

# ONDERZOEK RISICOMIJDING ZAAANSTAD

AMSTERDAMS KENNISCENTRUM VOOR MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING



CREATING TOMORROW

dr. Krispijn Faddegon  
dr. Alex Straathof  
Erik Essen, MSc  
Giselle Straathof, Msc

## COLOFON

### **AUTEURS**

dr. Krispijn Faddegon

dr. Alex Straathof

Erik Essen, MSc

Giselle Straathof, MSc

© Hogeschool van Amsterdam

April 2016

Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorgaande schriftelijke toestemming.

### **LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING**

Faculteit Maatschappij en Recht

Wibautstraat 3b

Postbus 1025

1091 GH AMSTERDAM

[www.hva.nl/cultuurverandering](http://www.hva.nl/cultuurverandering)

## INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING .....	4
HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN VRAAGSTELLING.....	5
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK EN CONTEXT .....	5
1.2 OPZET EN AANPAK .....	5
1.3 METHODE VAN SELECTIE .....	6
1.4 METHODE VAN ONDERZOEK .....	6
HOOFDSTUK 2: UITKOMSTEN.....	8
2.1 INLEIDING .....	8
2.2 DESKRESEARCH .....	8
2.3 BEVINDINGEN PER CASUS .....	9
2.4 ALGEMENE BEVINDINGEN.....	12
HOOFDSTUK 3: CONCLUSIE .....	14
HOOFDSTUK 4: AANBEVELINGEN .....	15
LITERATUUR.....	17
APPENDIX A .....	18

## MANAGEMENTSAMENVATTING

Naar aanleiding van het Cultuuronderzoek Zaanstad (2014) is behoefte ontstaan aan een verdiepend onderzoek naar risicomijding in de gemeente Zaanstad. Het gaat daarbij zowel om de vraag in hoeverre risicomijding in (onderdelen van) de gemeente Zaanstad aanwezig is, als om de vraag hoe deze tot stand komt. Aangezien de ambtelijke organisatie functioneert in een politiek-bestuurlijke omgeving is deze nadrukkelijk betrokken in het onderzoek.

Voor het onderzoek zijn in totaal 19 interviews afgenomen bij drie casussen, namelijk de casus Wijkmanagers (5), de casus Zelfbouw (7) en de casus Zaanpanel (6). Vooral binnen de casus Zaanpanel werd risicomijding aangetroffen.

Uit het onderzoek blijkt dat binnen de gemeente Zaanstad een aantal condities aanwezig is die gezamenlijk leiden tot risicomijding bij medewerkers van de ambtelijke organisatie. De eerste conditie is de krappe meerderheid van een zetel van de coalitie in de raad. Hierdoor moeten collegeleden goed oppassen om te voorkomen dat hun voorstel sneuvelt in de raad. De tweede conditie is de zeer kritische bejegening van wethouders en ambtenaren door enkele raadsleden (*naming and blaming*). Tezamen zorgen deze condities ervoor dat collegeleden defensief kunnen reageren in situaties die politiek gevoelig liggen of waarvan politieke gevoeligheid vermoed wordt. De *naming and blaming* van de raadsleden en de defensieve reactie van de collegeleden dragen samen bij aan een risicomijdende houding bij de betrokken ambtenaren en collegeleden. Er is, vooral binnen de organisatieonderdelen die zich bewegen in het fysieke domein, een cultuur ontstaan waarin medewerkers erop beducht zijn verantwoordelijk te zullen worden gehouden voor een fout die door de gemeente is gemaakt. Deze cultuur, die tot risicomijding leidt, is al een tijd gaande en heeft hierdoor tot een manier van denken en doen geleid die zich in de organisatie heeft genesteld. De risicomijding uit zich onder meer in het helemaal van begin tot eind toetsen en dubbelchecken van beleid en tot een incident-gerichte oriëntatie op het intern proces. De hierbij betrokken ambtenaren zien hun handelen overigens niet altijd als risicomijding maar eerder als in de situatie gepast gedrag.

Deze risicomijding heeft gevolgen voor de verdere ontwikkeling van de gemeente Zaanstad. Gemeenten zitten op dit moment in een transitiefase. Het is de bedoeling dat zij meer taken samen met of door burgers en het bedrijfsleven (laten) uitvoeren. Hiervoor is het lerend vermogen van de organisatie en een externe oriëntatie van groot belang. Juist deze twee waarden komen door risicomijding en een oriëntatie op het interne proces onder druk te staan.

In de aanbevelingen worden oplossingsrichtingen aangedragen om beter met de condities die tot risicomijding leiden om te gaan. Er wordt onder meer aangeraden om het gesprek over de onderlinge verhoudingen en de wijze van bejegening met elkaar aan te gaan. Het is hierbij van belang om te proberen te begrijpen waarom er op een bepaalde manier gehandeld wordt. Een andere aanbeveling is om het gesprek te richten op een gezamenlijk doel van de gemeente Zaanstad zoals de externe oriëntatie van de gemeente of het doel om een lerende organisatie te zijn.

# HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN VRAAGSTELLING

## 1.1 AANLEIDING ONDERZOEK EN CONTEXT

In de zomer van 2014 heeft het lectoraat Management van Cultuurverandering van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) onderzoek uitgevoerd naar de organisatiecultuur van de gemeente Zaanstad. Hieruit kwam onder meer naar voren dat risicomijding onderdeel van de organisatiecultuur uitmaakt. Binnen de gemeente Zaanstad heeft dit geleid tot behoefte aan nader onderzoek. Deze behoefte heeft geleid tot de vraag aan HvA om een verdiepend onderzoek naar risicomijding in de gemeente Zaanstad. Het gaat daarbij zowel om de vraag in hoeverre risicomijding in (onderdelen van) de gemeente Zaanstad aanwezig is, als om de vraag hoe deze tot stand komt. Aangezien de ambtelijke organisatie functioneert in een politiek-bestuurlijke omgeving is deze nadrukkelijk betrokken in het onderzoek.

Voor het onderzoek zijn de volgende vragen gesteld:

- In welke mate is risicomijding aanwezig in (onderdelen van) de gemeente Zaanstad? Is de mate van risicomijding onwenselijk?
- Hoe ziet het proces van risicomijding binnen de driehoek gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad eruit?
- In hoeverre is deze risicomijding typisch voor de gemeente Zaanstad (ten opzichte van andere gemeenten in Nederland)?

## 1.2 OPZET EN AANPAK

Omdat de ambtelijke organisatie functioneert binnen een politiek-bestuurlijke omgeving heeft het onderzoek zich zowel op de ambtelijke organisatie als op de gemeenteraad en het college van B&W gericht. Voor het onderzoek zijn drie casussen bestudeerd waarin door de begeleidingsgroep een probleem van risicomijding vermoed werd. Deze casussen waren Zelfbouw, Zaanpanel en Wijkmanagers (ook wel Relatiemanagers genoemd).

Binnen iedere casus is minimaal gesproken met een persoon van het college van B&W, een persoon uit de gemeenteraad en een persoon uit de ambtelijke organisatie. De gesproken personen werden aan de hand van een door het lectoraat ontwikkelde gestructureerde vragenlijst geïnterviewd.

De verantwoordelijkheid voor de voorliggende rapportage ligt bij het lectoraat Management van Cultuurverandering van de HvA.

Voor het onderzoek is door de gemeente Zaanstad een begeleidingscommissie opgericht, bestaande uit medewerkers van de gemeente Zaanstad. De begeleidingscommissie werd gevormd door Michelle Hennen, Ben Imhann en Jan Hoek (allen medewerker van de ambtelijke organisatie) en Jorrit Jongbloed (medewerker van de Griffie). Deze begeleidingscommissie heeft de mogelijke casussen in de organisatie opgehaald (zie hieronder) en heeft de tussenproducten van het lectoraat, zoals de gestructureerde vragenlijst voor het onderzoek, becommentarieerd op feitelijke onjuistheden en verduidelijking van de lokale context.

### 1.3 METHODE VAN SELECTIE

De begeleidingscommissie heeft tien casussen aan de onderzoekers voorgelegd waar het onderzoek zich op zou kunnen richten. Om te voorkomen dat persoonlijke betrokkenheid van de medewerkers van de gemeente Zaanstad een rol zou spelen heeft niet de gemeente maar het lectoraat uit deze tien casussen de drie definitieve casussen geselecteerd. Binnen de casussen heeft de begeleidingscommissie twee personen aangewezen om een eerste interview bij af te nemen. Per casus betrof dit een wethouder en een medewerker van de ambtelijke organisatie. Aan deze twee personen werd steeds gevraagd wie verder voor de bestudering van de casus gesproken zou moeten worden. De verwachting was immers dat de geïnterviewden zelf het beste kunnen aangeven welke andere personen nuttige informatie kunnen aandragen binnen de betreffende casus. Deze selectiewijze beperkte bovendien de invloed van de begeleidingscommissie op de selectie van personen voor het onderzoek. Het op deze manier selecteren van nieuwe geïnterviewden zou worden voortgezet tot een bevredigend beeld ontstond over de casus. Deze methode van steekproeftrekking wordt de 'sneeuwbalsteekproeftrekking' genoemd, want net als bij een rollende sneeuwbal begin je klein en breidt de steekproef zichzelf steeds verder uit<sup>1</sup>. Verder is afgesproken dat per casus minimaal 6 en maximaal 8 interviews zouden worden afgenomen. Een voorwaarde was verder dat binnen iedere casus ten minste een raadslid, een collegelid en een lid van de ambtelijke organisatie gesproken werd, om zo vanuit de verschillende perspectieven uit de driehoek de casus belicht te krijgen. Uiteindelijk zijn voor de drie casussen de volgende aantallen bereikt:

Casus	Ambtelijke organisatie	College B&W	Raad	Totaal
Wijkmanagers	3	1	1	5
Zelfbouw	4	1	2	7
Zaanpanel	3	1	2	6

Op Wijkmanagers na zijn dus de beoogde aantallen bereikt. Ook voor wijkmanagers geldt echter dat het aantal van 5 voldoende bleek om een beeld van de situatie te krijgen en de onderzoeksvragen te beantwoorden.

### 1.4 METHODE VAN ONDERZOEK

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van gestructureerde interviews, waarbij vooraf door de HvA een vragenlijst is ontwikkeld. De vragenlijst is mede gebaseerd op de uitkomsten van het deskresearch (zie hieronder) waarin een aantal factoren naar voren kwam die invloed hebben op risicomijding binnen organisaties. Voor de verschillende casussen is dezelfde vragenlijst gebruikt, behalve de beschrijving van een situatie die specifiek was voor de casus en het vertrekpunt vormde voor het gesprek. Zie Appendix A voor een voorbeeld van de vragenlijst voor de casus Wijkmanagers. De vragenlijsten voor de casus Zelfbouw en Zaanpanel zijn identiek, alleen is de beschrijving van situaties die zich binnen de casus voordoet anders. Deze situaties zijn in Hoofdstuk 2 bij de afzonderlijke casussen beschreven.

<sup>1</sup> Zie <http://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/steekproef-trekken/>

Er is gekozen voor de ‘case study’ methodologie omdat deze techniek bij uitstek geschikt is om meer inzicht te krijgen in een bepaald fenomeen en om antwoord te krijgen op zogenaamde ‘hoe’ en ‘waarom’ vragen (Yin, 2009). In dit geval was het de bedoeling om meer inzicht te krijgen in het fenomeen risicomijding binnen de driehoek gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad.

Alle interviews zijn gecodeerd door twee onderzoekers. Fragmenten uit de interviews zijn met een kleur gemarkeerd en deze kleur stond voor een bepaald onderwerp (bijvoorbeeld rood voor politieke omgeving of geel voor verbinding met de burger). De onderzoekers hebben de gemarkeerde fragmenten met elkaar vergeleken en waar verschil bestond, werd bepaald wat de juiste indeling was voor het fragment.

Alle beschreven resultaten zijn verkregen op basis van het combineren van deze tekstfragmenten. De interpretatie van de fragmenten is ook door twee onderzoekers gedaan. Er was bij alle drie de casussen grote overeenstemming tussen de onderzoekers over het beeld dat uit de fragmenten naar voren kwam. Dit gold voor alle drie de casussen. De bevindingen in dit rapport worden regelmatig in algemene zin beschreven. Dit is gedaan om te voorkomen dat de resultaten te gemakkelijk tot individuen terug te voeren zijn. Hoewel vaak in algemene zin wordt gerapporteerd in dit rapport, zijn alle resultaten gebaseerd op wat de deelnemers aan het onderzoek hebben gezegd. De bevindingen zijn uitsluitend gebaseerd op meerdere interviews. Wel komt het voor dat deelnemers op het eerste gezicht zaken vertellen die niet hetzelfde zijn maar die bij nadere bestudering toch met elkaar overeenkomen. Dit sterkt de onderzoeker dan in zijn bevindingen. Tijdens de analyses is gebruik gemaakt van wat Yin (2009) de *iterative nature of explanation building* noemt. Na het doorlezen van de gekleurde fragmenten zijn voorlopige conclusies getrokken. Deze zijn vervolgens weer getoetst aan de data en zo nodig bijgesteld.

In de vragenlijst hebben wij de deelnemers de volgende beschrijving van risicomijding gegeven:

*“Onder risicomijding verstaan wij bijvoorbeeld het strikt volgen van regels en procedures door ambtenaren. Maar ook het vermijden of niet aangaan van zaken kan hier onder worden verstaan. Risicomijding hoeft overigens niet slecht te zijn, vermijden van risico’s is in veel gevallen nodig. Het kan echter ook de overhand krijgen in beslissingen van ambtenaren waardoor meer risicomijdend wordt gehandeld dan in de situatie nodig of wenselijk is.”*

Dit is door het rapport heen ook de definitie van risicomijding die wij hanteren bij het interpreteren van de bevindingen van het onderzoek. Bij een teveel aan risicomijding zien medewerkers teveel beren op de weg, wat leidt tot een beperking van de ontwikkelmogelijkheden van de gemeente. Zoals uit de definitie blijkt hoeft risicomijding niet slecht te zijn. Bijvoorbeeld als risico’s gemeden worden waarvan het duidelijk is dat deze door een gemeenteambtenaar gemeden moeten worden omdat anders burgers gevaar lopen of omdat een bepaalde handelswijze van een zorgvuldigheid getuigt die van een gemeenteambtenaar verwacht mag worden. De scheidslijn tussen teveel risicomijding en zorgvuldig handelen is echter dun en wat de een zorgvuldig handelen noemt kan door een ander gemakkelijk als overdreven risicomijdend worden opgevat. Hierbij spelen factoren een rol zoals in hoeverre de zorgvuldigheid/ risicomijding een reactie is op de (afwijkende) omgeving waarbinnen een medewerker zich bevindt en de mate waarin de zorgvuldigheid/ risicomijding doelstellingen van de gemeente in de weg zit. Naarmate de zorgvuldigheid/ risicomijding meer een reactie is op de omgeving en meer de doelstellingen van de gemeente in de weg zit, hoe meer deze onwenselijk is.

Voorafgaand aan de interviews heeft de HvA deskresearch verricht om te kunnen onderzoeken in hoeverre de mate van risicomijding binnen de gemeente Zaanstad anders is dan die in andere gemeenten in Nederland of juist overeen komt hiermee. Hiervoor is zowel specifiek gezocht naar literatuur over risicomijding (ambtelijke stukken, wetenschappelijke artikelen) binnen Nederlandse gemeenten, als meer algemeen naar literatuur over risicomijding in de publieke sector.

## HOOFDSTUK 2: UITKOMSTEN

### 2.1 INLEIDING

Voor het onderzoek zijn de volgende vragen gesteld:

- In welke mate is risicomijding aanwezig in (onderdelen van) de gemeente Zaanstad? Is deze mate van risicomijding onwenselijk?
- Hoe ziet het proces van risicomijding binnen de driehoek gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad eruit?
- In hoeverre is deze risicomijding typisch voor de gemeente Zaanstad (ten opzichte van andere gemeenten in Nederland)?

Hieronder zal eerst de uitkomst van het deskresearch besproken worden. Hierna zullen de uitkomsten per casus besproken worden, gevolgd door de resultaten die uit de casussen tezamen naar voren komen. Hoofdstuk 3 beschrijft de conclusies die getrokken kunnen worden als de resultaten uit Hoofdstuk 2 naast de onderzoeksvragen worden gelegd. Deze conclusies worden in Hoofdstuk 4 vertaald naar een viertal aanbevelingen.

### 2.2 DESKRESEARCH

Uit het literatuuronderzoek kwam opvallend genoeg geen specifieke literatuur naar voren over risicomijding bij Nederlandse gemeenten. Wel is internationale literatuur gevonden over risicomijding in publieke organisaties.

In het algemeen zijn werknemers uit de publieke sector minder geneigd tot het nemen van risico dan mensen in de private sector (Buurman et al. 2012). Uit klassiek onderzoek van Bellante en Link (1981) bleek bijvoorbeeld dat werknemers uit de publieke sector ook in hun dagelijks leven minder risico's nemen: ze sloten veiligere verzekeringen af voor hun auto en vertoonden verantwoord rook- en drinkgedrag.

Het voorgaande onderzoek zegt echter nog weinig over de oorzaken van de lagere risicobereidheid. Boezeman en Kingsley (1998) lieten zien welke omgevingsfactoren van invloed zijn op de risicobereidheid van werknemers (zowel uit de private als de publieke sector). Onder meer de volgende factoren zorgen voor minder risicobereidheid van medewerkers: de mate waarin de politieke omgeving invloed heeft, doorgeschoten bureaucratie, onduidelijke missie/ doelen en weinig vertrouwen/steun van leidinggevenden.

In de vragenlijst van het huidige onderzoek is aandacht besteed aan deze factoren. Immers als aannemelijk is dat de gemeente Zaanstad ten opzichte van andere gemeenten afwijkt op



een factor dan geeft dit inzicht in de vraag of de hiermee samenhangende risicomijding in de gemeente Zaanstad hoger of minder hoog is dan in andere gemeenten in Nederland.

## 2.3 BEVINDINGEN PER CASUS

### *Zaanpanel*

Voor de casus Zaanpanel is de volgende casusbeschrijving gebruikt:

*De gemeente Zaanstad heeft een zogenaamd Zaanpanel waarbij aan (een steekproef van) de inwoners van Zaanstad vragen gesteld wordt. Deze inwoners hebben zichzelf hiervoor opgegeven. Informatie uit dit panel wordt doorgezet naar de Raad. Vervolgens worden de betreffende afdelingen gevraagd om uitleg hierover. Op momenten gebeurt het ook dat de raad bepaalde informatie politiek maakt terwijl hier wat de informatievoorziening betreft geen aanleiding voor bestaat.*

De meeste ondervraagden herkennen het “politiek maken” van antwoorden van ambtenaren in de raad. Onder politiek maken wordt verstaan dat feitelijke informatie wordt gebruikt om politiek mee te bedrijven. De rol van het Zaanpanel hierin is minder duidelijk. Sommigen herkennen niet dat antwoorden op vragen naar aanleiding van het Zaanpanel politiek gemaakt worden. Anderen vinden de methodiek van het Zaanpanel niet goed genoeg (bijvoorbeeld: de vraagstelling leidt volgens hen gemakkelijk tot verkeerd te interpreteren antwoorden) en zij vinden het logisch en terecht dat politieke partijen hierop reageren.

Als het over het politiek maken van feitelijke informatie gaat, komt regelmatig de bejegening door raadsleden aan de orde. Raadsleden hebben een controlerende taak en mogen vanuit deze taak kritisch zijn op het college. De bejegening van raadsleden gaat in Zaanstad soms echter verder dan op basis van de controlerende taak gelegitimeerd is. Ambtenaren worden met naam- en toenaam genoemd gekoppeld aan negatieve connotaties (korter aangegeven met *naming and blaming*). Ook wethouders worden geregeld op een zelfde wijze zeer kritisch benaderd. Dit speelt vooral bij dossiers in het fysieke domein en bij zaken met sterk juridische aspecten. Sommige raadsleden zijn ook aanwezig bij rechtszittingen die burgers tegen de gemeente voeren.

Door *naming and blaming* komt een defensieve reactie op gang bij collegeleden en bij ambtenaren. Ambtenaren gaan veel werk verrichten om wethouders uit de wind te houden. Wethouders proberen als het even kan zaken die politiek risico met zich brengen te vermijden en er is minder tolerantie voor het maken van fouten door ambtenaren. Bij ambtenaren vinden er veel checks en dubbelchecks plaats om niet “nat” te gaan in de raad. Met het Zaanpanel wordt behoedzaam omgegaan want men is beducht op het risico dat deze informatie politiek geduid wordt en tot problemen voor een wethouder of ambtenaren zullen leiden (overigens blijven belangrijke zaken voor de gemeente wel opgepakt worden). Het beeld dat uit de interviews oprijst, is dat in de moeilijke situaties waarin de ambtenaren moeten functioneren steun/ vertrouwen vanuit het college wel eens ontbreekt. Het college lijkt op die momenten soms minder stil te staan bij de effecten op ambtenaren. De spanning wordt in deze situaties weleens op ambtenaren overgedragen (bijvoorbeeld als een rechtszaak verloren wordt). Al met al kan de bejegening door raadsleden en de reactie hierop door collegeleden voor een behoedzame houding bij ambtenaren zorgen die beducht zijn hun neus te stoten.

Er wordt in de situaties die politiek gevoelig liggen soms sterk op basis van incidenten gereageerd en gehandeld. Doordat na afloop van een incident vaak een nieuw potentieel incident opduikt, ontbreekt vaak de tijd om te evalueren en op deze manier te leren van het

incident. Het gevolg is dat het lerend vermogen van de organisatie hierdoor minder voeding krijgt. Ook zijn de incidenten sterk in het ‘hier en nu’ genesteld, zodat de oriëntatie hierop de aandacht voor de lange termijn visie in de weg kan staan. Tot slot zorgt de oriëntatie op incidenten ervoor dat de organisatie op zichzelf gericht is. Ambtenaren en collegeleden zijn met elkaar bezig en met het beheersen of voorkomen van een politiek probleem. Dit staat haaks op de externe oriëntatie die de gemeente nastreeft.

### *Wijkmanagers*

Voor de casus wijkmanagers is de volgende casusbeschrijving gebruikt:

*Wijkmanagers zijn de ogen en oren van de gemeente in de wijken en buurten van Zaanstad. Zij hebben een prachtig netwerk in de stad en zien dingen die voor anderen verborgen blijven. Het is hun taak om van buiten naar binnen te brengen. Maar binnen zit er niet altijd op te wachten. Binnen is bezig met andere zaken: grote lijnen en office politics. Zo krijgen wijkmanagers lang niet altijd voet aan de grond. Ga je er vol in als wijkmanager, dan loop je het risico je neus te stoten en veel werk voor niets te doen. Maar doe je niks, dan weet je zeker dat je je werk niet goed doet.*

De casusbeschrijving wordt door de meeste ondervraagden herkend. De mate waarin en de interpretatie die men eraan geeft verschilt echter.

Wijkmanagers vertalen “de leefwereld van de burgers naar de streefwereld van de ambtenaren”. Er is duidelijk soms wrijving tussen wijkmanagers en de ambtelijke specialisten. De wijkmanagers voelen zich soms belemmerd door de behoudende opstelling en de procescontrole van vakambtenaren. Omgekeerd wordt vanuit de ambtelijke organisatie weleens geërgerd gereageerd als een wijkmanager zich dwars door een proces beweegt waar zij ook mee bezig zijn (en dan kan het zo zijn dat de gemeente niet met één mond spreekt omdat de wijkmanager iets anders zegt dan een andere ambtenaar). Een factor die hiermee te maken heeft, is het verschil in *mindset* tussen vakambtenaren en wijkmanagers. Specialisten streven (relatief) meer naar maximalisatie van een deelbelang en een procesmatig ordentelijke gang van zaken (wat grote voordelen heeft, mocht een zaak tot een rechtszaak leiden) en zijn minder geneigd tot een afweging van alle verschillende belangen. Wijkmanagers daarentegen zijn sterker pragmatisch/ oplossingsgericht en kijken meer naar het hele plaatje dan naar een afzonderlijk deelbelang. Dit verschil in *mindset* creëert een afstand tussen beide.

Binnen de casus wijkmanagers lijkt geen grotere mate van risicomijding te bestaan dan te verwachten is in andere gemeenten. Wijkmanagers representeren een nieuwe gedaante van de overheid die minder formeel en pragmatischer is dan de traditionele functie-invulling. Het is in die zin niet meer dan logisch dat dit weleens botst met afdelingen die niet deze vooruitlopende opdracht mee hebben gekregen (zoals bij handhaving of bij de juridische afdeling). Wel is het goed mogelijk dat de risicomijding bij de casus Wijkmanagers in Zaanstad zichtbaarder is dan in veel andere gemeenten. De gemeente Zaanstad is ten opzichte van veel andere gemeenten ambitieus en actiegericht. Wijkmanagers willen graag de ambitieuze doelstellingen die de gemeente heeft uitvoeren. De wrijving die met de specialisten optreedt, wordt dan extra zichtbaar.

Wat wel wat meer specifiek voor Zaanstad geldt: wijkmanagers hebben in Zaanstad soms moeite om met raadsleden te spreken vanwege het gevaar dat ze lopen dat het politiek gemaakt wordt (zie ook de casus *Zaanpanel*). Omdat wijkmanagers soms het randje van de regels opzoeken, zijn ze kwetsbaarder voor kritiek op hun handelwijze.

## Zelfbouw

Voor de casus zelfbouw is de deelnemers de volgende casusbeschrijving voorgelegd:

*Bij zelfbouw hanteert de gemeente een kavelpaspoort. Daarin liggen de stedenbouwkundige voorwaarden vast voor het bouwen van zelfbouwwoning. Aan die voorwaarden moeten zelfbouwers bij ontwerpen van hun huis voldoen. Soms heeft de gemeente het vermoeden dat zelfbouwers een complex plan hebben, of misschien niet in staat het bouwproces tot een goed einde te brengen. Dan komt het voor dat de gemeente de regels aanpast en ze strakker maakt.*

De deelnemers herkennen het aanpassen van de regels over het algemeen wel (of kunnen zich er in het geval van raadsleden wel wat bij voorstellen of hebben ervan gehoord). Het is niet gezegd dat bij het aanpassen van de regels bij het eerste eiland waarop zelfbouw is toegepast ook echt sprake was van risicomijding.

Zelfbouw is een nieuwe werkwijze voor Zaanstad. In plaats van met projectontwikkelaars krijgen de betrokken ambtenaren nu met burgers te maken. De omgang met burgers vraagt om een nieuwe rol waarbij de ambtenaar meer als klantgerichte adviseur fungeert. Voor de betrokken ambtenaren was niet meteen duidelijk hoe ze het beste invulling konden geven aan deze nieuwe rol. Ze waren geneigd te veel voor de bewoners te doen, ook omdat de politieke wens is om Zelfbouw te laten slagen en er dus een zekere politieke druk op ligt. De nieuwe werkwijze vraagt om een klantgerichte empathische houding, weten wat er speelt bij burgers en waar ze behoefte aan hebben. Tegelijk moet de gemeente in de klantgerichtheid niet doorschieten, het gaat meer om duidelijkheid en advies vooraf, dan om het daadwerkelijk helpen bij alle te nemen stappen. Dit wordt al als leerpunt meegenomen door de ambtenaren die zich met Zelfbouw bezighouden.

Daarnaast lijkt het er op dat het voor ambtenaren ook moeilijk kan zijn om echt los te laten en te accepteren dat zelfbouwers soms andere wensen hebben dan de gemeente voor ogen heeft. Dit laatste is echter wel een punt waarover medewerkers van mening verschillen. Het punt maakt duidelijk dat de nieuwe rol van de overheid – meer als regisseur/ adviseur dan als controleur/ uitvoerder – om een dialoog vraagt binnen de gemeente waar precies de grenzen liggen.

Het is een aantal keer voorgekomen dat de gemeente Zaanstad vrij laat in het proces de regels van het kavelpaspoort heeft aangescherpt. De vraag achteraf is vooral of het ook mogelijk was geweest eerder via een advies duidelijk te maken aan zelfbouwers wat de bedoeling is in plaats van hiervoor later nadere regels op te stellen. Mogelijk speelt hierbij mee dat de betrokken ambtenaren graag regels wilden hebben om niet in de problemen te kunnen komen als zelfbouwers een klacht tegen de gemeente zouden indienen. De belangrijkste reden is echter, zo blijkt uit de interviews, dat het kavelpaspoort veel ruimte overliet aan de interpretatie van de zelfbouwer en dat het door de betrokkenen nodig geacht werd hier meer duidelijkheid in te scheppen. Het is bovendien duidelijk dat voor het tijdig kunnen geven van goed advies aan zelfbouwers kennis en vaardigheden nodig zijn. Doordat zelfbouw nieuw was, was deze kennis en vaardigheid niet meteen voorradig.

Net als bij wijkmanagers ervaren ambtenaren die zich met zelfbouw bezig houden soms wrijving met specialisten/ vakafdelingen (van bijvoorbeeld handhaving). Die zijn meer beducht voor risico's en de mogelijke precedentwerking van een activiteit. Dit tekent ook weer de nieuwe positie die de gemeente inneemt; Inverdan<sup>2</sup> en Zelfbouw zijn in zichzelf risicovollere

---

<sup>2</sup> Inverdan is het stedenbouwkundig programma voor de herinrichting van het centrum van Zaanstad. Onder meer het in de Zaanse stijl gebouwde gemeentehuis van de gemeente Zaanstad komt voort uit dit programma. Zie voor meer informatie: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Inverdan>

projecten dan de gemeente voorheen aanging. Hierdoor komen de conserverende en risicomijdende krachten binnen de gemeente meer aan de oppervlakte.

## 2.4 ALGEMENE BEVINDINGEN

In de algemene conclusie zal ingegaan worden op het beeld dat uit de casussen tezamen oprijst als het gaat om risicomijding binnen de driehoek gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie. Een aantal bevindingen vertoont duidelijke overeenkomsten met de casus Zaanpanel waarin de risicomijding het sterkst naar voren komt. De bevindingen uit de andere casussen versterken of verdiepen wel het beeld dat in deze casus naar voren komt. Andere bevindingen worden pas zichtbaar als de bevindingen van alle drie de casussen naast elkaar worden gelegd.

De hieronder als eerste genoemde bevindingen komen voor een groot deel overeen met die van de casus Zaanpanel.

### *Naming and blaming en risicomijding*

In alle casussen komt - in meer of mindere mate - de politieke omgeving waarbinnen ambtenaren werken aan de orde. Met enige regelmaat vindt vanuit leden van de gemeenteraad *naming and blaming* van ambtenaren plaats en worden wethouders kritisch aangesproken. Dit zorgt voor behoedzaam handelen door ambtenaren en een omgeving waarin ambtenaren beducht zijn op het maken van fouten. Deze omgeving heeft gevolgen voor het gedrag het denken van de ambtenaren en het college. Er wordt veel gecheckt en gedubbelcheckt, beslissingen worden regelmatig aan leidinggevendenden of de wethouder voorgelegd, en er is een neiging om op basis van incidenten te reageren en handelen. Ambtenaren zijn in deze gevallen regelmatig bezig om hun wethouder uit de wind te houden. Hoewel deze manier van handelen het sterkst aanwezig is in het fysieke domein, geven verschillende geïnterviewden aan dat de op zijn tijd gespannen relatie met de raad een uitstraling heeft naar de gehele organisatie. Deze manier van werken en denken is in veel gevallen risicomijgend te noemen.

### *Steun en feedback*

Vooraf in de situaties waarin ambtenaren of wethouders onder een vergrootglas liggen bij de raad komt het voor dat medewerkers weinig rugdekking ervaren vanuit het college. Deze is wel van belang om ook onder deze omstandigheden op basis van eigen ervaring en inzicht te kunnen handelen. Het gevolg hiervan kan zijn dat de medewerkers behoedzamer gaan handelen dan wenselijk is in die situaties.

Verschillende ondervraagden geven aan dat binnen de organisatie de neiging bestaat om elkaar "zwarte pietten" toe te spelen. Als er iets misgaat, is al gauw de reactie: "Wie is hier verantwoordelijk voor?". Ook deze tendens kan medewerkers voorzichtig maken.

Uit de interviews blijkt daarnaast bij sommige leidinggevendenden een gespannen relatie te bestaan met het laten nemen van verantwoordelijkheid door medewerkers. Leidinggevendenden willen vaak wel graag op de hoogte zijn van wat medewerkers voornemens zijn te doen en

meerdere deelnemers geven aan dat er een zogenaamde "cc-cultuur" in Zaanstad aanwezig is: hiermee worden meerdere mensen mede-eigenaar van een vraagstuk gemaakt. Zo voorkom je dat anderen later tegen je zeggen: "Waarom heb je mij hierin niet in meegenomen?".

### *De lerende organisatie*

Het blijkt dat als er in Zaanstad iets misgaat er vaak geen evaluatie plaatsvindt naar wat er precies is misgegaan en hoe dit voorkomen had kunnen worden. Zoals eerder gezegd dient na een incident zich al gauw een volgend incident aan en wordt vaak niet de tijd en moeite genomen om het incident te evalueren. Op deze manier mist de gemeente kansen om te leren van (vermeende) fouten. Overigens bleek ook uit de gesprekken dat er veel waarde gehecht wordt aan een lerende organisatie. Medewerkers vinden een lerende organisatie belangrijk maar merken dat hier in de praktijk vaak weinig ruimte voor is.

De hierna volgende bevindingen komen naar voren als de drie casussen naast elkaar gelegd worden.

### *Wij-zij dynamiek in college en raad*

Hiernaast valt de wij-zij dynamiek op tussen de raad en het college. De coalitie stoelt op een krappe meerderheid van een zetel. Er is sprake van *coalitiediscipline*. De oppositie stemt vaak tegen voorstellen, de raadsleden van de coalitie stemmen bijna altijd unaniem voor het voorstel. De raad krijgt vaak kant en klare voorstellen door het college voorgeschoteld. Het achterliggende dilemma verdwijnt vaak voor de presentatie van het voorstel van het toneel zodat raadsleden niet goed inhoudelijk kunnen meebeslissen. Deze dynamiek houdt een sfeer van wederzijds wantrouwen in stand. De relatie tussen zowel de coalitie en de raad, de raad en de ambtelijke organisatie en de raad en ambtelijke organisatie is in deze situaties gespannen te noemen.

### *Omgang met raadsleden*

Verder valt op dat in de raad niet altijd krachtig wordt opgetreden tegen *naming and blaming* van ambtenaren of het op een andere manier overschrijden van fatsoensnormen door raadsleden. Ook gaan veel ambtenaren het contact met de raadsleden uit de weg. Ambtenaren en wethouders die wel contact met ze zoeken, ervaren dat dit de kou vaak uit de lucht neemt en vinden het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven.

### *Risicomijding geen algemeen probleem in Zaanstad*

Het is zeker niet zo dat Zaanstad over de hele linie risicomijdend is. De gemeente Zaanstad is ambitieus en probeert voorop te lopen als het gaat om belangrijke doelstellingen zoals klantvriendelijkheid, zaken meer overlaten aan burgers, tegengaan van bureaucratie etc. Uit de interviews komt naar voren dat dit op een aantal terreinen heel goed gelukt is zoals in de hervorming van de zorg of het Inverdan project. Ook bij de opvang van vluchtelingen heeft de gemeente Zaanstad een voortvarende rol gespeeld.

## HOOFDSTUK 3: CONCLUSIE

### *Vergelijking met de literatuur: typisch Zaaans?*

Uit literatuur (Bozeman et al. 1998) komen de volgende risico's voor risicomijding naar voren: de politieke omgeving, doorgeschoten bureaucratie, onduidelijke missie/ doelen en weinig vertrouwen/ steun van leidinggevenden.

Op basis van de bovenstaande casusbeschrijvingen kan geconcludeerd worden dat de politieke omgeving binnen de gemeente Zaanstad een relatief grote invloed heeft op de risicomijding van ambtenaren. Dit is in ieder geval zo in het fysieke domein. In deze situaties ontbreekt het bovendien wel eens aan rugdekking (vertrouwen/ steun) van leidinggevenden. Het is hierdoor aannemelijk dat risicomijding als gevolg van de politieke situatie in Zaanstad (zeer kritische raadsleden, krappe meerderheid van de coalitie in de raad) relatief groter is dan in de gemiddelde Nederlandse gemeente.

Net als andere gemeenten is de gemeente Zaanstad een bureaucratische organisatie. Er is echter geen reden om te veronderstellen dat Zaanstad hierin achterloopt op andere gemeenten. Volgens velen doet Zaanstad al relatief veel tegen teveel aan bureaucratie in de organisatie.

De missie en doelstelling van de gemeente Zaanstad is niet altijd helder voor medewerkers. Ook hier is echter geen aanwijzing gevonden dat Zaanstad hierin erg afwijkt van andere Nederlandse gemeenten.

### *Risicomijding ongewenst?*

De risicomijding zoals deze in ieder geval het fysieke domein naar voren komt, met name in de casus Zaanpanel, is onprettig voor betrokkenen en leidt tot behoedzaam gedrag bij hen. Deze vorm van risicomijding is ongewenst, aangezien deze leidt tot een beperking van de ontwikkelmogelijkheden van de gemeente.

Over de risicomijding binnen de casus Zelfbouw en Wijkmanagers is discussie mogelijk. Hier gaat het om het vinden van een nieuw evenwicht tussen meer loslaten en voldoende controle houden/ ervoor zorgen dat de gemeente haar kerntaken goed invult.

### *Eindconclusie*

In de gemeente Zaanstad is een aantal condities aanwezig die gezamenlijk leiden tot risicomijding bij medewerkers van de ambtelijke organisatie. De eerste conditie is de krappe meerderheid van een zetel van de coalitie in de raad. Hierdoor moeten collegeleden goed oppassen om te voorkomen dat hun voorstel sneuvelt in de raad. De tweede conditie is de zeer kritische bejegening van wethouders en ambtenaren door raadsleden (*naming and blaming*). Tezamen zorgen deze condities ervoor dat collegeleden defensief kunnen reageren in situaties die politiek gevoelig liggen of waarvan politieke gevoeligheid vermoed wordt. De *naming and blaming* van de raadsleden en de defensieve reactie van de collegeleden dragen samen bij aan een risicomijdende houding bij de betrokken ambtenaren en collegeleden. Er is, vooral binnen de organisatieonderdelen die zich bewegen in het fysieke domein, een cultuur ontstaan waarin medewerkers erop beducht zijn verantwoordelijk te zullen worden gehouden voor een fout die door de gemeente is gemaakt. Deze cultuur, die tot

risicomijding leidt, is al een tijd gaande en heeft hierdoor tot een manier van denken en doen geleid die zich in de organisatie heeft genesteld. De risicomijding uit zich onder meer in het helemaal van begin tot eind toetsen en dubbelchecken van beleid en tot een incident-gerichte oriëntatie op het intern proces. De hierbij betrokken ambtenaren zien hun handelen overigens niet altijd als risicomijding maar eerder als in de situatie gepast gedrag.

### *Context*

Deze risicomijding heeft gevolgen voor de verdere ontwikkeling van de gemeente Zaanstad. Gemeenten zitten op dit moment in een transitiefase. Het is de bedoeling dat zij meer taken samen met of door burgers en het bedrijfsleven (laten) uitvoeren. Hiervoor is het lerend vermogen van de organisatie en een externe oriëntatie van groot belang. Juist deze twee waarden komen door risicomijding en een oriëntatie op het interne proces onder druk te staan. Een voorbeeld van een situatie waarin de gemeente verschuift naar een externe oriëntatie is beschreven in de casus Wijkmanagers.

## HOOFDSTUK 4: AANBEVELINGEN

De in dit rapport besproken risicomijding moet begrepen worden binnen de sinds langere tijd ontwikkelde verhoudingen tussen de driehoek ambtelijk apparaat, gemeenteraad en college van B&W. Het is realistisch te veronderstellen dat vermindering van risicomijding niet snel en niet met een enkele maatregel kan worden bewerkstelligd. Ook is het zo dat er meerdere mogelijkheden om risicomijding tegen te gaan al in beleid vervat zijn. Zo bestaat er een interne klachtenregeling en zijn er gedragscodes afgesproken. Het opstellen van nieuwe regels lijkt daarom niet de geëigende weg te zijn.

De onderstaande aanbevelingen hangen samen. Ze dragen hetzelfde doel in zich. Het gaat steeds om het ontwikkelen van *sociaal kapitaal*. Gezamenlijk investeren in betere verhoudingen zal de gehele gemeentelijke organisatie (politiek bestuurlijk en ambtelijk) versterken.

### *Aanbeveling 1:*

*Zoek het gesprek over de onderlinge verhoudingen en de wijze van bejegening. Probeer te begrijpen waarom er in de besproken situaties op een bepaalde manier wordt gehandeld.*

Wanneer vooral gekeken wordt naar de oorzaken van risicomijdend gedrag, zal dit de aandacht vestigen op personen of groepen en het gedrag dat zij vertonen. Het leggen van oorzaak-gevolg relaties zal daarmee onherroepelijk leiden naar mensen en het gedrag dat zij moeten wijzigen. Daarmee wordt een schuldvraag opgeroepen. Het stellen van een schuldvraag schept echter geen goed klimaat om verbetering in risicomijding te bewerkstelligen. Het is daarom beter om gezamenlijk een doel te stellen en van ieder te vragen een bijdrage te leveren in het bereiken van het doel.

*Aanbeveling 2:*

*Richt het gesprek op een doel zoals de externe oriëntatie van de gemeente Zaanstad of het doel om een lerende organisatie te zijn.*

Voor een aantal mensen is risicomijding normaal geworden. Zij vinden hun opstelling en de acties die zij wel en niet ondernemen behoren tot de normaliteit. Daarmee is risicomijding vooral een woord dat anderen gebruiken om gedragingen te duiden. Zelf gebruiken mensen vaak het woord zorgvuldigheid, wat iets anders is dan risicomijding. Dit laatste heeft vooral te maken met het onzichtbaar maken van jezelf als actor. Uiteindelijk heeft dat nadelige effecten omdat verantwoording en rekenschap geven hierdoor beperkt worden.

*Aanbeveling 3:*

*Maak, nadat het ontwikkelingsdoel van de gemeente en de rol van de driehoek daarin duidelijk is geworden, aan ambtenaren het verschil tussen zorgvuldigheid en risicomijding helder. Laat leidinggevenden in dit onderscheid het voortouw nemen en laat leidinggevenden dit onderscheid in houding en gedrag doorgeven aan hun medewerkers.*

Binnen de ambtelijke organisatie zijn er functies aanwezig die een verbinding vormen tussen burgers en de gemeente en tussen bedrijven en de gemeente. De eerder besproken ervaringen tussen wijkmanagers en specialisten zijn hier een voorbeeld van. Dit zijn onder andere de plaatsen binnen het ambtelijk apparaat waar de buitenwereld binnen komt. Schuring tussen meningen van de meer inhoudsgerichte beleidsambtenaren en extern gerichte contactambtenaren is voor de ontwikkeling van de gemeente interessant.

*Aanbeveling 4:*

*Inventariseer welke terugkerende discussiepunten er tussen inhoudsgerichte beleidsambtenaren en extern gerichte contactambtenaren plaatsvinden, tematiseer deze onderwerpen en breng ze in dialoogsessies binnen de driehoek. Gebruik ze als oefening om te komen tot leerervaringen en verbeteringen in werking van de driehoek.*



## LITERATUUR

- Bellante, D., Link, A.N., (1981). Are public sector workers more risk averse than private sector workers? *Industrial and Labor Relations Review* 34 (3), 408–412.
- Bozeman, B., Kingsley G., (1998) 'Risk culture in public and private organizations', *Public Administration Review*, 109-118.
- Buurman, M.W.J.M., Delfgaauw, J., Dur, R. & Bossche, S Van den (2012). 'Public Sector Employees: Risk Averse and Altruistic?', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83 (3), 279-291.
- Faddegon, K.J., M. Unger, A. Trommel, R. Feurich, M. Terpstra en G. Straathof (2014). *Cultuuronderzoek Zaanstad*. HvA: Amsterdam.
- Yin, R.K (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

## APPENDIX A

### Vragenlijst Risicomijding

*{in te vullen door de interviewer}*

**Naam:**

**Organisatieonderdeel: ambtelijke organisatie/ gemeenteraad/ college B&W  
(omcirkelen wat van toepassing is)**

**Functie:**

**Man/ vrouw (omcirkelen wat van toepassing in)**

**Casus Wijkmanagers**

#### ***Introductie***

***Goedendag, mijn naam is {naam interviewer}. Uit het Cultuuronderzoek Zaanstad dat vorig jaar door de HvA is uitgevoerd kwam onder andere risicomijding als thema naar voren. In dit onderzoek kijken we naar het proces en de mate van risicomijding binnen de driehoek gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad. Onder risicomijding verstaan wij bijvoorbeeld het strikt volgen van regels en procedures door ambtenaren. Maar ook het vermijden of niet aangaan van zaken kan hier onder worden verstaan. Risicomijding hoeft overigens niet slecht te zijn, vermijden van risico's is in veel gevallen nodig. Het kan echter ook de overhand krijgen in beslissingen van ambtenaren waardoor meer risicomijdend wordt gehandeld dan in de situatie nodig of wenselijk is. In het huidige onderzoek willen we in de geselecteerde casussen onderzoeken in welke mate risicomijding aanwezig is en welke personen of omstandigheden invloed hebben op de mate waarin risicomijding optreedt. Voor het onderzoek zijn verschillende casus geselecteerd, waaronder de casus 'Wijkmanagers'.***

***Over de interviews zal alleen in algemene termen gerapporteerd worden zonder de naam of functie van de mensen die we spreken te noemen. Ook zal niet genoemd worden hoe vaak een uitspraak is gedaan. Hiermee zullen onze conclusies niet direct tot individuele personen terug te voeren zijn.***

***Het interview bestaat uit 14 vragen en duurt maximaal 2 uur.***

***Heeft u tot zover vragen?***

***Voor ik begin met de vragen, heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?***

**Dan volgt nu een beschrijving van de casus Wijkmanagers. Hierin wordt een situatie besproken die zich bij zelfbouw voordoet. Graag willen wij u aan de hand van deze situatie een aantal vragen stellen.**

### **Beschrijving casus wijkmanagers**

*Wijkmanagers zijn de ogen en oren van de gemeente in de wijken en buurten van Zaanstad. Zij hebben een prachtig netwerk in de stad en zien dingen die voor anderen verborgen blijven. Het is hun taak om van buiten naar binnen te brengen. Maar binnen zit er niet altijd op te wachten. Binnen is bezig met andere zaken: grote lijnen en office politics. Zo krijgen wijkmanagers lang niet altijd voet aan de grond. Ga je er vol in als wijkmanager, dan loop je het risico je neus te stoten en veel werk voor niets te doen. Maar doe je niks, dan weet je zeker dat je je werk niet goed doet.*

**1. Hoe zou u deze situatie in uw eigen woorden beschrijven? (als de respondent de situatie niet herkend, vraag om andere situatie te beschrijven die de respondent wel kent)**

**2. Hoe ziet u uw collega's handelen in deze dit soort situaties?**

**3. Hoe zou u zelf handelen in deze situaties?**

**4. In hoeverre stroken de hiervoor besproken werkwijzen van u en van anderen met het officiële beleid van de gemeente op dit gebied? (Is het ergens voorgeschreven? En in hoe verre handelen ze hier naar?)**

**5. Welke personen spelen een rol bij de genoemde situaties? (onderscheid maken tussen personen uit College B&W, gemeenteraad, ambtelijke organisatie en externen, hier ook expliciet naar vragen als een van deze categorieën niet genoemd wordt)**

**6. Zouden anderen in de genoemde situaties in uw ogen anders moeten of kunnen handelen? Zo ja, wat zouden zij volgens u moeten doen?**

**7. Speelt risicomijding volgens u een rol in deze situaties? Zo ja, wat is de rol van risicomijding precies? In hoeverre is deze in uw ogen wenselijk dan wel onwenselijk?**

**8. Heeft u de indruk dat medewerkers in deze situaties over het algemeen beloond worden voor het goed uitvoeren van taken of heeft u indruk dat medewerkers in deze**

**situaties over het algemeen moeten oppassen niet aangesproken te worden als ze een keer een fout maken? En hoe ervaart u dit zelf?**

**9. Heeft u de indruk dat anderen vooral hun idealen voor de stad proberen na te streven in deze situaties of dat zij vooral hun verplichtingen voor de gemeente Zaanstad (ambtelijke organisatie en politiek) proberen na te komen?**

**10. {Deze vraag alleen stellen aan medewerkers van de ambtelijke organisatie} In hoeverre krijgt u in uw ogen het vertrouwen van politici of leidinggevenden binnen het ambtelijk apparaat om naar uw eigen inzicht te handelen in deze situaties?**

**Nu volgen nog enkele vragen die niet specifiek over de genoemde situatie gaan, maar over uw werk in het algemeen.**

**11. Op welke manier houdt u in emailverkeer rekening met politici, collega's of leidinggevenden binnen het ambtelijk apparaat? (En in hoeverre heeft u de indruk dat collega's dit doen?)**

**12. Als onder bureaucratie beknellende regels en procedures die effectief werken in de weg staan wordt verstaan. In welke mate is op uw beleidsterrein de gemeente Zaanstad dan een bureaucratische organisatie volgens u?**

**13. In hoeverre geldt voor uw beleidsterrein dat de missie waar de gemeente voor staat helder is voor iedereen binnen de organisatie? (vraag om antwoord te motiveren)**

**14. Met welke andere persoon of personen moeten we zeker nog spreken om een duidelijker beeld te krijgen van de casus?**