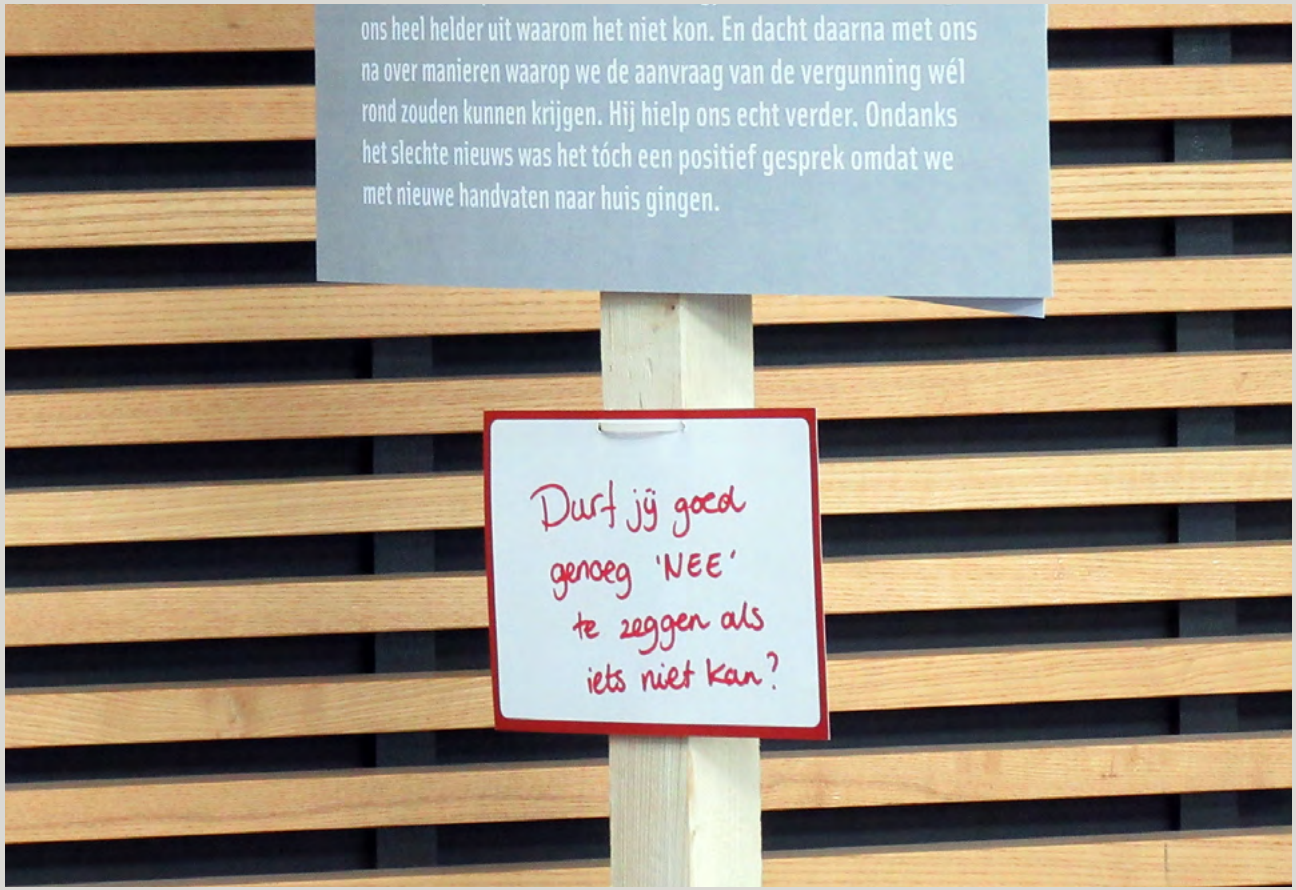
De ambtenaar nam bijna geen deel aan het gesprek, hij heeft er de hele tijd ontspannen, geïnteresseerd en rustig rondkijkend bijgezeten. Hij herhaalde alleen af en toe afspraken of belangrijke opmerkingen. Hij bleek de voorzitter te zijn. Is dat niet de ideale rol van de gemeente, procesbegeleider?

OVER DE SCHUTTING

Het gemeentelijke beleid komt nog heel sterk uit de koker van het ambtelijk apparaat. De externe partijen die het moeten uitvoeren zijn er te weinig of niet bij betrokken. Het voelt alsof het beleid over de schutting gegooid wordt.





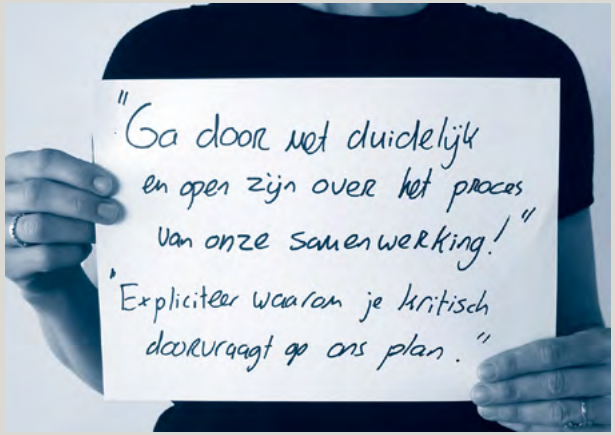


GOED UITLEGGEN

Probeer mensen de realiteit voor te houden. Kweek voldoende begrip voor situaties die niet kunnen. Kom mensen tegemoet zover het redelijke dat toelaat. En als het niet kan, probeer dat dan goed uit te leggen.

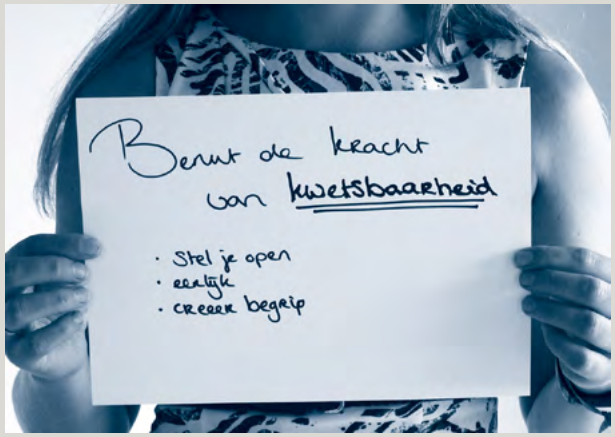
SLECHT NIEUWS GOED GEBRACHT

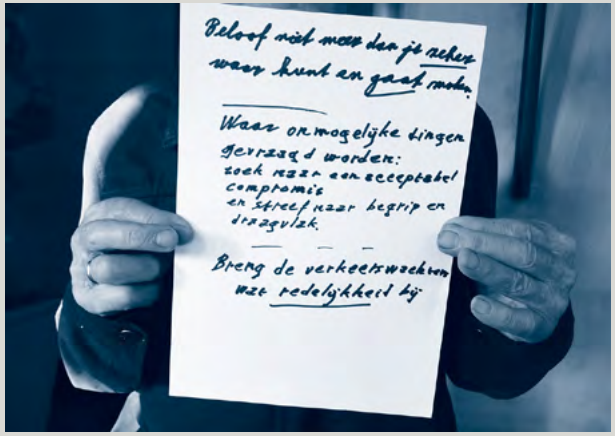
We hadden een vergunning aangevraagd voor het plaatsen van een bouwwerk. Daarmee wilden we de entree van een natuurgebied mooier maken. De gemeente ging hiermee niet akkoord omdat het niet paste in het bestemmingplan. De ambtenaar legde ons heel helder uit waarom het niet kon. En dacht daarna met ons na over manieren waarop we de aanvraag van de vergunning wél rond zouden kunnen krijgen. Hij hielp ons echt verder. Ondanks het slechte nieuws was het tóch een positief gesprek omdat we met nieuwe handvaten naar huis gingen.




STEVIGHEID
KUN JU TWEE DINGEN TEGELIJK DOEN:
REGIE HOUDEN EN LOSLATEN?
ANDERSOM

EERLIJK EN EXPLICIET





ANDERSOM

ZEG ME WAAR DE RUIMTE ZIT

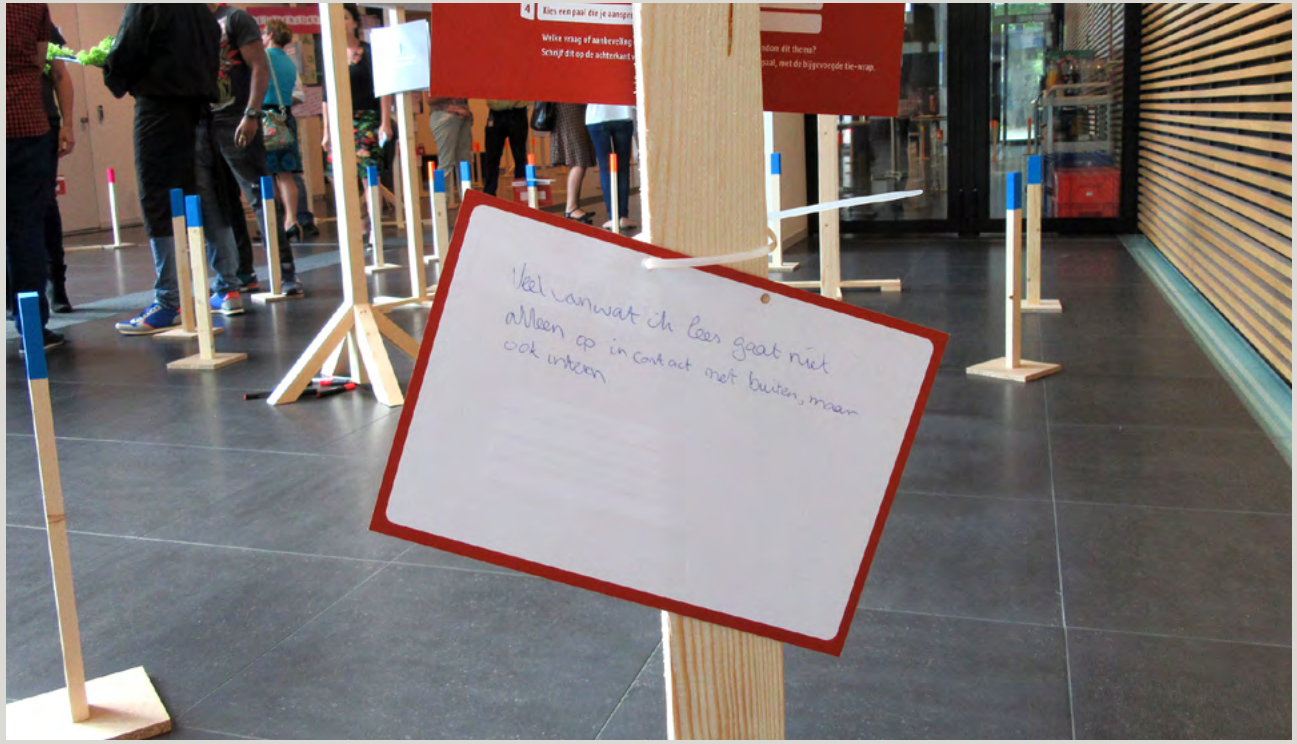
Ik heb gezegd tegen de ambtenaren van het bestemmingsplan: geef mij aan binnen welke ruimte ik mijn plan kan ontwikkelen. Want ik ga niet eerst een heel plan optuigen en het dan helemaal aanpassen. Ik wil andersom!

NIET MEER TOT IN DE PUNTJES

Vroeger was het zo dat je je plan tot in de puntjes indiende. En dan kreeg je terug: het kan niet. Dat kostte heel veel geld. Nu doen we het in overleg. En ga ik zelfs mee naar een overleg met de provincie. Zo buig je je samen over het plan. Dat is echt een ontwikkeling.

WAT DE GEMEENTE WEET EN JIJ NIET

Ik merk dat ambtenaren worstelen met enerzijds regels handhaven en anderzijds luisteren naar burgers en ondernemers. Maar ik vind dat ze dat wel oké doen. Ik wou hier bijvoorbeeld ruimte maken voor een buitenlandse stagiair. Dat kon niet, want er was een woonvergunning voor nodig. Maar toen kwamen zij met het idee om er een B&B van te maken. En toen was het zo geregeld. Dat zijn slimme oplossingen die je echt van de gemeente moet horen. Dat weet je niet als ondernemer.

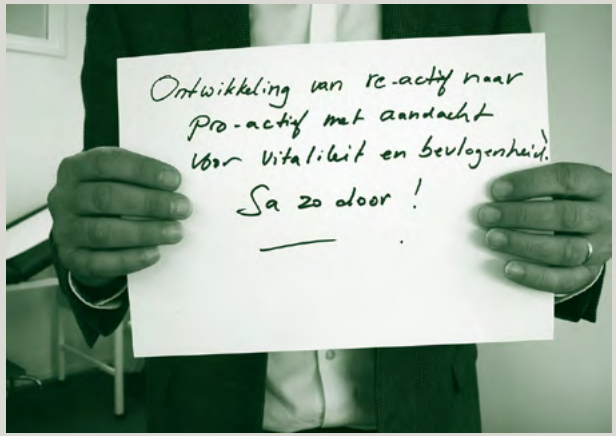


TWEE GEZICHTEN

HET VERSCHIL WORDT OPGEMERKT

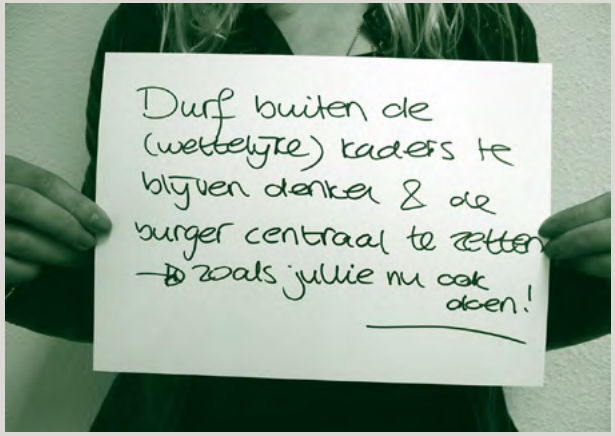
ENORME AMBITIES

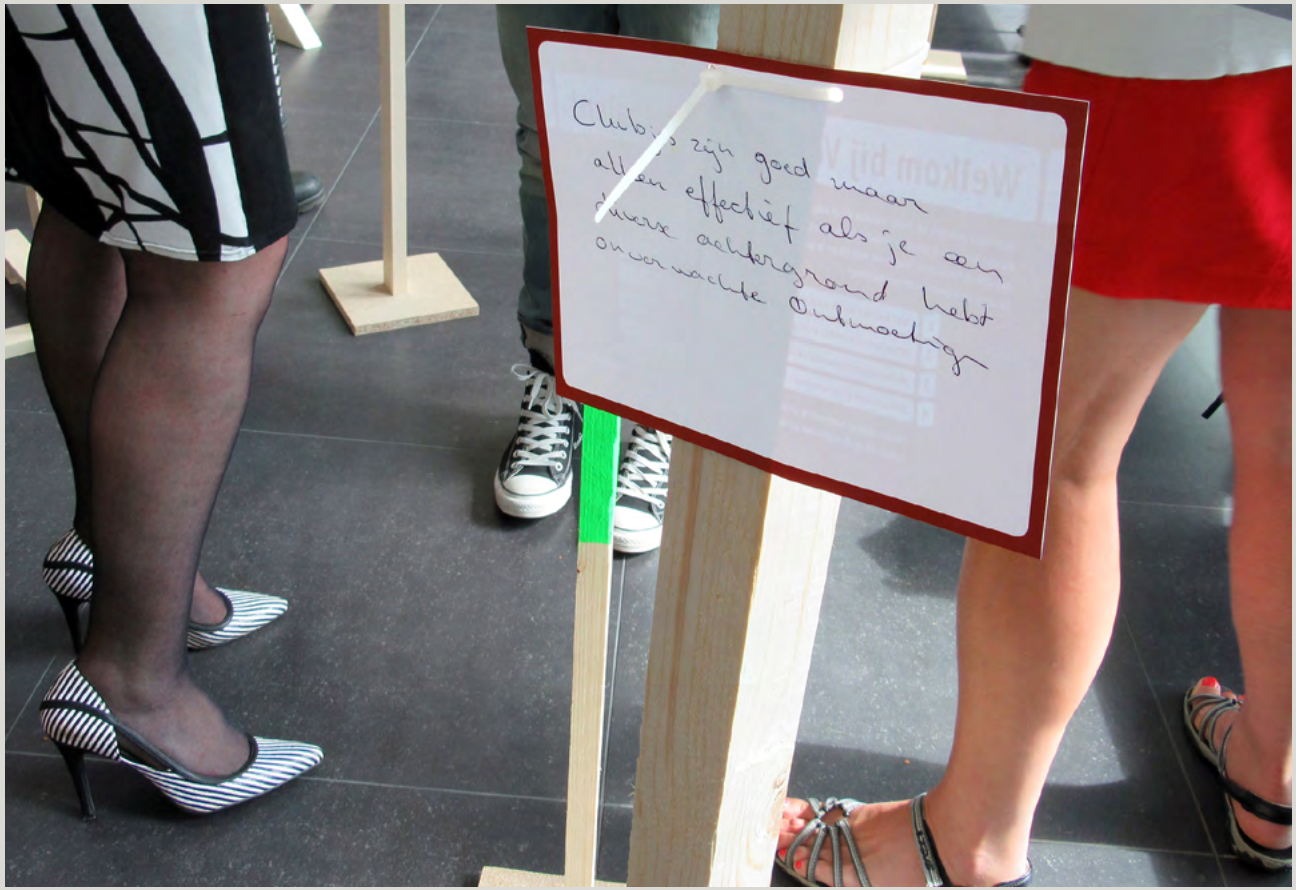
Ik waardeer dat ze enorme ambities hebben, ze willen echt iets. Méér dan andere gemeentes.



NAAR ONS TOE

Ik vind de gemeente toegankelijker geworden. Ze luisteren beter en zoeken samen naar mogelijkheden en oplossingen. Vroeger moesten we het zelf maar uitzoeken met dit winkelplein. Nu komen ze naar ons toe, ook al is er geen budget voor renovatie. En dan gaan we met alle ondernemers en de ambtenaar kijken hoe we het toch een beetje kunnen verfraaien.





MET DE HAND OP DE KNIP

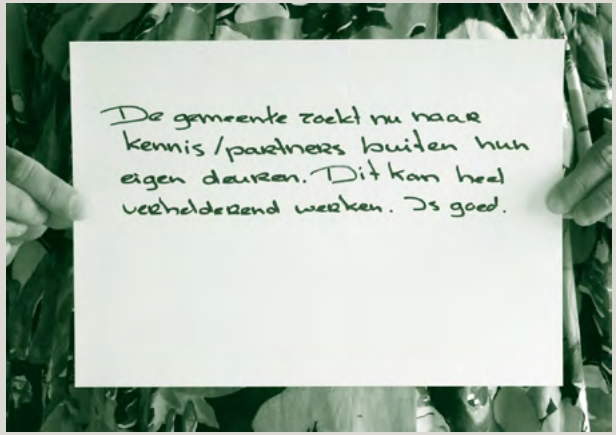
Het is cliënt centraal, bewoners aan het roer. Maar met de hand op de knip.

TE GROTE STAP?

Ze maakten de stap van 'gesloten en directieve organisatie' naar 'we zijn nu partner'. Ze deden een open uitnodiging aan iedereen. Ze hadden ook een tussenstap kunnen maken. Nu beloven ze iets wat ze nog niet kunnen waar maken. Je ziet wel verschil, maar dat is beperkt tot een deel van de organisatie.

OVERAL EEN CLUPPIE VOOR

Er wordt de afgelopen 2,5 jaar vanuit de gemeente heel actief een netwerkstrategie beleden, binnen en buiten Oss. Zo is er nu in Oss overal wel een cluppie voor. Heel goed om allerlei mensen bij elkaar aan tafel te zetten, dat doen ze goed. Maar het is heel moeilijk voor ze om dat netwerk echt productief te maken.



HET VERSCHILT PER AMBTENAAR

VAST IN PATROON

Als de ambtenaar mijn verhaal wel hoort maar er niet naar luistert, voelt dat echt als tegenwerken. Dan bevind ik me in een standaard procedure en moet ik mij voegen naar de standaard processtappen. Dat zijn momenten van vooral zenden, niet luisteren. Van vasthouden en handhaven van beleidsregels door de ambtenaar. Dit is voor initiatiefnemers niet enthousiasmerend of motiverend. En belemmert het proces en de uiteindelijke uitvoering.

VERTROUWEN IPV WANTROUWEN

Consulenten werken verschillend. Ze nemen de cliënten niet altijd serieus, ze zouden ze menselijker kunnen benaderen. Ze benaderen cliënten vaak vanuit een soort van wantrouwen in plaats van vertrouwen.

LEKKER SNEL OF TERGEND TRAAG

Ik heb veel contacten met de gemeente. En met de ene afdeling werkt dat heel goed. Je belt of mailt even en je krijgt snel antwoord. Andere afdelingen gaan veel trager. Die verschuilen zich achter de regels. Ook als we willen versnellen, moet je ze eindeloos achter de vodden aanzitten. Anders beland je gewoon weer onder op de stapel.

WIE ZIT ER AAN TAFEL

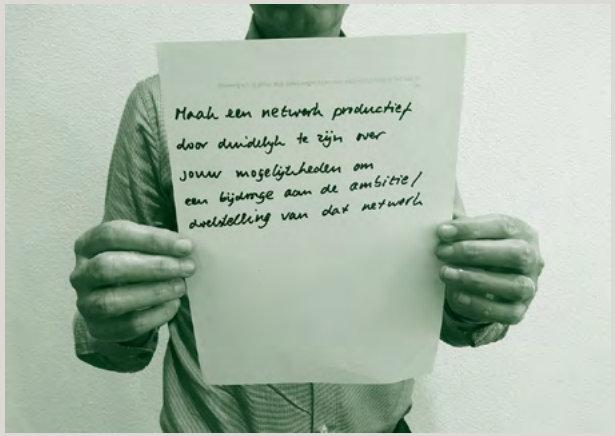
Voor wat er uiteindelijk in de vergunnings-voorwaarden staat ben je zeer afhankelijk van wie er om de tafel zit.

MEER DAN DOORGEEFLUIK

De kwaliteit van de ambtenaar is in mijn ogen het allerbelangrijkste. Een goede ambtenaar die durft te zeggen: hier zitten de risico's van je plan. Zoek het uit, dan kan ik er mee verder. In plaats van een dossierdrager of doorgeefluik te zijn, die niet verder gaat dan wat hij formeel moet doen. Een goede ambtenaar zet zijn kennis in om te zorgen dat iets er komt.

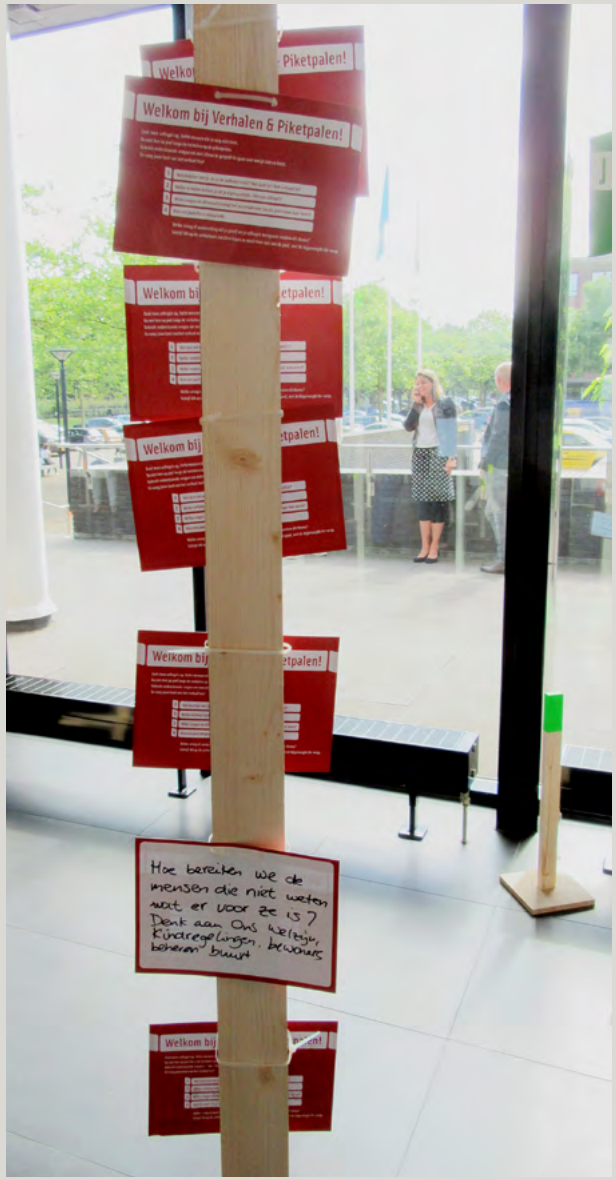
INNOVATIE APART

Je moet het splitsen. Je moet je wettelijke taken gewoon goed uitvoeren. Daarnaast vraagt het innovatieve stuk om ander soort mensen. Daar moet je ontwikkelruimte voor vast stellen, gedekt door budget en juiste competenties. Dwars door de domeinen heen.



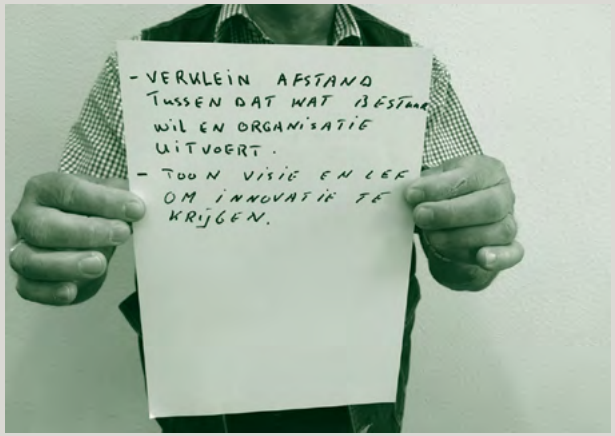
CONCREET MAKEN

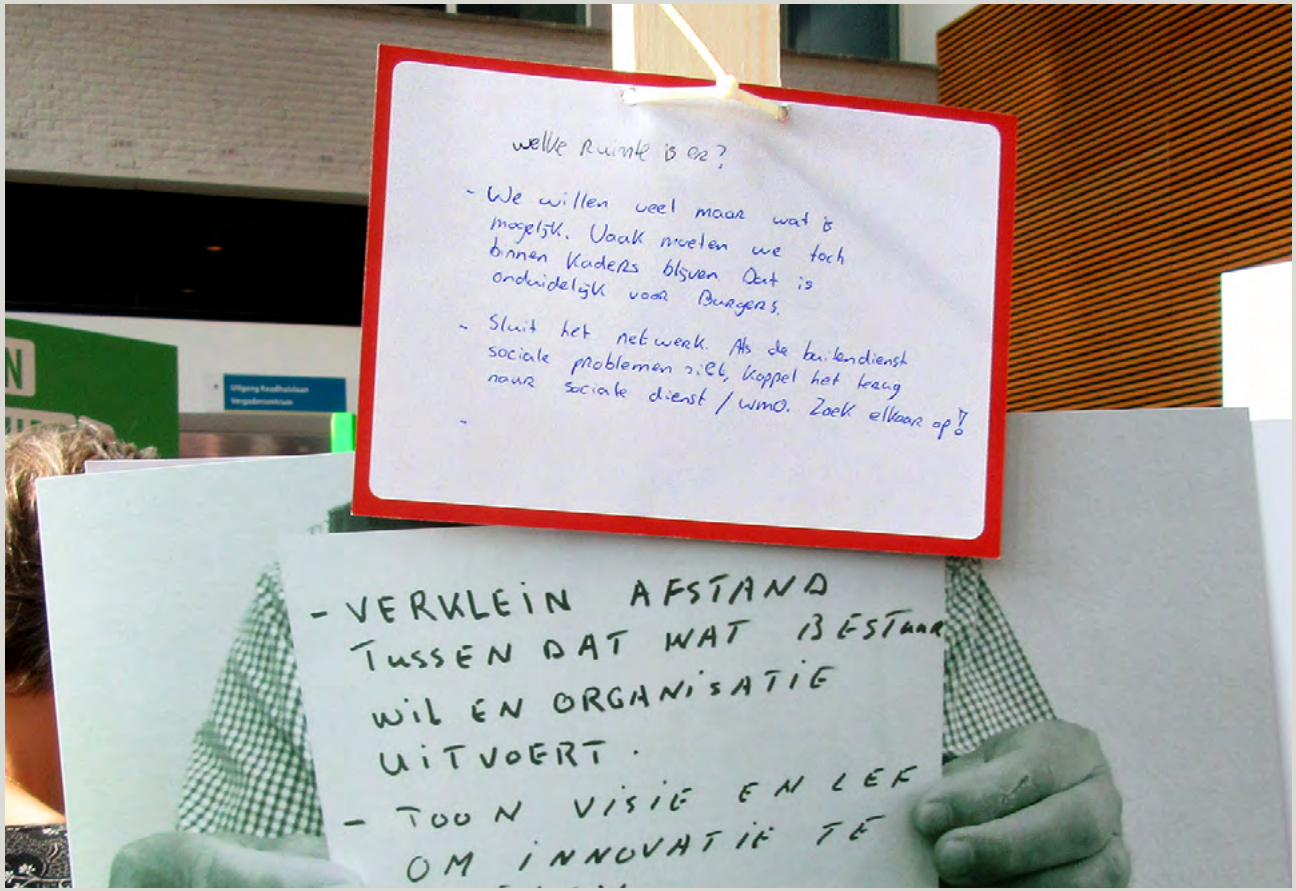
Deze organisatie worstelt enorm met concreet maken van ambities. Omzetten in beleidstaal lukt nog wel. Maar dan naar de uitvoering. Daar gaat het mis.



TOP DOWN

Van wat er boven bedacht wordt, hebben veel mensen op de werkvloer geen weet.





TOCH WEER ANDERS

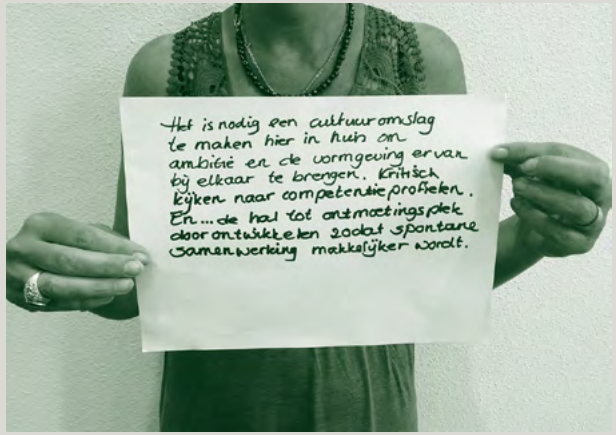
Zo spreek je wat af met een ambtenaar en dan blijkt later dat het beleid weer verandert, en gaat het toch niet door. Je gaat er dan niet te hard in, want je wilt je relatie met de gemeente goed houden. Echt een frustratie.

AFSPRAAK = AFSPRAAK?

Als bewoners hebben we met de gemeente een contract gesloten voor het onderhoud van het groen in onze wijk. We hadden de afspraak om vóór een bepaalde datum de bomen op te kronen en dan zou de gemeente komen kijken. In de stromende regen hebben wij het werk verricht om het op tijd af te krijgen. Afspraak is afspraak. Hoe bitter is het dan als de gemeente zelf niet komt?! Dat is een nog koudere douche dan de stromende regen.

PAKJE BOTER

Ik heb vaak het gevoel dat je een vinger in een pakje boter stopt: je gaat met een goed gevoel de deur uit maar daarna is het maar afwachten. En vaak gebeurt er dan niks...

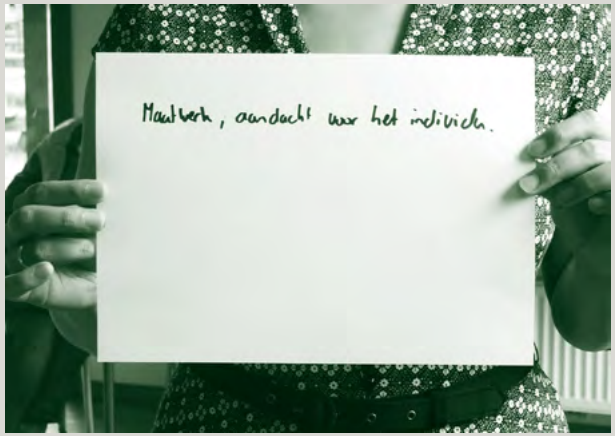



JE ZOU MAAR EEN
AMBTENAAR ZIJN...
WORSTELING
WHAT TO DO?
Ik zie de worsteling bij de ambtenaren, wat kan ik
wel doen, wat kan ik niet doen. Ze horen me wel,
MENSEN
DENKEN.

MAATWERK

WATERDICHT VERHAAL

De juridische afdeling wil een waterdicht verhaal hebben richting B&W, zodat zij alleen maar ja of nee hoeven te zeggen. Terwijl de burgemeester heel meedenkend is en zegt: als er ergens een uitzondering is, laat me weten!



BUITEN DE LIJNTJES

Eén van de wethouders gaf kort geleden aan dat hij wil dat medewerkers in het domein Zorg de ruimte nemen om 'buiten de lijntjes te kleuren'. Omdat de manager de boodschap overnam, zag ik dat medewerkers meer ruimte voelden om afstand te nemen van regels, procedures en groepsdruk.

EEN MENSELIJK VERHAAL

Als je als ambtenaar laat zien dat je je inleeft, dan snappen mensen ook best dat het af en toe nee kan zijn. Als er maar een menselijk verhaal bij zit, zodat je de afwegingen snapt die de ambtenaar gemaakt heeft. En ze je niet alleen maar de regel voorschotelen.

JE ZOU MAAR EEN AMBTENAAR ZIJN...

WHAT TO DO?

Ik zie de worsteling bij de ambtenaren, wat kan ik wel doen, wat kan ik niet doen. Ze horen me wel, maar welke ruimte zij hebben om te handelen is henzelf vaak ook niet duidelijk.

HET EVEN NIET WETEN

Ook als de ambtenaar het even niet weet, is het fijn dat ie dat laat zien.

PARADOXAAL

Enerzijds is er een leerwerk-ontwikkeltraject waarin ambtenaren je vragen waar je blij van wordt. Dan gaat het over vertrouwen kweken tussen mensen, mensen echt zien en helpen. Maar ondertussen worden de schroeven weer aangedraaid, en moeten dezelfde ambtenaren minimaal zoveel zaken afhandelen in zoveel tijd. Het is zo paradoxaal!

WORSTELING

Ik snap de worsteling van ambtenaren wel. Ze hebben heel veel reguliere taken. Daarnaast moeten ze de vele ambities waarmaken. En dan moet alles dus in de 3 O's, met ondernemers aan het roer. En de gemeente faciliterend. Vervolgens zeggen ondernemers: regel het nu eens voor ons!

COLOFON

CONCEPT EN UITVOERING: de Staalmeesters:
Ester Heiman en Adelijn van Huis, Jozee Brouwer
REDACTIE: Joyce Bergmans , Marie-Louise van Schaijk, de Staalmeesters
ONTWERP EN FOTOGRAFIE: Jozee Brouwer
MET DANK AAN: de betrokken ambtenaren, alle geïnterviewden
en de bodes van de gemeente Oss

DE STAALMEESTERS

Ester Heiman en Adelijn van Huis begeleiden mensen in organisaties om meer te doen wat ze zéggen dat ze doen. Vanuit antropologische en artistieke methodes verleiden zij hen om zich bewust te worden van waar ze voor staan. En hoe dat al dan niet verbonden is met wat ze elke dag doen. De expertise van de Staalmeesters is open maken en aanraken: zien wat niet (meer) gezien wordt en woorden geven aan wat onbenoemd is.

GEMEENTE Oss

A+O fonds Gemeenten