

DE UIL
&
DE BURGEMEESTER

**Onderzoek naar de mogelijkheden van
storytelling bij het Regionaal Informatie en
Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond**



Master scriptie

Ilse Hofland

3078922

Bestuurs- en Organiseringswetenschappen

Richting: Communicatie, beleid en management

Universiteit Utrecht- 2010

Scriptiebegeleiding: Mr. drs. M.J.W.P. (Monique) Mulders

Tweede lezer: Dr. J.E.(Jessika) ter Wal

Voorwoord

Van: Hofland, I.N. <I.N.Hofland@students.uu.nl>

Aan: "Mulders, M. (Monique)" <m.mulders@uu.nl>

Datum 9 juni 2010 10:01

Onderwerp: Ping, daar was het!

Monique, ik heb het licht gezien!!!! Zowel met betrekking tot de opbouw van mijn stuk, als met betrekking tot mijn resultaten.

Als reactie hierop vertelde Monique mij tijdens onze besprekingen die dinsdag daarop dat ze het bericht zo hoopvol vond staan in haar mailbox, want het onderwerp van de mail klonk goed! Maar daar bleef het helaas ook bij, want deze mail op 9 juni bleek pas het begin.

Vanuit bloed, zweet en ja, ik durf het bijna niet te zeggen, ook wat tranen, presenteer ik met trots de resultaten van mijn afstudeeronderzoek voor de master Bestuurs- en Organiseringswetenschappen. Na ruim drie maanden stage, meer dan 200 km toeren door de regio Rotterdam Rijnmond en ontelbaar veel verschillende (hoofd)vragen ben ik blij om te kunnen zeggen: het is af! Maar ik had dit resultaat niet neer kunnen zetten zonder een aantal mensen die ik hierbij graag zou willen bedanken.

Allereerst wil ik graag Monique bedanken. Zij heeft door haar positieve manier van feedback geven mij na elke bespreking een goed gevoel weten te geven over mijn onderzoek. Maar ze kon ook duidelijk maken waar er nog verbeteringen aangebracht konden worden. Hiermee heeft ze geholpen mijn onderzoek en mijzelf naar een hoger plan te tillen. Een betere scriptiebegeleiding had ik me niet kunnen wensen!

Daarnaast wil ik graag David bedanken voor de kans en de vrijheid die hij mij heeft gegeven voor het doen van een onderzoek bij het RIEC-RR. De stage waarbij ik mee kon lopen met communicatieadviseur Serge was hierbij voor mij een kers op de taart en een zeer leerzame ervaring. Serge, bedankt voor alle boeiende gesprekken over communicatie, waar je eigenlijk nooit over uitgepraat raakt!

Naast David wil ik graag alle medewerkers van het RIEC-RR bedanken voor hun openheid, nieuwsgierigheid, begrip, geduldige uitleg en fijne gesprekken. Hierdoor was het voor mij een plezier om op woensdag, donderdag en vrijdag de wekker te zetten!

Tot slot wil ik mijn familie bedanken, gewoon om het feit dat ze mijn familie zijn. Pap en mam, bedankt voor het onvoorwaardelijke vertrouwen in het feit dat ik uiteindelijk een studie zou vinden die het beste bij mij past. San, bedankt voor de vele koppen koffie op de zaterdagochtend, als ik het gevoel had dat ik eigenlijk wat anders moest doen, en de opbeurende gesprekken via Skype waarin jij vertelde dat je het ook erg zwaar had met je coschappen. En Carlijn, bedankt voor het keer op keer sjouwen met de boeken vanuit de bieb en de daarbij behorende opbeurende mailtjes, telefoontjes en sms-jes, ik had het nodig!

Jeroen, bedankt voor het feit dat je er voor me bent, ook al is het midden in de nacht en wil ik mijn scriptie nog één laatste keer samen met jou doornemen! En voor het maken van de koffie voordat ik naar mijn stage moest, ik kan niet zonder...

Voor een ieder die dit gaat lezen: veel plezier!

Inhoud

Voorwoord	2
Inhoud	4
Samenvatting	6
Proloog	9
1. Inleiding	10
1.1 Achtergrond	11
1.1.1 Het openbaar bestuur en criminele organisaties	11
1.1.2 Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond	13
1.2 De eerste dag...	16
1.2.1 Aanleiding	16
1.2.2 Vraagstelling	17
Hoofdstuk 2 Moed & visie	18
2.1 De narratieve benadering	19
2.1.1 De presentatie voor onszelf; in ons hoofd	19
2.1.2 De presentatie naar anderen; het beeld overbrengen	19
2.1.3 De presentatie van anderen; receptie, interpretatie & begrip	20
2.2 Storytelling	20
2.2.1 Narratieve ruimte	20
2.2.2 Een goed verhaal	21
2.3 Storytelling in organisaties	22
2.3.1 Kennisoverdracht	23
2.3.2 Sturing	24
2.3.3 Herkenning en betrokkenheid	25
2.4 Verwoorden, Vertellen en Verankeren	26
2.4.1 Verwoorden	26
2.4.2 Vertellen	27
2.4.3 Verankeren	27
2.5 Samenvattend	28
3. Harnas, zwaard & lans	29
3.1 Kwalitatief onderzoek	30
3.2 Natuurlijke context	30
3.3 Verschillende niveaus	31
3.4 Verzamelen van informatie	32
3.4.1 Documenten studie (intern en extern)	32
3.4.2 Observatie	32
3.4.3 Interviews	32
Hoofdstuk 4 De Uil & de Burgemeester	35
4.1 Intern	35
4.1.1 Communicatiestijl	35

4.1.2 Het team	36
4.1.3 Contactmomenten tussen het RIEC-RR en de gemeenten	37
4.1.4 Positie van de gemeenten en het RIEC-RR	37
4.2 Extern	38
4.2.1 Communicatie stijl	38
4.2.2 Grootte van de gemeente	38
4.2.3 Contactmomenten	39
4.2.4 Positie van het RIEC-RR en de gemeenten	40
4.3 Vooruitblik	41
Hoofdstuk 5 Geen middel verzuimen	43
5.1 Analyse intern	43
5.1.1 Visie	43
5.1.2 Luisteren	44
5.1.3 Blikveld	44
5.2 Analyse extern	44
5.2.1 Verschil tussen klein en groot	45
5.2.2 Meer inzet of juist meer reflectie	45
5.2.3 Visie	45
5.3 Conclusie	46
5.3.1 Gemeenschappelijke visie	46
5.3.2 Helder verwoorden van de visie	47
5.3.3 Het verhaal maken	47
5.3.4 Vertellen!	47
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	49
6.1 Van inhoud naar proces	49
6.3 Van een doelgroep naar meerdere doelgroepen	49
6.3 Van eng naar betrouwbaar	50
6.4 Tot besluit	51
Hoofdstuk 7 Literatuur	52
7.1 Literatuurlijst	52
7.2 (Interne) documenten	54
7.3 Websites	54
Bijlage 1 Organisatie RIEC's in Nederland	55
Bijlage 2 Aansturing RIEC-RR	56
Bijlage 3 Gemeenten in de regio naar aantal inwoners	57

Samenvatting

Het Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond (RIEC-RR) is in 2009 opgericht met als doel de bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit in de regio Rotterdam-Rijnmond te versterken. Hiervoor gaat de organisatie een samenwerkingsverband aan met de stakeholders: de 19 gemeenten in de regio en handhavings- en opsporingsdiensten, waaronder het Openbaar Ministerie en de Politie, FIOD, SIOD en Arbeidsinspectie.

Om de communicatie van het RIEC-RR vorm te geven is door Groen Marketing en Communicatie een communicatieplan geschreven. Een van de aanbevelingen was dat er een *sustainable corporate story* ontwikkeld moet worden om daarin de gemeenschappelijke waarden te verwoorden. Dit is een vorm van storytelling. Naar aanleiding van deze aanbeveling is in deze scriptie onderzocht welke factoren die storytelling bevorderen of belemmeren aanwezig zijn binnen het Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond.

Om deze factoren te kunnen identificeren is allereerst een literatuurstudie verricht. Elementen die storytelling bevorderen zijn hierbij:

- het zoeken naar een gemeenschappelijke visie, waarbij zowel de organisatie als de stakeholders betrokken zijn
- in staat zijn deze visie helder en krachtig te verwoorden in een goed verhaal
- dit verhaal tot stand laten komen door een narratief klimaat te scheppen
- en dit verhaal in verschillende vormen en voor verschillende doelgroepen op een juiste manier te verwoorden.

Elementen die storytelling kunnen belemmeren zijn:

- krampachtig op zoek gaan naar een visie, waarbij er geen ruimte is voor interactie met de stakeholders
- een verhaal vertellen dat niet 'jouw eigen' verhaal is, dat niet authentiek is
- de afwezigheid van een narratief klimaat, waardoor er geen ruimte is voor het vertellen van een verhaal.

Daarna is met een praktijkgerichte onderzoeksmethode gekeken welke van deze factoren aanwezig waren bij de organisatie. Een belangrijke factor bij storytelling is de interactie en open dialoog met de stakeholders. Daarom zijn niet alleen interviews met de medewerkers van het RIEC-RR afgenomen,

maar ook met een aantal ambtenaren van een aantal regiogemeenten. Deze worden beschouwd als de belangrijkste stakeholders in het samenwerkingsverband van het RIEC-RR. Naast inhoudelijke input en uitvoering wordt van de gemeenten ook een financiële bijdrage aan het RIEC-RR verwacht. Daarmee vervullen de gemeenten een sleutelrol in het slagen van het RIEC-RR als informatieknooppunt.

Intern bleek dat medewerkers van het RIEC-RR het team ervaren als hecht en open. De communicatie is echter zeer gericht is op de inhoud. Het RIEC-RR bevindt zich op dit moment nog in de pilot-fase en beschouwt zichzelf daarmee af en toe als een organisatie die nog een plekje moet veroveren tussen de huidige organisaties die een rol spelen bij de bestrijding van criminaliteit. Een heldere en eenduidige visie kan nog niet door elke medewerker verwoord worden.

De gemeenten beschouwen het RIEC-RR als een waardevolle aanvulling op de huidige instanties. Wel was er een verschil te zien in de visie op hoe het RIEC-RR in de toekomst een rol zou kunnen spelen. Dit verschil was vooral te relateren aan de verschillen tussen de gemeenten qua grootte, geografische locatie en capaciteit van het ambtelijk apparaat.

Uit de interviews en de daaruit volgende analyse kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Allereerst komen de visie van het RIEC-RR zelf en die van de gemeenten op het RIEC-RR op een aantal punten nog niet overeen. Daarnaast is het voor de medewerkers van het RIEC-RR soms moeilijk om uit de inhoud te stappen en te kijken naar de manier waarop dingen gecommuniceerd kunnen worden. Er zijn genoeg contactmomenten tussen het RIEC-RR en de gemeenten, maar van al deze contactmomenten worden de fysieke, mondelinge contactmomenten als meest waardevol ervaren.

Om daadwerkelijk tot een sustainable corporate story te komen moet aan een drietal veranderingen plaatsvinden bij het RIEC-RR:

1. Van inhoud naar proces. De voorwaarden voor het succesvol inzetten van storytelling zijn bij het RIEC-RR voor een deel aanwezig. Zo heerst er al een narratief klimaat, maar de medewerkers zijn zich hier nog niet bewust van. De gemeenschappelijk visie lijkt er wel te zijn, alleen kan deze nog niet eenduidig verwoord worden. Om een verhaal te creëren zullen medewerkers niet alleen vanuit de inhoud moeten gaan denken, maar zich ook richten op het communicatieproces.
2. Van een doelgroep naar meerdere doelgroepen. De kwaliteit van de kennis en informatie als input voor het RIEC-RR als informatie en expertise centrum hangt voor een deel af van de medewerking van de ambtenaren van de regiogemeenten. Deze gemeenten verschillen echter onderling zeer qua grootte en capaciteit van het ambtelijk apparaat. De gemeenten kunnen niet

altijd als een en dezelfde doelgroep beschouwd worden. Daarom moet het RIEC-RR leren op verschillende niveaus te communiceren en het verhaal aan te passen aan verschillende groepen.

3. Van eng naar betrouwbaar. Het RIEC-RR wil een waardevolle aanvulling gaan vormen op bestaande instantie die een rol spelen in criminaliteitsbestrijding. Dit moet dan ook het beeld worden dat uitgedragen moet worden naar de stakeholders. Het RIEC-RR als vreemde 'uil' in de bijt, zal moeten veranderen naar een betrouwbare en gelijkwaardige partner. Met het uitdragen van een positief beeld van 'de uil' (het logo van het RIEC) zullen stakeholders een positieve oordeelsvorming hebben.

Proloog



Een paar honderd jaar geleden, toen de mensen nog lang niet zo verstandig en geslepen waren als tegenwoordig, heeft er in een kleine stad een merkwaardig voorval plaats gevonden. Bij toeval was één van die grote uilen die men oehoe's noemt uit 't naburig bos 's nachts in de schuur van een burger terecht gekomen en omdat het juist dag werd, waagde hij zich niet meer uit zijn schuilhoek naar buiten uit vrees voor de andere vogels, want die beginnen altijd vreselijk te krijven, als ze hem zien. Toen nu de huisknecht 's morgens in de schuur kwam om stro te halen, schrok hij bij 't gezicht van de uil - die in 'n hoek zat - zo erg, dat hij hard wegliep en aan z'n meester aankondigde dat er een ondieer, zoals hij van z'n levensdagen nog niet gezien had, in de schuur zat, z'n ogen in z'n hoofd zat te draaien en hem zo maar kon verslinden. "Jawel," zei z'n meester, "ik ken je al: een lijster nazetten, dat kun je heel dapper, maar als je een dode kip ziet liggen, dan ga je eerst een stok halen, voordat je dichterbij komt. Ik zal zelf wel eens gaan kijken, wat dat voor een ondieer wezen zal." vervolgde de baas, en zelf ging hij heel dapper de schuur in en keek rond.....¹



Bovenstaand stuk is het begin van sprookje 174 van de gebroeders Grimm genaamd 'de Uil'. Maar wat is een spannend verhaal als je aan het begin al de clou vertelt?! Waar dit sprookje precies over gaat en waarom er als inleiding van elk hoofdstuk een deel van het sprookje te lezen is, zal in de loop van dit schrijven duidelijk worden.

¹ Dit is het eerste gedeelte van sprookje nummer 174 'de uil' van de gebroeders Grimm. Het origineel is geschreven in het Duits, maar ik heb ervoor gekozen om de Nederlandse vertaling van het sprookje te gebruiken als inleiding van elk hoofdstuk.

1. Inleiding



Maar toen hij het verwonderlijke en zeldzame beest met eigen ogen aanschouwde, werd hij niet minder bang dan de knecht. In een paar sprongen was hij buiten, liep naar de burenen en smeekte hun, hem tegen een onbekend, vervaarlijk dier te beschermen; anders liep de hele stad gevaar, als hij uit de schuur waar hij nu in zat, losbrak. Groot lawaai en geschreeuw in alle straten: de burgerij kwam eraan met spiesen, hooivorken, zeisen en bijlen gewapend, alsof ze een vijandelijk leger tegemoet trokken.

Tenslotte kwamen alle raadsheren en de burgemeester voorop.....



Luisteren naar verhalen in en om een organisatie is een manier om veel over een organisatie te weten te komen. Het vertellen van verhalen kan ook ingezet worden als vorm van bedrijfscommunicatie, zowel intern als extern. Het vertellen en luisteren naar verhalen is voor mensen dan ook een geprefereerde vorm van communicatie: de mens kan volgens sommigen gezien worden als een ‘homo narraticus’ (Schutte, 2005). Het is hierdoor niet verwonderlijk dat storytelling, het (bewust) vertellen en inzetten van verhalen in organisaties, een steeds belangrijkere rol gaat spelen in bedrijfscommunicatie. De afgelopen jaren is meer onderzoek gedaan naar het fenomeen storytelling, waarbij de focus ligt op de praktische toepassing ervan binnen organisaties.²

Van maart 2010 tot en met juni 2010 heb ik bij het Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond (RIEC-RR³) onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om verhalen in te zetten voor de interne en externe communicatie. Deze organisatie is opgericht om de bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit bij gemeenten in de regio Rotterdam Rijnmond te versterken en daar waar nodig op te zetten. In totaal zijn in Nederland elf van deze centra opgericht.

Aanleiding voor dit onderzoek was het communicatieplan dat geschreven was om de corporate communicatie van alle Regionale Informatie en Expertise Centra landelijk vorm te geven.⁴ In dit algemene communicatieplan staat beschreven hoe een Regionaal Informatie en Expertise Centrum (RIEC⁵) zich in de nabije toekomst kan profileren door middel van een sustainable corporate story:

² Zie onder andere: Denning, 2005; Rijnja & Van der Jagt, 2004; Simmons, 2002; Tesselaar & Scheringa, 2009

³ Vanaf nu zal ik voor het Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond de afkorting RIEC-RR gebruiken.

⁴ In de bijlage is het Strategisch communicatieplan 2009-2011; Effectieve communicatie van de Regionale Informatie en Expertise Centra. Groen Marketing en Communicatie, november 2009 opgenomen.

⁵ De afkorting RIEC wordt gebruikt als algemene afkorting voor een Regionaal Informatie en Expertise Centrum.

“Onze communicatie is het meest effectief als we uitgaan van gemeenschappelijke vertrekpunten, die we het best kunnen omschrijven als onze gemeenschappelijke waarden. Nog beter is het die waarden in een verhaal te zetten, de Sustainable Corporate Story (SCS).” (Groen Marketing en Communicatie, 2009).

Deze conclusie is aanleiding geweest voor het schrijven van een scriptie over storytelling bij het Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond. De conclusie riep een aantal vragen op, waaronder: zijn de voorwaarden voor het creëren van een corporate story eigenlijk wel aanwezig bij deze organisatie? En op welke manier kan storytelling nog meer ingezet worden bij het RIEC-RR? Om te begrijpen in wat voor veld de organisatie zich bevindt zal in het eerste gedeelte van deze inleiding de achtergrond van het oprichten van de organisatie beschreven worden. Daarnaast is het van belang om meer te weten over het RIEC-RR om zo bovengenoemd communicatieplan te kunnen plaatsen. Van hieruit zal de aanleiding van het onderzoek verder uitgewerkt worden en kan tot slot een onderzoeksvraag geformuleerd worden.

1.1 Achtergrond

Om te begrijpen waarom het RIEC-RR opgericht is zal allereerst uitgewijd moeten worden over bestrijding van criminaliteit in Nederland. Van daaruit zal duidelijk worden wat de functie en taak van een RIEC is en hoe dit vervolgens vertaald is naar een organisatiestructuur bij het RIEC-RR.

1.1.1 Het openbaar bestuur en criminele organisaties

In Nederland is bestrijding van criminaliteit van oudsher een taak van de politie, die verantwoordelijk is voor de opsporing van criminelen, en van justitie, die verantwoordelijk is voor de vervolging van criminelen. Sinds een aantal jaar heeft de bestrijding van misdaad door het openbaar bestuur steeds meer aandacht gekregen. Vooral bij de bestrijding van georganiseerde criminaliteit⁶, die zich bijvoorbeeld bezighoudt met mensenhandel of drugshandel, kan het openbaar bestuur een grotere rol gaan spelen. Criminelen zijn zelf ondernemers geworden en richten hun criminele organisaties in als een moderne organisatie met een professionele bedrijfsvoering (Van Heddeghem, 2002).

Begin jaren '90 werd duidelijk dat georganiseerde misdaadgroeperingen infiltrerden in legale sectoren zoals de horeca, de bouwsector en de prostitutie. Vanuit deze constatering kwam er meer aandacht voor de bestrijding van georganiseerde misdaad door het openbaar bestuur, waarbij een beleid ontwikkeld moest worden dat tweeledig was. Aan de ene kant moest de overheid door middel van een integriteitsbeleid de organisatie en haar medewerkers beschermen tegen beïnvloeding van

⁶ Volgens de parlementaire enquêtecommissie Opsporingsmethoden kan georganiseerde misdaad gedefinieerd worden als *“samenwerkingsverbanden, die gericht zijn op illegaal gewin en systematisch misdrijven plegen, relatief succesvol zijn in het afschermen van hun misdrijven door gebruik te maken van geweld (of geweldsdreiging) of corruptie”* (Huisman e.a., 2005, p 15).

buitenaf. Aan de andere kant moest het beleid ervoor zorgen dat het openbaar bestuur niet meer onbewust mee zou werken aan het infiltreren van criminele organisaties in legale sectoren, zoals de horeca, door het verstrekken van vergunningen (Huisman e.a., 2005). Het inzetten van regulerende instrumenten, zoals het intrekken van een vergunning, en het opwerpen van barrières, bijvoorbeeld door de wet BIBOB⁷, kan preventief werken. Daarnaast vormt het een aanvulling op de taak van politie en justitie (Van Heddeghem, 2002, p 7-8). Deze regulerende instrumenten behoren vooral toe aan het lokale bestuur, namelijk de gemeenten. De burgemeester van een gemeente heeft de bevoegdheden om een pand te sluiten, of beslag te leggen op een pand en zo een deel van criminele activiteiten te beperken.

De gemeenten kunnen dus een (grotere) rol spelen bij de bestrijding van georganiseerde misdaad. Vanuit dit idee is er door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie een Programma Versterking Aanpak Georganiseerde Misdad opgezet.⁸ Hierin staat beschreven hoe er door de gemeenten op verschillende manieren een rol gespeeld kan worden in de bestrijding van georganiseerde misdaad. Uitgangspunt hierbij is dat de gemeenten zoveel mogelijk ondersteund zullen worden in deze bestuurlijke aanpak, maar dat de uiteindelijke beslissing over de aard en inzet van middelen aan de gemeenten zelf wordt overgelaten. Tevens vereist het ondersteunen van de gemeenten ook een actieve inzet van het lokale bestuur om een bestuurlijke aanpak verder te laten slagen. Het doel is uiteindelijk *“het realiseren van een overheidsbrede c.q. geïntegreerde aanpak van georganiseerde misdaad onder regie van het [lokale] bestuur”* (Bestuurlijke Aanpak Georganiseerde Misdad, plan van aanpak, p 6).

Binnen grote gemeenten is de bestuurlijke aanpak voor een groot deel al vormgegeven of in ontwikkeling. Maar vooral kleinere gemeenten hebben vaak niet de kennis en capaciteit om dit individueel te organiseren. Daarnaast zijn criminele organisaties niet beperkt tot een gemeente en kunnen ze, zodra er (bestuurlijk) wordt opgetreden, de activiteiten verplaatsen naar een andere gemeente, het zogenaamde “waterbedeffect”. Een voorbeeld hiervan is het intrekken van een vergunning voor het exploiteren van een coffeeshop in de ene gemeente, die vervolgens weer door dezelfde persoon aangevraagd wordt in een andere gemeente. Van hieruit is het idee ontstaan dat het beschikbaar maken van die informatie en expertise niet per gemeente moet gebeuren, maar beter regionaal georganiseerd kan worden (PVAGM, 2007). Voor de uitvoering hiervan zijn er Regionale Informatie en Expertise Centra (RIEC’s) opgericht. Zij hebben tot doel om de bestuurlijke aanpak van georganiseerde misdaad in gemeenten te ondersteunen en naar een hoger, regionaal niveau te brengen.

⁷ Criminele organisaties zijn soms afhankelijk van vergunningen, subsidies of aanbestedingen, bijvoorbeeld voor witwasconstructies. Om te voorkomen dat de overheid ongewild criminaliteit in de hand werkt, is de Wet bevordering integriteitbeoordelingen door het openbaar bestuur (Wet BIBOB) ingevoerd. Door deze wet hebben bestuursorganen (zoals gemeenten) en aanbestedende diensten (zoals Rijkswaterstaat) de mogelijkheid om bedrijven en personen te screenen. Screening is mogelijk bij de aanvraag voor een vergunning, subsidie of aanbesteding waarop de Wet BIBOB van toepassing is. (<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bibob>).

⁸ Afgekort: PVAGM. Zie voor een link naar dit programma <http://www.bestuurlijkhandhaven.nl/info/noodzaak>

Onder andere door de gemeenten te voorzien van informatie over criminele activiteiten in de regio en informatie over de aanpak hiervan. Een RIEC moet een informatieknooppunt worden door een uitwisseling van informatie en expertise te faciliteren tussen gemeenten, Politie, Openbaar Ministerie, Belastingdienst, Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD), Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD), Arbeidsinspectie en eventueel enkele private partners, zoals banken en energiemaatschappijen. Door informatie van de verschillende partijen regionaal te bundelen en te analyseren ontstaat een goed beeld van criminele organisaties en -activiteiten in de gehele regio. Samen met de versterking van preventie, controle, opsporing en vervolging moet dit leiden tot een krachtiger bestrijding van de georganiseerde misdaad. *“Het versterken van de informatiepositie door het RIEC zal bijdragen aan het vergroten van het bewustzijn onder bestuurders van risico’s van vermenging onder- en bovenwereld”* (www.riecnet.nl). In totaal worden er in Nederland 11 RIEC’s opgezet, waaronder een RIEC voor de regio Rotterdam Rijnmond.⁹

1.1.2 Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond

Voor de regio Rotterdam Rijnmond is een werkplan gemaakt voor de opzet van een Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond (RIEC-RR). In dit werkplan staat beschreven hoe het RIEC-RR gedurende een pilot-periode (van april 2009 tot maart 2011) opgericht, geïmplementeerd en uitgebreid zal worden. Na de pilot-periode zal er een besluit worden genomen over het voortbestaan van de organisatie.

De besluitvorming over het RIEC-RR gaat via het Regionaal College (RC). Het RC bestaat uit alle burgemeesters uit de politieregio Rotterdam Rijnmond, de hoofdofficier van justitie en de korpschef. In dit RC worden alle besluiten over de veiligheid in de regio besproken en hierover wordt een advies uitgebracht. Het RC is een wettelijk ingesteld overleg en het vormt feitelijk het algemeen bestuur van de politieorganisatie. Het is de opdrachtgever van het RIEC-RR en stelt in die hoedanigheid het jaarplan, de begroting en het jaarverslag vast. Daarnaast worden ook alle producten die het RIEC-RR levert gepresenteerd aan het RC.

Het dagelijks bestuur van de politie is de Beheersdriehoek en deze bestaat uit de korpsbeheerder (dit is de burgemeester van Rotterdam), de korpschef en de hoofdofficier van justitie. Het is niet bestuurlijk verantwoordelijk voor het RIEC-RR, maar vertegenwoordigt het Regionaal College bij de dagelijkse gang van zaken rondom het RIEC-RR.

De aansturing van het RIEC-RR geschiedt door de Stuurgroep RIEC-RR die bestaat uit:

- de burgemeester van Barendrecht (voorzitter);
- de gemeentesecretaris van Maassluis;
- de Directeur Veiligheid van de gemeente Rotterdam;

⁹ In bijlage 1 is een overzicht van alle RIEC’s in Nederland te vinden.

- de Korpschef politie Rotterdam-Rijnmond;
- de Hoofdofficier van Justitie van het arrondissementsparket Rotterdam;
- de voorzitter van het MT Belastingdienst Rijnmond;
- het hoofd afdeling Informatie & Intelligence van de SIOD mede namens de Arbeidsinspectie;
- de kwartiermaker RIEC-RR en
- de secretaris RIEC-RR.

Deze Stuurgroep fungeert onder mandaat van het Regionaal College en de beheersdriehoek. De bestuurlijke verantwoordelijkheid is gelegen bij de korpsbeheerder van de regio Rotterdam-Rijnmond in diens hoedanigheid als voorzitter van het Regionaal College. Aan het einde van ieder jaar wordt een verantwoording over de werkzaamheden en resultaten van het RIEC-RR opgemaakt voor de minister van BZK in verband met de subsidieverstrekking (Definitief werkplan RIEC-RR, juni 2009).¹⁰

Naast het vormen van een informatieknooppunt wil het RIEC-RR ook een aantal concrete producten gaan leveren. Zo zullen er op reguliere basis enkele strategische analyses voor de regio gemaakt worden. Daarnaast wil het RIEC-RR adviezen over de inzet en aanpassing van de bestaande handhavinginstrumenten gaan verstrekken. Dit zal concreet uitgewerkt worden in een aantal uitvoeringsmappen over de aanpak van mensenhandel, softdrugs, vastgoed en bibob. Hierin staan onder andere voorbeeldbesluiten en -maatregelen voor de gemeenten in de regio. Deze moeten zorgen voor een universele regionale aanpak.

Het RIEC-RR bestaat op dit moment uit zeven medewerkers: een kwartiermaker, twee accounthouders, twee analisten, een secretariael medewerker en een bibob-expert. De kwartiermaker is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse werkprocessen en behalen van de gestelde doelen. Hij houdt contact met de vertegenwoordigers van het ministerie van BZK en daarnaast met de kwartiermakers van de andere RIEC's en is onderdeel van de stuurgroep RIEC-RR.

De accounthouders zijn eerste contactpersoon bij contact met de gemeenten. Het RIEC-RR werkt met vier hoofdthema's: bibob, softdrugs, mensenhandel en vastgoed. De accounthouders hebben elk twee van de thema's onder zich. De een houdt zich bezig met mensenhandel en vastgoed, de ander met softdrugs en bibob. Daarnaast onderhouden zij de contacten met de contactpersonen van de andere stakeholders zoals de politie en het OM.

De analisten zorgen voor het verzamelen en het inzichtelijk maken van de informatie uit de regio, waarmee de aard en omvang van de georganiseerde misdaad in de regio in kaart gebracht kan worden. Ook werken ze samen met een van de accounthouders op twee specifieke thema's.

¹⁰ In bijlage 2 is een overzicht van de betrokken (besluitvorming)organen bij het RIEC-RR en de overleggen.

De bibob-expert biedt ondersteuning bij het geven van adviezen aan gemeenten op casuïstiek niveau op het gebied van de wet bibob. Daarnaast ondersteunt deze de accounthouder bij het maken van bijvoorbeeld de uitvoeringsmap bibob.

De secretariael medewerker tot slot is verantwoordelijk voor het beantwoorden van telefoon en mail. Daarnaast draagt deze zorg voor het up-to-date houden van de website en voor het versturen van eventuele nieuwsbrieven. Daarnaast ondersteunt de medewerker de kwartiermaker bij zijn dagelijkse werkzaamheden, door bijvoorbeeld het maken van afspraken.

Om het succes van het RIEC-RR te garanderen is er draagvlak nodig zowel binnen het lokale bestuur als bij de betrokken handhaving- en opsporingsdiensten. Naast het creëren van draagvlak is het delen van informatie essentieel voor een goede samenwerking. Om de afspraken over de coördinatie, samenwerking en informatie-uitwisseling tussen de convenantpartners te formaliseren, is een Regionale Convenant Geïntegreerde Aanpak Georganiseerde Criminaliteit getekend. Tot de convenantpartners behoren naast de 19 gemeenten, de Politie, het Openbaar Ministerie, de Belastingdienst, de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD), de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD) en de Arbeidsinspectie. Het RIEC-RR wil zich naar haar partners positioneren als betrouwbaar, expertmatig en als een informatieknoppunt in de aanpak van georganiseerde criminaliteit.

De oprichting van het RIEC-RR is een pilot en daarom moeten eigenlijk alle werkwijzen en contacten tussen het RIEC-RR en haar partners nog ontwikkeld en vormgegeven worden. Om dit in samenwerking met de partners op te zetten is er per thema een werkgroep opgericht. In de werkgroep zitten voornamelijk (ambtelijke) vertegenwoordigers van de gemeenten, soms aangevuld met vertegenwoordigers van een of meerdere convenantpartners. De leden van de werkgroep komen om de twee maanden bijeen en deze worden geleid door een van de accounthouders.

Om de communicatie tussen het RIEC en haar partners landelijk vorm te geven is er in 2009 een communicatieplan opgesteld. Goed contact tussen een RIEC en haar partners is essentieel voor een goede samenwerking. Het RIEC moet zich gaan ontwikkelen als een betrouwbare, servicegerichte en onmisbare partner in de bestrijding van georganiseerde misdaad. De hieraan verbonden communicatiedoelstelling is als volgt geformuleerd: *“Om dit te bewerkstelligen wordt er op lokaal, regionaal en interregionaal niveau gecommuniceerd om het draagvlak onder de partners te vergroten en te behouden. Primair in deze doelstelling is het vergroten en behouden van draagvlak bij de partners”* (Groen Marketing en Communicatie, 2009, p 21). Om de waarden van de organisatie uit te dragen zou er een *sustainable corporate story* ontwikkeld moeten worden, zoals blijkt uit het citaat aan het begin van deze inleiding (Groen Marketing en Communicatie, 2009).

Om te zoeken naar een concrete invulling van de communicatie van het RIEC-RR naar haar partners in de regio Rotterdam Rijnmond is in maart 2010 een communicatieadviseur aangesteld bij de organisatie. Ik heb naast mijn onderzoek in de periode maart 2010 tot en met juni 2010 meegelopen met deze communicatieadviseur.

1.2 De eerste dag...

Woensdagochtend rond kwart voor negen stap ik naar binnen in het gebouw aan de Coolingsingel 6, tussen een shoarmatent en een louche Indiaas restaurant, waar een onderdeel van de gemeente Rotterdam en daarin ook het RIEC-RR is gevestigd. In de lift naar de zesde verdieping, die niet vooruit te branden is, verheug ik me op mijn eerste afstudeer/stagedag.

Aangekomen op de zesde verdieping word ik uitgenodigd om een plekje te zoeken aan een van de beschikbare bureaus (lekker flexen!) en vol enthousiasme pak ik mijn notitieblok en pen. De dag begint met een kennismakingsgesprek tussen Serge, communicatieadviseur, David, de kwartiermaker van het RIEC-RR en ikzelf. Na een korte kennismaking komt het gesprek vervolgens op mijn onderzoeksonderwerp: storytelling. Beiden hebben hier nog nooit van gehoord en ik probeer in een minuut uit te leggen wat het inhoudt. Na dit gesprek heeft Serge kennismakingsgesprekken ingepland met de medewerkers van het RIEC-RR en hij vraagt of ik erbij wil komen zitten. Dit is voor mij een ideale gelegenheid om gelijk met iedereen kennis te maken en ik maak hier dan ook graag gebruik van. Bij de kennismakingsgesprekken valt het me op dat de medewerkers nieuwsgierig zijn naar mijn onderzoek, maar dat ze allemaal nog nooit van storytelling hebben gehoord, laat staan een sustainable corporate story...

1.2.1 Aanleiding

Het fragment hierboven illustreert de aanleiding van mijn onderzoek. Een onderzoeksbureau heeft een communicatiestrategie gepresenteerd die door alle RIEC's in Nederland gehanteerd zou moeten worden. Hierin staat onder andere dat het ontwikkelen van een *sustainable corporate story* een manier kan zijn om de gemeenschappelijke waarden over te brengen naar de partners. Hierin staat daarnaast omschreven dat de managers het verhaal met 'flair' moeten kunnen vertellen. En dat het verhaal voor medewerkers een bron van inspiratie moet vormen voor communicatie op alle niveaus (Groen marketing en communicatie, 2009). Uit bovenstaand fragment blijkt echter dat de medewerkers nog nooit van storytelling hebben gehoord, laat staan dat ze enig idee hebben wat een *sustainable corporate story* is. Reden dus om te onderzoeken of de voorwaarden voor het ontwikkelen van een corporate story en het gebruik van storytelling als communicatiemiddel überhaupt wel aanwezig zijn bij de organisatie.

1.2.2 Vraagstelling

De bovengenoemde verhouding tussen het RIEC-RR en de gemeenten is complex. De vraag is echter of het creëren van een corporate story de oplossing is bij het ontwikkelen van een communicatiestrategie voor het RIEC-RR. Om dit te onderzoeken zal gezocht moeten worden naar de elementen die storytelling bevorderen, dan wel belemmeren en of deze aanwezig zijn bij het RIEC-RR Rotterdam Rijnmond.

Dit leidt tot de volgende hoofdvraag die beantwoord zal worden in deze scriptie:

Welke factoren die storytelling bevorderen of belemmeren zijn aanwezig binnen het Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond?

Doelstelling van het onderzoek is om met het in kaart brengen van de aan- of afwezigheid van deze factoren te kijken of het creëren van een *sustainable corporate story* een (juiste) communicatiestrategie kan zijn voor het RIEC-RR. Om bovenstaande vragen te beantwoorden zal in het eerstvolgende hoofdstuk een literatuurstudie worden gedaan naar het fenomeen storytelling in organisaties. Hierbij zal een antwoord gegeven worden op de volgende twee deelvragen:

- Wat is storytelling precies en hoe kan het ingezet worden in organisaties?
- Wat zijn elementen die storytelling in een organisatie kunnen bevorderen, dan wel belemmeren?

Aan de hand van het antwoord op deze twee vragen zal in hoofdstuk 3 gezocht worden naar een onderzoeksstrategie waarmee onderzocht kan worden of de elementen die storytelling bevorderen of belemmeren aanwezig zijn bij het RIEC-RR. In hoofdstuk 3 zal dan ook de volgende deelvraag beantwoord worden:

- Op welke manier kan onderzocht worden of de elementen die storytelling bevorderen of belemmeren aanwezig zijn bij het RIEC-RR?

In het volgende hoofdstuk zullen deze elementen invulling krijgen.

Hoofdstuk 2 Moed & visie



Toen ze zich op het marktplein hadden opgesteld, trokken ze naar de schuur en omsingelden die. Toen trad één van de dappersten naar voren en ging er met geveld lans op af, maar meteen kwam hij er onder een vervaarlijke schreeuw weer uit, doodsbleek, en hij kon verder geen woord meer uitbrengen.

Nog twee anderen waagden zich naar binnen, maar het verging hun niet anders.....



Verhalen vertellen wordt al sinds mensenheugenis gedaan en verhalen vormen daarmee de basis van veel culturen. Zo werden er verhalen verteld over goden, helden en conflicten om burgers een sociale en maatschappelijke spiegel voor te houden. In onze Westerse samenleving speelden verhalen tot in de Middeleeuwen een belangrijke rol in onze maatschappij, voornamelijk om kennis over te dragen. Deze verhalen werden mondeling overgebracht (Van Amelsfoort, 2004). Pas met de uitvinding van de drukpers rond 1450 werden de verhalen ook op grotere schaal schriftelijk verspreid. Na de Renaissance en de Gouden Eeuw kwam er in de periode van de Verlichting (ruwweg van 1650 tot eind 18^e eeuw) steeds meer aandacht voor de ratio en daarmee werden de (kerkelijke) verhalen en de tot op dat moment bestaande wereldbeelden steeds meer naar de achtergrond verdrongen. In de 19^e eeuw, tijdens de industriële revolutie, bleef de nadruk liggen op de ratio en niet op de emotie (Gabriel, 2000). Door allerlei moderne uitvindingen gingen verhalen een minder grote rol spelen en verleerden mensen als het ware de kunst van het vertellen. Dit wordt ook wel “narrative deskilling” genoemd: de noodzaak om kennis mondeling over te brengen viel weg en daarmee dus ook de noodzaak om veelvuldig verhalen aan elkaar te vertellen waar deze kennis in verpakt werd (Gabriel, 2000, 15). Pas tijdens de postmodernistische periode (vanaf ongeveer 1960) werd er weer meer aandacht besteed aan het vertellen van verhalen (Gabriel, 2000, 17). In tegenstelling tot het modernisme, waarbij men uitging van universele wereldbeelden, heerste er in de postmoderne periode juist het idee dat er niet één waarheid is, maar meerdere. Verhalen sluiten hierbij aan, omdat deze de eigenschap bevatten dat ze ambigu zijn (Breuer, 2004). Het vertellen van verhalen wordt heden ten dage steeds meer gebruikt om structuur aan te brengen in de steeds groter en abstracter wordende informatiestromen. Verhalen zorgen ervoor dat de informatie toegankelijk en reproduceerbaar wordt (Scheringa, 2009). Dit kenmerk van verhalen wordt gebruikt om het vertellen van verhalen in te zetten in organisaties.

2.1 De narratieve benadering

Storytelling komt voort uit de narratieve benadering. Daarom zal allereerst dit brede perspectief beschreven worden, voordat ingegaan zal worden op het begrip storytelling. De narratieve benadering gaat ervan uit dat we de wereld om ons heen kenbaar maken door middel van narratieven, verhalen. De constructie van deze verhalen komt tot stand doordat wij op zichzelf staande gebeurtenissen op een tijdscontinuüm plaatsen en hierin causale verbanden proberen te vinden. Deze ordenen we uiteindelijk in zogeheten plots. Een plot is *“the basic means by which specific events, otherwise represented as list of chronicles, are brought into one meaningful whole”* (Czarniawksa, 1997, p 18). Dus, door middel van plots geven mensen betekenis aan gebeurtenissen om hen heen. Ze proberen hiermee een benadering van de werkelijkheid te construeren, want een echte werkelijkheid is niet kenbaar te maken (Breuer, 2004, p 3). Deze waarheid hoeft niet voor iedereen hetzelfde te zijn; er wordt door elk individu een waarheid geconstrueerd die voor hem of haar aannemelijk is. Verhalen zijn dus voor meerdere uitleggen vatbaar, ambigu. Een verhaal kan uiteindelijk beschouwd worden als een menselijke projectie op de werkelijkheid die situationeel tot stand komt. Dit komt doordat de constructie van de verhalen tot stand komt door drie vormen van narratieve presentatie (Polkinghorne, 1988). Ik zal elk van deze vormen in de volgende paragrafen toelichten.

2.1.1 De presentatie voor onszelf; in ons hoofd

Allereerst is er een narratieve presentatie in het hoofd van het individu. In het hoofd vormt zich een verhaal (Polkinghorne, 1988, pp 21-22). Dit verhaal wordt gevormd door gebeurtenissen te ordenen in plots. Deze ordening vindt plaats op basis van cultureel bepaalde codes. Dit zijn cultureel bepaalde afspraken die weergeven hoe wij over de wereld denken. *“Codes provide a framework within which signs make sense: they are interpretive devices which are used by interpretative communities”* (Chandler, 2007, p 148).

2.1.2 De presentatie naar anderen; het beeld overbrengen

De tweede vorm van narratieve presentatie is de representatie van een verhaal in *“a language message directed to others”* (Polkinghorne, 1988, p 22). Met deze vorm van presentatie probeer je jouw waarheid over te brengen op anderen. Dit doen we door middel van het gebruik van teksten. Hierbij hanteer ik een brede definitie van tekst, waarbij teksten gezien kunnen worden als een verzameling van *signs*. Een *sign* kan gedefinieert worden als *“a meaningful unit which is interpreted as standing for something other than itself”* (Chandler, 2004, p 260). Dit kunnen woorden, maar ook geluiden, beelden, objecten en gebaren zijn.

Het overbrengen van jouw waarheid op die van anderen kan door middel van mondelinge overdracht, maar ook door een geschreven tekst, of door bepaalde gebaren te gebruiken. Bij het overbrengen van

deze waarheid maken we gebruik van metaforen, voorbeelden, afbeeldingen, geluiden en bepaalde symbolen (Chandler, 2004, pp 36-37). Een van de bekendste voorbeelden van het overbrengen van een waarheid door middel van verhalen is de Bijbel. Hierin staat een waarheid beschreven en worden bepaalde normen en waarden verbonden aan deze waarheid, maar alles wordt gepresenteerd in de vorm van verhalen en verzen.

2.1.3 De presentatie van anderen; receptie, interpretatie & begrip

Tot slot is er de derde vorm van narratieve presentatie, die Polkinghorne (1988) omschrijft als het recipiëren van verhalen van anderen. Door te kijken en te luisteren naar verhalen van anderen proberen we de werkelijkheid van de ander te interpreteren en te begrijpen (p 22). Door dit te doen, ontstaat een situatie waarin we verhalen uitwisselen, van waaruit weer nieuwe verhalen kunnen ontstaan. In de interactie tussen vertellers en luisteraars wordt op die manier betekenis gegeven aan de gebeurtenissen om ons heen.

Mensen geven dus op drie manieren betekenis aan gebeurtenissen door middel van verhalen. Hierbij maken ze zelf een verhaal, dragen ze dit verhaal uit en luisteren en interpreteren ze tot slot verhalen van anderen. Betekenisgeving ontstaat dus zowel vanuit het individu als in wisselwerking met anderen. Maar hoe kan vanuit dit proces van betekenisgeving het begrip *storytelling* worden gedefinieerd?

2.2 Storytelling

Storytelling gaat eigenlijk gewoon over het vertellen van verhalen aan elkaar. Dit kunnen fictieve verhalen zijn, maar ook verhalen over dagelijkse zaken (Bijl e.a., 2002). Storytelling is dus de narratieve presentatie waarmee je 'jouw waarheid' over probeert te brengen op anderen.

2.2.1 Narratieve ruimte

Breuer (2004) omschrijft hierbij dat tijdens het vertellen van een verhaal er een narratieve ruimte ontstaat zowel in het hoofd van de verteller als in het hoofd van de ontvanger (p 4). Hij beschrijft hoe in deze narratieve ruimte twee mechanismen gemobiliseerd worden: de *projectieve identificatie* en *associatie/dissociatie*. Je identificeert je als luisteraar in eerste instantie met de verteller of met een van de personages in het verhaal en vervolgens projecteer je als luisteraar je eigen gevoelens op dit personage, waardoor je eigen veronderstellingen herkenbaar zijn bij het personage. Tegelijkertijd heb jij zelf bepaalde associaties met andere verhalen. Zoals Breuer stelt: “*Je bent in het verhaal van de ander en tegelijkertijd in je eigen verhaal*” (p 4).

De belangrijkste rol in het creëren van de narratieve ruimte is weggelegd voor de verteller. Pas als een verhaal verteld wordt, kunnen de twee bovenstaande processen in werking gezet worden. Dit kan de verteller door middel van stemgebruik, gebruik van interpunctie en uiteraard door een goed verhaal in werking te zetten door met deze instrumenten een beroep te doen op de verbeeldingskracht van de luisteraar.

Van der Loo en Horsten (2005) definiëren vijf regels waar een goede verteller zich aan moet houden. Als eerste moet de verteller zich open stellen voor verhalen die anderen vertellen. Ten tweede moet hij of zij met een ongewone blik naar gewone situaties kunnen kijken. Als derde is het van belang dat de verteller eigen meningen en vooroordelen naar de achtergrond schuift. Uiteindelijk moet hij of zij zelf verhalen gaan vertellen en kijken hoe ze bij anderen over komen. Tot slot moet de verteller situaties scheppen waarin verhalen verteld kunnen worden. Scheringa (2009) benoemt dit laatste aspect ook in haar artikel onder de noemer 'narratief klimaat'. Volgens Scheringa kunnen verhalen alleen binnen een narratief klimaat tot stand komen en is het daarbij van belang om open te staan voor verhalen en deze ook zelf te vertellen. Daarnaast moet de verteller empathisch en nieuwsgierig zijn en mensen niet onderbreken. Het is van belang te respecteren en accepteren dat het verhaal dat iemand anders vertelt, zijn of haar werkelijkheid is. Tot slot moet je kunnen aanhaken bij verhalen van anderen, rechtdoen aan emotie en de verhalen in een leerproces weloverwogen, doelgericht en strategisch inzetten. Een goede voorbereiding is hierin essentieel.

Daarnaast is de interactie tussen verteller en luisteraar een belangrijke factor bij het vertellen van verhalen, want alleen in deze interactie kan betekenisgeving plaatsvinden. De toehoorder van een verhaal is dus net zo belangrijk als de verteller; ook voor de luisteraar is een rol weggelegd voor het benutten van deze narratieve ruimte. De luisteraar moet open staan voor verhalen, waarbij hij of zij in verhalen verbindingen legt met zijn of haar eigen leef- en denkwereld (Breuer, 2004, p 5). Als luisteraar moet je dus niet alleen in staat zijn deze verbinding te leggen, maar moet je er zelf actief voor zorgen dat deze gelegd wordt. In een goed verhaal zit een lijn die de luisteraar kan volgen en die hem of haar dwingt om deze te begrijpen en daardoor dus de wereld van de verteller te trachten te interpreteren. Uiteindelijk draait het erom dat de verbeeldingskracht van de luisteraar aangesproken wordt. Deze moet ervoor zorgen dat uiteindelijk het beeld dat de verteller kenbaar wil maken, overeen gaat komen met het beeld van de luisteraar.

2.2.2 Een goed verhaal

Een goed verhaal moet aan een aantal voorwaarden voldoen om de verbeeldingskracht bij de luisteraar aan te spreken. Gabriel (2000) geeft een allesomvattende definitie van een verhaal en presenteert deze als volgt:

“Stories are narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material. This material may be a product of fantasy or experience, including an experience of earlier narratives. Story plots entail conflicts, predicaments, trials, coincidences, and crises that call for choices, decisions, actions, and interactions, whose actual outcomes are often at odds with the characters intentions and purposes.” (239).

Een verhaal moet een plot hebben met karakters. Deze karakters kunnen eigenschappen toegedicht krijgen die het beeld dat teweeg wordt gebracht positief of negatief kan beïnvloeden. Zo zal er negatief gedacht worden over karakters die veel slechte eigenschappen hebben en positief over karakters die veel goede eigenschappen hebben.

Met deze definitie geeft Gabriel daarnaast aan dat een verhaal emotie teweeg moet kunnen brengen bij zowel verteller als bij het publiek. Deze emotie moet door middel van een *poetic elaboration* bestaande uit *symbolic material* teweeg gebracht worden. De *poetic elaboration* houdt in dat er een bepaalde verhaalstructuur in moet zitten. Een goed verhaal moet opgebouwd zijn uit vijf momenten; 1) de inleiding waardoor het verhaal te begrijpen is voor de luisteraar, 2) het begin van het verhaal waarin er een probleem geschetst wordt dat om een oplossing vraagt, 3) het hoogtepunt, de mogelijke oplossing voor het geschetste probleem, 4) de afloop waarin de consequenties naar voren komen en tot slot 5) het eindbeeld, bijvoorbeeld een moraal (in Bijl et al. 2002). Het maken van een goed verhaal gaat niet over een nacht ijs: het heeft tijd nodig zich te vormen. Of zoals Gabriel (2000, 1) zegt: *“[Storytelling] is a delicate process, a process that can easily break down, failing to live up to its promise, disintegrating into mere text”*.

Waar een goed verhaal aan moet voldoen is echter voor een groot deel afhankelijk van het doel waarmee een verhaal verteld wordt. Het vertellen van een sprookje aan kinderen is iets heel anders dan een verhaal vertellen aan managers in een bedrijf over een enorme reorganisatie met bijkomende bezuinigingen. In deze scriptie wordt echter niet naar alle vormen van storytelling gekeken, maar wordt alleen bekeken wat de voorwaarden zijn om storytelling in te zetten in een organisatie. Daarom zal eerst beschreven worden op welke manier storytelling ingezet kan worden in organisaties en zal van daaruit een aantal, dat storytelling in organisaties bevorderen en belemmeren beschreven worden.

2.3 Storytelling in organisaties

Voordat gekeken wordt naar de manier waarop verhalen ingezet kunnen worden in een organisatie, zal eerst bekeken moeten worden wat onder een verhaal in een organisatie wordt verstaan. Bijl, Baars en De van der Schueren (2002) hanteren een brede definitie van het begrip verhalen. Volgens hen valt iedere vorm van berichtgeving onder het verhalende genre. Dit kan bijvoorbeeld een sprookje zijn, maar ook een roman, een krantenbericht of een verklaring waarom je werk niet af is. Het vertellen van

verhalen is hiermee niet voorbehouden aan grote helden of inspirerende managers, maar kan ook in de koffiekamer plaatsvinden.

Deze brede definitie van verhalen kan verder ontleed worden door een onderscheid te maken tussen verschillende soorten verhalen. Er zijn in organisaties twee soorten verhalen te onderscheiden: *organizational stories* en *corporate stories* (Scheringa, 2009). Organizational stories zijn authentieke persoonlijke verhalen binnen een organisatie. Hierbij gaat het om verhalen die intern door medewerkers aan elkaar en over elkaar en de organisatie verteld worden. Een corporate story is een verhaal dat bewust door een organisatie ontwikkeld wordt om daarmee de visie, en normen en waarden van een bedrijf uit te dragen naar externen (Scheringa, 2009, p 16).

Van der Loo en Horsten (2005) benoemen tot slot nog dat verhalen verbonden kunnen worden met een cultuur. Wie dezelfde verhalen vertelt, behoort tot eenzelfde cultuur. Dit is niet alleen in het dagelijks leven zo, maar ook in organisaties. Ze stellen dat wanneer een bedrijf geen verhaal te vertellen heeft, het een onduidelijke culturele identiteit heeft. Zij zien het verhaal als uiting van een cultuur en als een collectief geheugen. Een verhaal moet dus verbonden worden met de visie en de daaruit volgende strategische en operationele doelen van de organisatie.

Maar op welke manier kunnen deze verhalen een rol spelen in organisaties en wat zijn daarbij de factoren die storytelling bevorderen of belemmeren?

2.3.1 Kennisoverdracht

Storytelling kan door medewerkers en managers ingezet worden als instrument voor kennisoverdracht. Door kennis te presenteren in de vorm van een verhaal is het voor mensen makkelijker om deze kennis te reproduceren en over te dragen (Denning, 2005, 178-200).

Bijl et al. benadrukken hierbij dat mensen vaak wel kennis over willen dragen, maar dat vorm waarin deze kennis gegoten wordt, bijvoorbeeld een PowerPoint-presentatie, niet aansluit bij wat mensen willen horen (31). Verhalen kunnen gezien worden als een aanvulling om abstracte analyses in een meer begrijpelijker vorm te presenteren: “*Abstract analysis is easier to understand when seen through the lens of a well-chosen story and can of course be used to make explicit the implications of a story*” (Denning, 2001, p XVII).

Kennisoverdracht kan niet alleen gezien worden als de overdracht van gegevens, maar ook als instrument van reflectie, waarmee uiteindelijk gezocht kan worden naar verbeteringen en het uitbreiden van kennis. Door te reflecteren door middel van het vertellen van een verhaal leert een manager of medewerker zichzelf beter kennen. Hierdoor kan men uiteindelijk verbeteringen aanbrengen in het eigen functioneren (Bijl et al. 52-63).

2.3.2 Sturing

Door middel van verhalen kunnen managers sturing en richting geven aan de organisatie en haar medewerkers. De meest extreme vorm van sturing is in dit geval een veranderingstraject, waarbij medewerkers begrip moeten krijgen voor een verandering van richting van de organisatie. Breuer (2004) stelt hierbij dat storytelling gebruikt kan worden als interventiemethode. Veel veranderingsprocessen stuiten op weerstand bij het personeel of bij partners. Veranderingen gaan eigenlijk over het aanspreken van gevoelens, door feiten op een bepaalde manier te presenteren (Kotter & Cohen, 2002). Het interactieve aspect tussen verteller en luisteraar en hiermee het ontstaan van een narratieve ruimte is hierin een 'key-factor'. Volgens Denning (2000) kan deze narratieve ruimte bijvoorbeeld gecreëerd worden door het ontwikkelen van een *springboard story*. Een springboard story is een verhaal dat geen vast einde kent. Als een springplank nodigt het de luisteraar uit om het einde zelf in te vullen. Met behulp van een springboard story kunnen luisteraars gestimuleerd worden om hun eigen draai aan het verhaal te geven. Het veranderingsproces kan hierdoor meer draagvlak krijgen en de luisteraars kunnen het concretiseren. Het kan dus ook van nut zijn bij het continueren van de communicatie in een later stadium.

Een goede manager kan zijn medewerkers meekrijgen in een idee en zorgen voor samenhang en een gemeenschappelijke visie. Daarnaast moeten managers binnen een organisatie ook met andere managers een gezamenlijk verhaal naar buiten kunnen brengen. Als managers een verhaal vertellen laten ze daarin ruimte aan de medewerkers om zelf invulling te geven aan de te realiseren doelen. Een manager kan invullen welke doelen gerealiseerd dienen te worden door cijfers te noemen en targets af te spreken. Maar een manager kan er ook voor kiezen om een verhaal te vertellen en op die manier medewerkers een voorstelling te laten maken van hoe de uiteindelijke realisatie van doelen eruit moet komen te zien. Goede verhalen creëren hierbij een imaginaire wereld waarin zowel de medewerkers als de manager zich thuis voelen (Bijl et al. 2002).

Storytelling kan echter ook medewerkers helpen om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Door het gebruik van -email, sms en mobiele telefonie is de fysieke afstand tussen verteller en luisteraar heden ten dage groter. Het wordt niet meer nodig geacht om persoonlijk naar iemand toe te gaan om informatie over te brengen. Hierdoor ontbreekt een belangrijk onderdeel van het vertellen, namelijk de interactie tussen luisteraar en verteller. Door irritaties of problemen te verpakken in een verhaal kunnen ze makkelijker en minder persoonlijk uitgesproken worden. Door het vertellen van verhalen wisselen medewerkers ervaringen uit en kan gezocht worden naar oplossingen voor problemen. Volgens organisatiepsycholoog Marvin Egberts kan storytelling gezien worden als storymaking. Dit is erop gericht andere mensen aan het woord te laten en zo problemen op te lossen. Door ruimte te geven aan intuïtie, gevoelens en fantasie kunnen veranderingen in gang gezet worden (in Bijl et al., 78-85).

Uiteindelijk heeft storytelling op deze manier maar een doel en dat is het overbrengen van jouw denkbeelden op de ander, zodat er uiteindelijk een gezamenlijk denkbeeld ontstaat. Al deze vormen van storytelling zijn voornamelijk intern gericht. Maar storytelling kan ook een rol spelen bij de externe communicatie.

2.3.3 Herkenning en betrokkenheid

Een derde functie die storytelling kan hebben in organisaties, is het creëren van betrokkenheid van medewerkers en stakeholders en daarbij zorgen voor herkenning; weten waar de organisatie voor staat. In een verhaal kan verwoord worden op welke manier de organisatie naar de toekomst kijkt en wat de kernwaarden zijn van de organisatie. Zoals Ashraf Ramzy stelt “*de publieke opinie is niet voor rede vatbaar, het hart spreekt en het verhaal raakt waar het argument niet komen kan*” (in Bijl et al., 44). Hier maken grote bedrijven gretig gebruik van door mensen aan te spreken met een verhaal in plaats van argumenten om een bepaald product te kopen. Dit is dan ook de kracht van een corporate story. In een corporate story kun je als bedrijf je normen en waarden, maar ook je visie en missie verwerken. Deze soms abstracte begrippen maak je concreet en visueel door ze te personificeren en vervolgens te communiceren via een verhaal.

Sustainable Corporate Story

Volgens Cees van Riel is een sustainable corporate story (SCS) “*een realistische en relevante beschrijving van een organisatie, gemaakt in open dialoog met de stakeholders waar het bedrijf van afhankelijk is*” (Van Riel, 2003). Het gaat er dus niet alleen om dat je een verhaal vertelt dat binnen je bedrijf als aannemelijk en geloofwaardig wordt ervaren, maar ook stakeholders moeten zich erin kunnen herkennen en ruimte zien voor eigen inbreng.

De SCS kan gezien worden als een vertrekpunt voor alle interne en externe communicatie.

Een goed organisatieverhaal

Storytelling kan alleen succesvol ingezet worden door een organisatie als er een goed verhaal verteld wordt. Van der Loo en van der Weijden (2005) vatten dit samen in de AMORE-criteria. Een verhaal moet Ambities vertolken, waarbij het de kern en de dromen van de onderneming blootlegt. Daarnaast moet het verhaal Motiverend zijn en energie geven. Het moet Onderscheidend zijn, door de eigenheid van de organisatie te vertolken in het verhaal. Het verhaal moet Relevant zijn, voor de medewerkers, maar ook voor de stakeholders. En tot slot moet het Echt zijn; authenticiteit en daarmee geloofwaardigheid zijn een belangrijke voorwaarde. Volgens Gilmore en Pine (2007) is authenticiteit iets wat moet corresponderen met ons zelfbeeld. Kortom; het maakt niet uit of iets daadwerkelijk

authentiek is, als het maar zo wordt ervaren door degene aan wie we iets vertellen. Het belangrijkste is dat de verteller gelooft in de echtheid van zijn verhaal en dit kan overbrengen op de luisteraars.

Ook Van Riel benoemt een viertal elementen waaraan een SCS moet voldoen. Net als Van der Loo en Van der Weijden (2005) stelt Van Riel dat een verhaal in de ogen van de stakeholders relevant moet zijn. Ten tweede moet het een realistische weergave van de kernpunten van de organisatie zijn. Het verhaal moet in een open dialoog ontwikkeld worden en tot slot moet het verhaal *sustainable* zijn (Van Riel, 2003, 174). Dit betekent dat het duurzaam moet zijn en dat er hierbij rekening is gehouden met verschillende belangen van de stakeholders.

Van Riel (2002) vat het belang en gebruik van een sustainable corporate story als volgt samen:

“A sustainable corporate story is not a guarantee for success, but a tool to increase mutual understanding between an organization and its stakeholders. The creation and implementation of a successful corporate story is not only a matter of using the ‘right methods and the ‘right’ approach, but above all the sincere desire to develop a story that will really improve the quality of the corporate communication of an organization.” (159)

Nu beschreven is op welke manieren storytelling in organisaties ingezet kan worden, blijft tot slot de vraag over welke factoren storytelling en specifiek het ontwikkelen van een SCS bevorderen of belemmeren.

2.4 Verwoorden, Vertellen en Verankeren

Schutte en Hendriks (2007) benoemen een drietal factoren om het succes van een corporate story te garanderen. Het bedenken van een corporate story is daarbij pas de eerste stap. Daarna is het belangrijk dat een verhaal verteld wordt en tot slot verankerd, zodat het een rol blijft spelen in de organisatie. Dit sluit deels aan bij wat Van Riel het *sustainable* element van een corporate story noemt. Een drietal factoren kan aangemerkt worden als factoren die storytelling bevorderen of belemmeren. Daarmee vormen ze het theoretisch kader dat als richtlijn zal dienen voor het praktijkgerichte onderzoek bij het RIEC-RR naar de aanwezigheid van deze factoren.

2.4.1 Verwoorden

De eerste factor die een rol speelt bij het succesvol inzetten van een corporate story is de narratieve factor. Hiermee wordt bedoeld dat een verhaal volgens universele verhaalkenmerken in elkaar moet zitten. Deze zijn in voorgaande paragrafen besproken, dus daar zal hier niet verder op in worden gegaan. Daarnaast moet het verhaal tot de verbeelding spreken en daarmee herkenning en betrokkenheid creëren (Schutte & Hendriks, 2007, p 37). Dit gebeurt door gebruik te maken van de

ambigüiteit van verhalen en deze tot uiting te laten komen in de imaginaire wereld van verteller en luisteraar. Hieruit volgt meteen de tweede factor die benoemd wordt als belangrijk element binnen storytelling, het vertellen.

2.4.2 Vertellen

Schutte en Hendriks (2007) noemen deze factor de doorvertelfactor van een corporate story. Hierbij gaat het om de mate waarin mensen een verhaal doorvertellen, zowel intern als extern (p 100). Verhalen worden sneller doorverteld dan abstracte bedrijfsinformatie. Een goed verhaal met daarin een conflict, of een obstakel dat overwonnen moet worden, wordt sneller doorverteld dan een verhaal waarin alles vlekkeloos verloopt. En tot slot zijn mensen in staat verhalen makkelijker door te vertellen als er daarbij ruimte is om er hun eigen draai aan te geven.

2.4.3 Verankeren

Een derde en laatste factor is de verankeringsfactor. Dit houdt in dat een verhaal niet alleen gefundeerd is op een visie en de normen en waarden van een organisatie, maar dat deze ook in de dagelijkse praktijk de communicatie leidt (Schutte en Hendriks, 2007): “*De verankeringsfactor staat dus voor de relatie tussen de corporate story en de organisatie*” (p 107).

Voor de verankering van een verhaal zijn er drie pijlers: commitment, co-creatie en communicatie. Een overkoepelende voorwaarde hierbij is dat het organisatieverhaal authentiek is.

Commitment aan het verhaal betekent dat het verhaal actief moet worden uitgedragen. Hierbij zijn leiders *chief storytellers*. Ze moeten de kunst van het vertellen onder de knie krijgen en het organisatieverhaal met verve kunnen brengen. Een belangrijk aspect hierbij is dus dat leiders, maar ook medewerkers zelf in het verhaal geloven. Alleen dan kan het overtuigend gebracht worden en ingezet worden om betrokkenheid en herkenning te creëren.

Het geloof in een verhaal kan versterkt worden als het tot stand komt door middel van co-creatie. Zoals Van Riel dit noemt; “*in een open dialoog met de stakeholder.*” Lastig element hierbij is dat, zoals aan het begin van dit hoofdstuk beschreven is, een werkelijkheid niet bestaat. Doel is dan ook om door middel van co-creatie te zorgen dat de werkelijkheid van verteller en luisteraar zo ‘dicht als mogelijk’ bij elkaar komen. Dit kan door het benutten van de narratieve ruimte. Dit vereist een actieve houding van zowel verteller als luisteraar om ervoor te zorgen dat door middel van reflectie en handelen deze narratieve ruimte optimaal benut wordt. Alleen dan kan een gemeenschappelijke (toekomst)visie worden verwoord.

Tot slot benoemen Schutte en Hendriks als laatste pijler communicatie. Consequente en consistente communicatie speelt een essentiële rol in het verankeren van een corporate story. Daarbij formuleren ze een aantal aandachtspunten die ervoor kunnen zorgen dat dit proces succesvol verloopt.

- Het verhaal dient vooral mondeling overgebracht te worden
- De leider of manager speelt hierbij een rol als aangever en zorgt voor continuering en commitment
- Het verhaal moet in verschillende vormen verteld kunnen worden, zodat het verschillende doelgroepen aan kan spreken
- Vat het verhaal samen in thema's.

2.5 Samenvattend

In het verhaal dient een gemeenschappelijke visie verwoord te zijn. Zowel verteller als luisteraar spelen een belangrijke rol in het succes van een corporate story.

Elementen die storytelling bevorderen zijn hierbij:

- het zoeken naar een gemeenschappelijke visie, waarbij zowel de organisatie als de stakeholders betrokken zijn
- in staat zijn deze visie helder en krachtig te verwoorden in een goed verhaal
- dit verhaal tot stand laten komen door een narratief klimaat te scheppen
- en dit verhaal in verschillende vormen en voor verschillende doelgroepen op een juiste manier te verwoorden.

Elementen die storytelling kunnen belemmeren zijn:

- krampachtig op zoek gaan naar een visie, waarbij er geen ruimte is voor interactie met de stakeholders
- een verhaal vertellen dat niet 'jouw eigen' verhaal is, dat niet authentiek is
- de afwezigheid van een narratief klimaat, waardoor er geen ruimte is voor het vertellen van een verhaal.

In het volgende hoofdstuk zal de tweede deelvraag beantwoord worden: op welke manier kan onderzocht worden of de elementen die storytelling bevorderen of belemmeren aanwezig zijn bij het RIEC-RR?

3. Harnas, zwaard & lans



Eindelijk trad er iemand naar voren en dat was een grote, sterke kerel, beroemd om z'n krijgsdaden en hij sprak: "Met aankijken alleen zullen jullie het ondiep niet verjagen. Hier moet een heldendaad gedaan worden, maar ik zie dat jullie hier allemaal vrouwmensen geworden zijn en dat niemand het vosje bijten wil." Hij liet zich een harnas, zwaard en lans brengen en trok de wapenrusting aan. Allen prezen zijn moed; al vreesden er velen voor zijn leven. Beide schuurdeuren werden geopend en daar zag men de uil. Die was intussen midden op de grote dwarsbalk gaan zitten. Hij liet een ladder brengen en toen hij die plaatste en zijn voet op de eerste sport wou zetten, riepen ze allemaal dat hij flink moest zijn en riepen in een gebed Sint Joris aan, die de draak gedood had of hij hem wilde helpen.....



In het vorige hoofdstuk is de vraag beantwoord op welke manier storytelling ingezet kan worden in een organisatie en welke factoren hierbij bevorderend kunnen werken. In dit hoofdstuk zal ik beschrijven met welke methode dit onderzoek zal worden. Ik zal allereerst beschrijven waarom ik gekozen heb voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Daarna zal ik ingaan op de gekozen methoden die voortkomen uit deze strategie.

Een van de functies van een corporate story is dat er bij een verandertraject draagvlak gecreëerd kan worden voor de op stapel staande veranderingen (Denning, 2001). Het gebruik van storytelling en specifiek een corporate story is een wisselwerking tussen de ontvanger en zender van een verhaal (Breuer, 2004). Vanuit deze interactie ontstaat een imaginaire wereld die voor verteller en ontvanger niet hetzelfde is, maar daardoor ruimte biedt voor nieuwe ideeën, veranderingen en toekomstvisies. Daarom zal niet alleen intern, maar ook extern gekeken moeten worden naar de voorwaarden voor storytelling. In dit geval gaat dat dus om alle stakeholders die te maken hebben met het RIEC-RR. Van hieruit kunnen de mogelijkheden voor storytelling bij het RIEC-RR onderzocht worden.

Het RIEC-RR heeft te maken met zeer veel stakeholders. In de tijdsspanne van dit onderzoek is het echter niet mogelijk om alle stakeholders te onderzoeken. Daarnaast zijn nog niet alle stakeholders met dezelfde intensiteit betrokken bij het RIEC-RR.

Uit gesprekken met medewerkers van het RIEC-RR en het bijwonen van een klankbordoverleg lijkt het creëren van draagvlak bij de gemeenten een zeer belangrijke component te zijn in het voortbestaan van de organisatie. Dit wordt tevens omschreven in het communicatieplan van bureau Groen. In dit

communicatieplan staat beschreven dat de gemeenten gezien kunnen worden als de primaire partner van het RIEC-RR (2009, p 16). Het RIEC-RR wordt namelijk gesubsidieerd met geld uit de gemeenten in de regio, en is hierdoor financieel afhankelijk van deze gemeenten. Het doel van het RIEC-RR is het versterken van de bestuurlijke positie van de gemeenten. Zeker in de beginfase houdt dit in dat deze zelf een aantal extra beleidsmatige taken zal moeten gaan verrichten. Er lijkt een contradictie te ontstaan: gemeenten betalen voor een dienst, maar ze krijgen er wel taken bij. In de communicatie naar de gemeenten is het dus van belang de noodzaak van het RIEC-RR voor de regio duidelijk te maken. Daarom zal dit onderzoek zich focussen op de communicatie tussen het RIEC-RR en de gemeenten en zullen de overige convenantpartners buiten beschouwing worden gelaten.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zal onderzocht worden op welke manier het RIEC-RR op dit moment communiceert met haar stakeholders. Een kwalitatief onderzoek biedt hierbij de mogelijkheid om het onderzoek niet aan de hand van vastgestelde onderzoekskaders in te richten, maar gaandeweg nieuwe onderzoeksvragen te formuleren en vervolgens te toetsen, wat weer nieuwe vragen op kan roepen. Hierin worden de observatie-, analyse-, en reflectiefase van het onderzoek niet gezien als opeenvolgende fasen, maar als een cyclus (Wester et al., 2000, 18).

In de traditie van kwalitatief onderzoek bestaan verschillende varianten. Voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag zal ik gebruik maken van de casestudybenadering. Een casestudy kan worden omschreven als: *“het bestuderen van een geval (casus) in de natuurlijke context, waarbij de onderzoeker er op let informatie te verkrijgen op verschillende niveaus, zoveel mogelijk methoden van dataverzameling probeert te gebruiken en de context waarin de casus is ingebed poogt te bestuderen.”* (Boeije, 2008, 21). Bovengenoemde definitie kan op het RIEC-RR worden toegepast. Hierbij wordt de definitie opgesplitst in drie delen; 1) de natuurlijke context van het RIEC-RR of de gemeenten, 2) verschillende niveaus binnen het RIEC-RR en bij de gemeenten waarmee het RIEC-RR communiceert en 3) het verzamelen van informatie op verschillende manieren. Vanuit deze driedeling worden in de volgende paragrafen de onderzoeksmethoden verder uitgewerkt.

3.2 Natuurlijke context

Ik heb gedurende drie maanden bij het RIEC-RR stage gelopen en mijn onderzoek mogen doen. Hierbij was ik fysiek aanwezig op de afdeling en bij bijeenkomsten, vergaderingen en overleggen. Ik heb hierdoor de kans gekregen om de medewerkers van het RIEC-RR in hun eigen werkomgeving te observeren. In deze periode heb ik veel gesprekken gevoerd over de relatie tussen het RIEC-RR en de gemeenten. De interviews met de medewerkers van het RIEC-RR heb ik ook allemaal op dezelfde locatie op de afdeling gehouden.

Het bestuderen van de medewerkers van de gemeenten in hun natuurlijke context was wat lastiger. Het was binnen de tijdsspanne van dit onderzoek niet mogelijk om bij elke gemeente een dag mee te lopen en zo de medewerkers in hun natuurlijke context te bestuderen. Om toch een beeld te krijgen van elke gemeente en de cultuur hierbinnen, ben ik voor de interviews naar de respondenten toe gegaan. Ik heb de medewerkers geïnterviewd in hun eigen omgeving, waardoor ik in meer of mindere mate een beeld kreeg van de context waarin de respondent werkzaam was.

3.3 Verschillende niveaus

Het RIEC-RR is een kleine organisatie bestaande uit zeven medewerkers. Voor mijn onderzoek heb ik met alle medewerkers van de organisatie een interview gehouden. Daarnaast heb ik meegekeken met de werkzaamheden van de accounthouders, maar ook met de analisten en de secretaresse. Hierdoor kreeg ik een beeld van de verschillende werkzaamheden. Daarnaast heeft het mij geholpen om een beeld te krijgen van de manier van communiceren op de verschillende niveaus in de organisatie.

Extern heb ik gesprekken gehouden met medewerkers van de gemeenten op verschillende niveaus. Zo heb ik gesproken met beleidsmedewerkers, een afdelingshoofd, teamcoördinator en een vergunningverlener. Ik heb hiermee geprobeerd om een beeld te krijgen van een afdeling op ambtelijk niveau op het gebied van Openbare Orde en Veiligheid (OOV¹¹). De functie en werkzaamheden van de medewerker werden vaak bepaald door de grootte van het OOV onderdeel van de betreffende gemeente. Om dit in beeld te brengen heb ik een kort profiel geschetst van elke gemeente in de regio. De regio Rotterdam-Rijnmond bestaat uit 19 gemeenten. De negentien gemeenten verschillen van elkaar in geografische ligging, maar ook in inwonersaantal en cultuur. In bijlage 3 zijn de gemeenten weergegeven naar inwonersaantal, met Dirksland als kleinste regiogemeente met 8.440 inwoners en Rotterdam als grootste met 589.866 inwoners (CBS).¹²

Naast het verschil in inwonersaantal zit er ook een groot verschil in cultuur tussen de gemeenten. Dirksland, Middelharnis, Goedereede en Oostflakkee liggen allemaal op het eerste eiland. Hier heerst een landelijke cultuur, waar de problematiek van criminaliteit zich lijkt te beperken tot overlast van hangjongeren, alcoholmisbruik, verkeersovertredingen en het gebruik van softdrugs. De gemeenten rondom Rotterdam, onder andere Vlaardingen, Schiedam, Spijkenisse, hebben meer te maken met de grootstedelijke problematiek en criminaliteit die Rotterdam met zich meebrengt.

Met het verschil in inwonersaantal verschilt ook de grootte van het ambtelijk apparaat in de regiogemeenten. Zo heeft Dirksland één medewerker OOV, terwijl Schiedam met een aantal teams gericht op de verschillende problematiek werkt. Bij de gemeenten Rotterdam zijn zo'n 150 medewerkers werkzaam op het gebied van OOV.

¹¹ OOV staat voor Openbare Orde en Veiligheid. Deze afkorting wordt door de medewerkers binnen de gemeenten zelf veel gebruikt, dus ik zal deze afkorting ook hanteren.

¹² Dit zijn de inwonersaantallen op 1 januari 2010

3.4 Verzamelen van informatie

Ik heb in mijn onderzoek gebruik gemaakt van drie manieren om informatie te vergaren. Naast literatuuronderzoek voor het hoofdstuk over storytelling heb ik gebruik gemaakt van interne en externe documenten van het RIEC-RR en van de gemeenten. Daarnaast heb ik gedurende mijn onderzoeksperiode de organisatie en haar omgeving geobserveerd. Tot slot heb ik informele gesprekken en interviews met de medewerkers van het RIEC-RR en de vertegenwoordigers van de gemeenten gehouden. Hieronder zal ik deze drie manieren toelichten.

3.4.1 Documenten studie (intern en extern)

Voor het hoofdstuk over storytelling en de voorwaarden hiervoor is een literatuurstudie verricht. Hiermee is een brede basis gelegd voor het samenstellen van de topiclijst voor de interviews.

Om een gedegen contextanalyse te doen van het RIEC-RR als organisatie en haar positie in de regio Rotterdam Rijnmond ten opzichte van haar partners, zijn er verschillende interne documenten geraadpleegd. Zo heb ik een communicatieplan, een werkplan, een jaarplan en een aantal specifieke documenten bestudeerd.

Ik heb de contextanalyse gedaan om achtergrondinformatie over de organisatie in te winnen. Daarnaast zijn de documenten ook onderdeel van mijn verzamelde empirische gegevens en daarmee een onderdeel van de uiteindelijke analyse, als aanvulling op de observaties en interviews.

3.4.2 Observatie

In mijn drie maanden bij het RIEC-RR Rotterdam Rijnmond heb ik de rol aangenomen van afstandelijk observator. Bij deze methode is de onderzoeker lijfelijk aanwezig in het onderzoeksveld, maar is geen onderdeel van de te observeren praktijk. Ik heb gesprekken gevoerd tijdens de lunch, tijdens de koffie en tijdens het werken over de rol en positie van het RIEC-RR ten opzichte van de gemeenten. Door deze gesprekken te voeren, kreeg ik een goed beeld van wat het RIEC-RR is. Tevens heb ik hierdoor een vertrouwensband op kunnen bouwen met de medewerkers.

3.4.3 Interviews

Ik heb interviews gehouden met de medewerkers van het RIEC-RR en met vertegenwoordigers van de gemeenten. Doel van deze interviews was om te kijken in hoeverre storytelling al gebruikt werd binnen de organisaties. Een ander doel van de interviews was om te onderzoeken of de visie van het RIEC-RR overeen kwam met die van de vertegenwoordigers van de gemeenten, waardoor er onderling, zowel intern als extern, gecontroleerd kon worden wat die een eenduidige visie was die eventueel verwoord kan worden in een corporate story.

Interviews hebben een bewust vooropgesteld doel: het gaat om de overdracht van informatie, ze worden bewust gestuurd en er zit een lijn in. Er zijn verschillende vormen van interviews en één daarvan is het vrije interview. Bij het vrije interview gaat het om enkelvoudige gesprekken, waarbij de vergelijkbaarheid van de respondenten niet zo zwaar weegt (Ten Horn, 2004). Ik heb in de interviews veel ruimte gelaten voor persoonlijke inbreng van de respondenten en daarbij vooral gelet op hoe mensen dingen vertelden.

Het interview moet zo gevoerd worden dat de resultaten relevant, betrouwbaar, valide en volledig zijn. Relevant betekent dat de informatie op het bedoelde onderwerp moet slaan. Betrouwbaar betekent dat het antwoord het gevraagde feit of de mening van de respondent juist weergeeft en niet vertekend is door de manier van vragen, de interviewer en de plek waar het interview plaatsvindt. Valide wil zeggen dat het verkregen gegeven een goede aanwijzing vormt voor wat men zou willen vaststellen. De informatieoverdracht moet daarnaast zo volledig mogelijk zijn als nodig is voor het doel waarmee deze plaatsvindt (Ten Horn, 2004).

Om ervoor te zorgen dat de interviews aan deze vier voorwaarden voldeden, heb ik bij de selectie van de respondenten en het houden van de interviews met een aantal factoren rekening gehouden. Allereerst heb ik alle interviews opgenomen met een recorder. Na de interviews heb ik deze volledig uitgetypt, om zo de uitspraken van de respondenten zo letterlijk mogelijk weer te kunnen geven in de resultaten. Daarnaast heb ik alle interviews met de medewerkers van het RIEC-RR in dezelfde ruimte op de afdeling gehouden. Voor de interviews met de medewerkers van de gemeenten ben ik naar de werklocatie van de betreffende ambtenaar toegegaan.

Ik heb tijdens de interviews gewerkt met een topiclijst, die ik heb samengesteld op basis van wetenschappelijke literatuur over storytelling in organisaties. Ik heb tijdens de interviews de volgorde van de topics af laten hangen van de antwoorden die de respondenten gaven. Aan het einde van het interview heb ik de tijd genomen om te kijken of ik alle onderwerpen had gehad.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van mijn resultaten verder te garanderen heb ik bij de selectie van de respondenten gebruik gemaakt van de aspectenmethode. Hierbij wordt nagegaan welke aspecten en belangen er meespelen en wie deze vertegenwoordigt. De redenen van respondenten om wel of niet mee te werken, kunnen uiteenlopen en het is dan ook belangrijk om hierop voorbereid te zijn. Hier kan tijdens het gesprek rekening mee worden gehouden en op gestuurd worden. Deze aspecten kunnen onderzocht worden door middel van het lezen van documenten, het houden van 'informele' gesprekken en het bijwonen van vergaderingen en bijeenkomsten (Ten Horn, pp 94-98).

Ik heb de respondenten geselecteerd door vooraf met de accounthouders de contactpersonen van de gemeenten door te spreken en door gebruik te maken van mijn eigen observaties tijdens overleggen waarbij (een deel van) de respondenten aanwezig waren en tot slot door de korte profielschets die ik gemaakt heb van de regiogemeenten. Hieruit kwam naar voren dat er een verschil zat in de redenen

van de gemeenten om mee te doen aan een regionaal verband voor het bestrijden van georganiseerde misdaad. Sommige gemeenten deden mee ‘omdat de rest dit deed’. Anderen zagen duidelijke voordelen voor een regionale samenwerking en weer anderen zagen deze voordelen eigenlijk nog helemaal niet.

Ik heb tijdens de interviews met de RIEC’ers¹³ gebruik gemaakt van associatiekaarten. Ik heb hiervoor gekozen, omdat ik merkte dat veel van de onderwerpen die ik tijdens het interview aan de orde wilde laten komen, voor een deel al besproken waren in een van de vele informele gesprekken. Door gebruik te maken van de associatiekaarten kon ik voor de medewerkers terug in mijn rol als onderzoeker in plaats van die van ‘collega.’ Andersom gaven deze kaarten mij de gelegenheid om in de rol van onderzoeker te kruipen in plaats van die van stagiair of collega. Daarnaast heb ik de associatiekaarten gebruikt om de medewerkers hun huidige visie en toekomstvisie onder woorden te laten brengen.

Rekening houdend met het feit dat de gemeenten verschillen in grootte, cultuur, geografische ligging en redenen om mee te werken aan een regionaal samenwerkingsverband, heb ik geprobeerd om uit elke ‘categorie’ minimaal een respondent te vinden. Van de veertien door mij benaderde gemeenten, heb ik er uiteindelijk elf gesproken. Daarnaast heb ik de zeven RIEC’ers geïnterviewd. In totaal is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van achttien respondenten.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van deze interviews, maar ook van de observaties en gesprekken gepresenteerd worden.

¹³ De medewerkers spreken onderling van RIEC’ers, dus ik zal deze term ook hanteren.

Hoofdstuk 4 De Uil & de Burgemeester



Toen deze dappere man haast boven was en de uil zag dat het op hem was gemunt, terwijl hij ook verward was door het geschreeuw van al die mensen, wist hij niet waar hij heen moest. Hij draaide met zijn ogen, zette z'n veren op, sloeg de vleugels wijd uit, hapte met z'n snavel en stiet met rauwe stem z'n 'oehoe! oehoe!' uit. "Stoten! Stoten!" riepen de mensen buiten naar de held. "Als iemand stond, waar ik nu sta," antwoordde hij, "dan zou hij niet 'stoten' roepen." Wel zette hij z'n voet nog één sport hoger, maar toen begon hij te bibberen en half in onmacht trok hij zich omzichtig terug.....



In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden. Bij het beschrijven van de resultaten is geen onderscheid gemaakt tussen resultaten uit de observaties, de geraadpleegde documenten en de interviews. De resultaten zijn gerangschikt naar interne en externe resultaten. Hierbij zullen een aantal thema's aan bod komen.

4.1 Intern

In dit gedeelte zijn de resultaten weergegeven van mijn interviews met de RIEC'ers. Deze zijn aangevuld met observaties tijdens overleggen en op de werkvloer. Hieruit kwamen vier thema's naar voren in de communicatie tussen de gemeenten en het RIEC-RR: communicatiestijl, het team, contactmomenten en tot slot de positie van het RIEC-RR en de gemeenten. Ik zal elk thema hieronder verder toelichten.

4.1.1 Communicatiestijl

De RIEC'ers vertellen in het eerste kennismakingsgesprek over hun werkzaamheden. Opvallend hierbij is dat de meesten vooral spreken over de inhoud van hun werkzaamheden. Sommige vertellen iets over hun vooropleiding en over hoe ze bij het RIEC-RR terecht zijn gekomen, maar geen van hen vertelt iets persoonlijks over zichzelf dat buiten de inhoudelijke kaders van hun werkzaamheden valt. Geen van de medewerkers is daarnaast bekend met het onderwerp storytelling, maar er wordt wel nieuwsgierig gereageerd op het onderwerp.

In de communicatie tussen de gemeenten en de RIEC'ers en intern werd vaak gebruik gemaakt van feiten, cijfers en inhoudelijke argumenten. Uit de interviews bleek dat de RIEC'ers gebruik maakte van metaforen. Hierbij was er wel een verschil te zien tussen het gebruik van metaforen en de functie die iemand heeft binnen het RIEC-RR. Ik heb aan het begin van de interviews het gebruik van

metaforen deels gestimuleerd door het gebruik van de associatiekaarten. De medewerkers konden aan de hand van de kaarten hun huidige en toekomstige visie onder woorden brengen. Ook verderop in de interviews werd door een aantal medewerkers metaforen gebruikt om hun positie en de positie van het RIEC-RR te verduidelijken. Opvallend was dat de metaforen verbonden werden aan praktische doelen, zoals onderstaande quote illustreert. Hierbij werd de metafoor ‘eredivisie’ verbonden met het verkrijgen van een informatiepositie en het waarmaken van die verkregen positie.

“Er is zeg maar een eredivisie, die hun bestaansrecht ontlene aan de bestrijding van criminaliteit. En die hebben gezien met z’n allen dat daar een andere speler is die daar een waardevolle bijdrage aan kan leveren, maar die moet even op niveau komen, door zelf gewoon zijn eigen capaciteiten en z’n eigen mogelijkheden te kennen en te kunnen inzetten. En dan ook deel uit gaan maken van dat team en dan ook die informatiepositie krijgen, zodat ze dat ook kunnen gaan waarmaken.”

4.1.2 Het team

Door mijn aanwezigheid op de afdeling heb ik een goed beeld kunnen krijgen van de omgangsvormen intern. Iedereen informeert dagelijks naar elkaars werkzaamheden, maar ook naar persoonlijke activiteiten. De afdeling is klein en het contact tussen de medewerkers gebeurt vaak door korte mondelinge overleggen over een onderwerp. Eens in de twee weken is er een afdelingsoverleg, waarin besproken wordt wat iedereen aan het doen is en waar beslissingen over genomen moeten worden. Omdat er voor sommige RIEC’ers behoefte was aan een meer frequentere update van ieders werkzaamheden is er ook een korte bijeenkomst elke maandagochtend ingepland, de RIEC-kast. Hier presenteert een ieder zijn werkzaamheden voor die week aan de rest van het team.

Over de ‘open’ cultuur die op de afdeling heerst is iedereen het eens. Uit de interviews bleek dat de RIEC’ers het kleine team allemaal als een pluspunt ervaren. Een van de respondenten zegt hierover *“... we zijn allemaal redelijk gelijk en we denken allemaal mee en we zijn een jonge organisatie en net opgestart en ja, dat bevalt me eigenlijk ook wel heel erg, dat vind ik wel leuk.”*. Volgens de respondenten moet er met z’n allen wel nog meer gewerkt worden aan de invulling van ieders rol binnen het team. Zo zegt een van de medewerkers over het formuleren van een visie over de partners: *“...ik dacht dat we zo hecht waren dat we alles van elkaar wisten. En dat heel veel collega’s dan voor een bepaald onderwerp gingen. En op een gegeven moment zag je echt hele verschillende meningen...”*. Maar over het feit dat er gezamenlijk een visie moet zijn en dat doelen als team gerealiseerd moeten worden zijn alle RIEC’ers het eens. Twee uitspraken die dit illustreren zijn *“...het belangrijkste van deze plaatjes vind ik de gezamenlijke inspanning, het is echt een teamding.”* en *“...kijk we zijn al heel aardig op weg als team... en ik zie nu best dat er nog een aantal hobbels te nemen zijn, en dat doen we met elkaar...”*.

Er wordt vaak aan elkaar om feedback gevraagd op elkaars werkzaamheden. Hierbij is de feedback vaak gericht op de inhoud en niet zozeer op het proces. Er wordt afstemming gezocht over wat wel en niet te communiceren, maar niet altijd op welke manier iets gecommuniceerd moest worden.

4.1.3 Contactmomenten tussen het RIEC-RR en de gemeenten

Tussen het RIEC-RR en de gemeenten vinden op regelmatige basis contactmomenten plaats. Er kan hierbij een onderscheid aangebracht worden tussen de contactmomenten op ambtelijk niveau en de contactmomenten op bestuurlijk niveau.

Op ambtelijk niveau is er vooral contact met de vertegenwoordigers van de gemeenten via de mail en in mindere mate telefonisch. Hierbij hebben de accounthouders van het RIEC-RR voornamelijk contact met de aangewezen contactpersonen vanuit de gemeenten. Daarnaast is er, afhankelijk van de grootte van het ambtelijk apparaat, contact met medewerkers die werkzaam zijn op specifieke thema's. Daarnaast is er elke twee maanden een klankbordgroep waarin alle gemeenten ambtelijk vertegenwoordigd zijn. De klankbordgroep wordt geleid door een van de medewerkers van het RIEC-RR. De locatie verschilt per keer: de ene keer bij een van de gemeenten in de regio, dan weer bij het RIEC-RR in Rotterdam. Het doel van de klankbordgroep is volgens de medewerkers van het RIEC-RR feedback te krijgen op de samenwerking tussen het RIEC-RR en de gemeenten om zo de behoeften en verwachtingen van beide partijen uit te spreken en hier een consensus over te bereiken. De RIEC'ers hebben het idee dat dit doel niet altijd behaald wordt. Bij het aanwezig zijn bij zo'n overleg heb ik gezien dat deze interactie niet altijd aanwezig is.

Naast deze regelmatige contacten zijn er nog incidentele contactmomenten waarbij bijvoorbeeld medewerkers van het RIEC-RR een presentatie geven bij een of meerdere gemeenten in de regio.

4.1.4 Positie van de gemeenten en het RIEC-RR

De visie van het RIEC-RR op de positie van de gemeenten is op dit moment dat het vooral haar taak is om de gemeenten op een bepaald niveau te krijgen. De bestuurlijke aanpak is in sommige gemeenten nog niet zover ontwikkeld als in andere gemeenten en dus moet het doel zijn om alle gemeenten op hetzelfde niveau te krijgen. Beperkende factor daarbij kan zijn dat het RIEC-RR geen beslisbevoegdheden heeft, dan wel dwangmiddelen om de gemeenten die dingen uit te laten voeren die ze zouden willen dat gemeenten uitvoeren. Bij de beschrijving van de huidige positie van het RIEC-RR gebruiken de medewerkers veel termen zoals “dwang”, “huiswerk” en “meekrijgen”. *“We moeten die gemeenten wel op dat niveau krijgen, maar als ze zelf niet willen kunnen wij ze niet dwingen”.*

Het verwoorden van de positie van het RIEC-RR op dit moment bleek voor een aantal medewerkers lastig. Er werd vooral veel uitgelegd in technische terminologie. Vaak werd het proces beschreven dat gemeenten moesten doorlopen om tot een bestuurlijke aanpak te komen. Het RIEC-RR ziet haar

huidige positie nog een beetje als een ‘vreemde ‘uil’ in de bijt’¹⁴. “*En dat is een beetje, ja alsof we met z’n vijven in een kringetje staan en er komt een zesde bij, ja dan moet iedereen even een beetje indikken*”. Het RIEC-RR neemt volgens de RIEC’ers op dit moment nog een underdog positie in ten opzichte van haar andere partners. Hierbij wordt het RIEC-RR omschreven als een organisatie die ‘nog op niveau moet komen’ of ‘een positie moet verwerven’.

4.2 Extern

In dit gedeelte zijn de resultaten weergegeven van mijn interviews met de medewerkers van de gemeenten. Deze zijn aangevuld met observaties tijdens overleggen, waarbij zowel de medewerkers van het RIEC-RR aanwezig waren, als de vertegenwoordigers van een aantal van de gemeenten in de regio. Hieruit kwamen vier thema’s naar voren in de communicatie tussen de gemeenten en het RIEC-RR: communicatiestijl, grootte van de gemeente, contactmomenten en tot slot de visie op het RIEC-RR. Ik zal elk thema hieronder verder toelichten.

4.2.1 Communicatie stijl

Uit de interviews bleek dat de respondenten waarneer zij vertellen over hun werkzaamheden veel termen gebruiken die duiden op functieomschrijvingen. Ze kunnen in de meeste gevallen goed omschrijven aan wie ze verantwoording moeten afleggen en waar ze in de organisatie staan. Bij de beschrijvingen zijn ze veel gefocust op de inhoud. Er wordt hierbij weinig gebruik gemaakt van voorbeelden of metaforen om dingen te verduidelijken. Op het moment dat ik er specifiek naar vroeg, werd er wel een voorbeeld genoemd. Het voorbeeld bedroeg dan vaak geen beschrijving van een gebeurtenis, maar een beschrijving van een proces binnen bijvoorbeeld besluitvorming. De medewerkers van de gemeenten vertellen in eerste instantie veel over hun werkzaamheden in abstracte termen. Maar bij het doorvragen op de zichtbaarheid van de problematiek geven de respondenten aan dat dit lastig is.

Tijdens overleggen waarbij zowel medewerkers van het RIEC-RR als vertegenwoordigers van de gemeenten aanwezig waren, werd er vanuit het RIEC-RR veel ‘gezonden’. Op het moment dat er directe vragen gesteld werden aan de medewerkers van de gemeenten, werd hier antwoord op gegeven. Er kwamen echter weinig vragen of opmerkingen vanuit de medewerkers van de gemeenten zelf. Ze namen niet altijd proactief deel aan de vergadering of het overleg.

4.2.2 Grootte van de gemeente

Door alle respondenten werd de hoeveelheid werk die deelname aan het RIEC-RR met zich meebracht, omschreven als veel. Het aantal documenten dat doorgelezen moest worden, nam een

¹⁴ De RIEC’ers identificeren zichzelf met een uil omdat dit het logo van de organisatie is.

behoorlijk deel van de tijd van de respondenten in beslag. Daarom kon dit niet met altijd evenveel aandacht en precisie doorgelezen worden. Dit had met twee dingen te maken, aldus de respondenten. Allereerst omvat het onderdeel OOV een veelheid aan onderwerpen en casuïstiek. Het aanpakken van georganiseerde misdaad was dan ook volgens een aantal respondenten niet prioriteit nummer een. Dit had in een aantal gevallen niet zozeer te maken met de prioriteitenstelling van de medewerker zelf, maar vooral met die van de bestuurders. *“Het aanpakken en ontdekken van die netwerken is hun core-business, terwijl dat voor ons maar een onderdeel is.”*

Ten tweede was er sprake van een gebrek aan capaciteit binnen de gemeente, volgens sommige respondenten. Dit was vooral het geval in kleinere gemeenten, waar het brede scala aan onderwerpen door een of twee medewerkers gedekt moest worden. *“Ik ben ja, juridisch beleidsmedewerker. Ik doe ook het een en ander aan openbare orde en veiligheid. Maar mijn functie is breder dan dat. Ik ben ook nog secretaris van de commissie bezwaar- en beroepsschriften. En ik ben ook plaatsvervangend griffier. Dat heb je bij een kleine gemeente.”*

Hierop aansluitend bleek dat de respondenten het RIEC-RR soms een hoge prioriteit gaven en soms een lage prioriteit. Dit had vaak te maken met de functie van de respondent. Zo gaven gespecialiseerde beleidsmedewerkers vaak meer prioriteit aan het RIEC-RR en daarmee ook aan het doorlezen van de documenten of het aanwezig zijn bij bijeenkomsten. Terwijl respondenten die in een leidinggevende functie zaten, zich met de grote lijnen bezig hielden en de documenten alleen doorlazen als daar tijd voor was tussen andere werkzaamheden door. *“Als kleinere gemeente heb je veel beleidsterreinen en kan je soms niet alles lezen”*.

Tot slot gaf een aantal respondenten aan dat ze het idee kreeg dat er soms sprake was van een *“Calimero-effect”*. Grote gemeenten zetten het regionale beleid uit en kleine gemeenten hebben eigenlijk geen andere keus dan te volgen. Door een tweetal respondenten werd hierop aangevuld dat hierbij soms geen rekening werd gehouden met het verschil in problematiek tussen de kleine en grote gemeenten.

4.2.3 Contactmomenten

De respondenten omschreven de contactmomenten die ze met het RIEC-RR hadden vooral in termen van *“op de hoogte blijven”* of *“weer even weten waar het over gaat”*. Dit had vooral betrekking op de redenen om wel of niet naar een klankbordoverleg te gaan. Veel van de respondenten gaven aan dat ze het RIEC-RR zelf wel zouden opzoeken als ze daar behoefte aan hadden. *“Als je een keer een probleem hebt, dan trek je aan de bel”*. Het delen van informatie en kennis zou een van de belangrijkste doelen van een fysiek overleg moeten zijn. Daarnaast waren de fysieke overleggen prettig om in contact te komen met mensen van andere, vaak landelijke, organisaties zoals de

Belastingdienst. *“Normaal kom je toch niet zomaar in contact met die mensen van de belastingdienst, dat netwerk is toch wel belangrijk”*

Naast de fysieke overleggen, werden de persoonlijke bezoeken van de medewerkers van het RIEC-RR aan de gemeenten door alle respondenten als zeer positief omschreven. Hierdoor werd er bij de medewerkers enthousiasme voor het onderwerp gecreëerd. Daarnaast was het bezoek prettig, omdat daarmee ook naar de bestuurders een beeld kon worden gebracht van wat het RIEC-RR deed en waarom er geld naar toe moest.

Een punt waar alle respondenten minder positief over waren was de hoeveelheid mails. De meeste respondenten gaven aan dat ze per dag enorme hoeveelheden mail ontvingen en dat de frequentie waarmee ze door het RIEC-RR gemaïld werden te hoog was. Hierbij werden de hoeveelheid bijlagen die doorgelezen moesten worden voorafgaand aan bijvoorbeeld een klankbordgroep ook als negatief geclassificeerd. Hierbij ging het niet zozeer om het aantal bijlagen, maar om de grootte van de documenten.

Het casusoverleg wordt door tweederde van de respondenten als prettig ervaren, omdat dit een concretisering is van dat wat anders niet zichtbaar is, namelijk die georganiseerde criminaliteit. Met het benoemen van concrete casussen kan er een voorstelling gemaakt worden van de problematiek in andere gemeenten. Een aantal respondenten gaf aan dat een casusoverleg voor hen op dit moment niet van belang was, omdat de problematiek in hun gemeente niet voorkwam.

4.2.4 Positie van het RIEC-RR en de gemeenten

Over de huidige positie van het RIEC-RR zijn de respondenten verdeeld. Aan de ene kant is er begrip voor het feit dat het RIEC-RR in een pilotfase zit en dat nog veel aspecten niet helemaal duidelijk zijn en gaandeweg ontdekt zullen moeten worden.

“Ja, zo’n proces moet je natuurlijk ook de komende jaren opstarten, dat zal in het begin ook problemen... als dat in de kinderschoenen staat, dan loop je zelf en ook de gemeenten misschien toch tegen bepaalde dingen aan. Als zou ik op dit moment ook niet kunnen benoemen wat. Maar zo’n proces, ja zo’n project RIEC-RR, moet je toch een kans geven. En niet na een jaar zeggen van ik stop ermee.”

Sommige respondenten vinden dat concrete resultaten op korte termijn wel gehaald moeten worden. Andere zijn zeer tevreden over de producten die het RIEC-RR tot nu toe heeft geleverd, zoals de uitvoeringsmappen. Hierbij vonden ze de *return on investment* positief; de hoeveelheid geld die betaald moest worden voor het RIEC-RR stond in verhouding met wat ze ervoor terug kregen. Een van de grotere gemeenten gaf aan dat zij minder positief waren over de *return on investment*. De input

qua geld en kennis stond niet in verhouding tot de kennis en producten die ze er op dit moment voor terug kregen.

Het feit dat het RIEC-RR een kleine organisatie is, werd door meer dan de helft van de respondenten als positief punt genoemd. Daardoor kon er direct en persoonlijk contact gezocht worden met de betreffende personen binnen de organisatie voor een specifieke vraag of probleem. Een van de respondenten omschreef het RIEC-RR als een *“kleine club mensen, die goed te vinden is.”*

Over de toekomst van het RIEC-RR zijn alle respondenten het eens: het RIEC-RR moet blijven bestaan. Over de vorm waarin verschillen de respondenten van mening. Zo word er door twee respondenten omschreven dat het RIEC-RR in de toekomst misschien een andere vorm zal hebben dan de huidige. Dit heeft volgens de respondenten te maken met het feit dat de wetgeving in Nederland continu verandert en dus zullen de producten van het RIEC-RR ook continu moeten veranderen. Daarnaast passen criminelen zich aan aan de maatregelen die door het openbaar bestuur genomen worden om de misdaad te bestrijden, dus zal het openbaar bestuur zich ook steeds moeten aanpassen. Het is dus een dynamisch proces, waarin het RIEC-RR het voortouw moet nemen als het gaat om bestuurlijke aanpak.

In de toekomst zal het RIEC-RR vooral als kennisbank moeten gaan fungeren aldus de helft van de respondenten. Het RIEC-RR heeft een grensoverschrijdend overzicht en dat is een waardevolle aanvulling op de huidige kennis binnen de gemeenten. Daarnaast moet het RIEC-RR haar netwerkfunctie in de regio behouden. Hierdoor is het voor gemeenten mogelijk om in contact te komen met andere, landelijke, organisaties die zich bezighouden met criminaliteitsbestrijding. Dit werd geïllustreerd met uitspraken als *“...noem het maar een kennisbank die je hebt in de vorm van het RIEC-RR...”* en *“Een back-up voor de gemeenten”. Het RIEC-RR heeft dat grensoverschrijdende overzicht.”*, maar ook *“Voordeel is het netwerk. Kennisoverdracht”*.

4.3 Vooruitblik

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews, observaties en gesprekken gepresenteerd. De resultaten zijn gegroepeerd naar interne en externe resultaten. Hierbij kwamen er een aantal thema's naar voren. Intern is beschreven op welke manier medewerkers van het RIEC-RR hun eigen positie beschrijven ten opzichte van de gemeenten. Er is daarnaast beschreven wat voor contactmomenten RIEC'ers en gemeenten hebben. De communicatiestijl van de medewerkers is beschreven en daarnaast de huidige en toekomstige visie van het RIEC-RR.

Bij gemeenten is gekeken naar verwachtingen en visie op het RIEC-RR. Daarnaast is beschreven op welke manier gecommuniceerd wordt en in welke contactmomenten dit gebeurt. In het volgende hoofdstuk zal analyse gemaakt worden van deze resultaten.



Bij gemeenten is gekeken naar verwachtingen en visie op het RIEC-RR. Daarnaast is beschreven op welke manier gecommuniceerd wordt en op welke contactmomenten dit gebeurt. In het volgende hoofdstuk zal analyse gemaakt worden van deze resultaten.

Hoofdstuk 5 Geen middel verzuimen



Nu was er niemand meer bereid, zich in het gevaar te begeven. "Het ondiep heeft," zeiden ze, "de sterkste uit ons midden alleen al door zijn happen en blazen vergiftigd en bijna dodelijk gewond, moeten wij anderen dan ook ons leven in de waagschaal stellen?" Ze beraadslaagden, wat er te doen was, wilde de hele stad niet vergaan. Lang scheen alles vergeefs, tot eindelijk de burgemeester een uitweg had gevonden. "Het is mijn mening," sprak hij, "dat wij uit de gemeentekas deze schuur en alles wat erin ligt, de zakken koren, het stro, en het hooi, aan de eigenaar vergoeden en hem schadeloos stellen; en dat we dan het hele gebouw en het ondiep daarbij, verbranden, dan hoeft niemand zijn leven meer te wagen. Hier mag geen middel verzuimd worden, en gierigheid zou onheil kunnen betekenen." Allen waren het daarmee eens. Zo werd de schuur aan alle vier de hoeken aangestoken en daarbij kwam de uil jammerlijk om. Wie het niet gelooft, moet er zelf maar naartoe gaan en navraag doen.



In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van mijn observaties en interviews gepresenteerd. In dit hoofdstuk zullen de resultaten geanalyseerd worden. Hiermee zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag die in de inleiding geformuleerd is; **Welke factoren die storytelling bevorderen of belemmeren zijn aanwezig binnen het Regionaal Informatie en Expertise Centrum Rotterdam Rijnmond?**

De analyse van de resultaten zal net als de resultaten zelf gesplitst worden in een interne analyse en een externe analyse. Vervolgens zal in het derde deel de hoofdvraag beantwoord worden.

5.1 Analyse intern

De analyse van de interne interviews kan gesplitst worden in drie onderwerpen; de visie, luisteren en blikveld. Hieronder zal ik elk van deze onderwerpen verder toelichten.

5.1.1 Visie

Intern is de visie van de RIEC'ers nog niet altijd duidelijk. Het lukt de medewerkers niet om de huidige visie onder woorden te brengen. De verklaring hiervoor is dat deze ook op dit moment niet helder is, omdat men nog zoekende is naar wat de taken en functie van het RIEC-RR wordt. Iedere medewerker kan in het interview wel ongeveer omschrijven waar ze voor staan, maar een eenduidige terminologie op dit gebied is er nog niet.

Met behulp van metaforen, die vanuit de associatiekaarten naar voren komen, lukt het de RIEC'ers om aan te geven wat zij belangrijk vinden in de toekomst voor de organisatie. De RIEC'ers zien de organisatie in de toekomst als een knooppunt, “*een spin in het web*”, voor informatie en voor kennis en analyses. Ook wordt deze visie door een aantal RIEC'ers verbonden aan bepaalde doelen die op korte of lange termijn gehaald moeten worden door de organisatie.

5.1.2 Luisteren

De RIEC'ers zijn mensen met zeer veel inhoudelijke kennis. In zowel de interviews als de overleggen werd veel gebruik gemaakt van wettelijke terminologieën en beschrijvingen van werkprocessen en informatie-uitwisselingregels. Dit leidde soms tot een ‘overkill’ aan abstracte informatie. Door deze focus op de inhoud werd niet altijd de tijd en ruimte genomen om te reflecteren op het communicatieproces.

Daarnaast gaven de RIEC'ers aan dat het soms moeilijk was om gehoor te geven aan alle verschillende stakeholders. Door een verschil in wat er van het RIEC-RR verwacht wordt door de stakeholders is het voor de medewerkers niet helder wiens belang voorop moet staan. Het luisteren naar de verschillende belangen en gevoelens deden de RIEC'ers wel, maar het plaatsen in de context en uiteindelijk een keuze maken in wat belangrijk en minder belangrijk was gebeurde niet altijd.

5.1.3 Blikveld

Met blikveld bedoel ik in dit geval niet alleen het letterlijk kijken, maar ook het open staan voor nieuwe dingen. De RIEC'ers staan open voor nieuwe dingen. Dat de organisatie is opgericht als een pilot zorgt er voor dat RIEC'ers veel dingen ‘op eigen houtje’ uit moeten vinden. Hierbij wordt de eigen kennis aangevuld met die van anderen, door op zoek te gaan naar feedback op gekozen werkwijzen. Hierbij wordt deze kennis vooral gezocht bij de gemeente Rotterdam, waardoor soms een gevoel van afhankelijkheid heerst.

Bij het nemen van beslissingen worden alle belangen van de betrokken partijen zorgvuldig afgewogen. Hiermee willen de organisatie uitdragen dat ze betrouwbaar is en samenwerking op een gelijkwaardig niveau aan wil gaan.

5.2 Analyse extern

Uit de interviews bleek dat alle gemeenten vonden dat het RIEC-RR bestaansrecht heeft op dit moment en over vijf jaar. De vorm waarin het RIEC-RR verder zou moeten, of over vijf jaar zou moeten bestaan is volgens de respondenten bij de gemeenten verschillend.

5.2.1 Verschil tussen klein en groot

Er is een groot verschil te zien tussen dat wat kleine gemeenten van het RIEC-RR willen en verwachten en dat wat voor grote gemeenten een ideale samenwerking zou zijn. De kleine gemeenten hebben vaak weinig medewerkers op het gebied van OOV en daarom is ‘het werk uit handen nemen’ vaak al voldoende. Het RIEC-RR doet dit door bijvoorbeeld de uitvoeringsmappen samen te stellen, waarin het beleid op het gebied van bestuurlijke aanpak van georganiseerde misdaad uitgestippeld is. De grote gemeenten zijn vaak al zelf een stuk verder met het ontwikkelen en invoeren van het beleid op het gebied van de bestuurlijke aanpak en hebben daardoor meer behoefte aan de uitwisseling van concrete informatie in de vorm van bijvoorbeeld een casusoverleg.

Het verschil in behoeften tussen de gemeenten is terug te zien in de mate waarin gemeenten hun inhoudelijke bijdrage leveren aan het RIEC-RR. Bij bijvoorbeeld het klankbordoverleg is te zien dat keer op keer dezelfde gemeenten aanwezig zijn en dezelfde gemeenten afwezig. De kleine gemeenten laten zich helemaal niet zien, vanwege het Calimero-effect en de prioritering van hun taken en verantwoordelijkheden. De capaciteit is er niet altijd om bij alle overleggen en werkgroepen aan te schuiven. Een deel van de wat grotere gemeenten komt naar de bijeenkomsten om weer even op de hoogte te zijn. En een aantal van de grootste gemeenten heeft juist behoefte aan uitwisseling van inhoudelijk informatie, ook bijvoorbeeld met de Belastingdienst of de Politie.

5.2.2 Meer inzet of juist meer reflectie

Het gevolg van het verschil in verwachtingen en behoeften van alle gemeenten in dit regionale verband is dat er een onbalans ontstaat tussen dat wat gebracht wordt (zowel financieel als qua kennis en informatie) en dat wat er uiteindelijk uit gehaald kan worden; de return on investment. Om deze financiële onbalans recht te trekken wordt er op dit moment door het ministerie van BZK gekeken naar de mogelijkheden om de RIEC's te gaan financieren vanuit de overheid. Maar dan blijft er nog een onbalans over tussen de hoeveelheid kennis en informatie die grotere gemeenten in kunnen brengen en die kleinere gemeenten in kunnen brengen. Gesteld kan worden dat de inbreng van kennis en informatie vanuit de grotere gemeenten groter is dan die van de kleine gemeenten en dat andersom de behoefte aan het ontvangen van kennis en informatie bij de kleinere gemeenten groter is dan die bij de grotere gemeenten.

5.2.3 Visie

Bijna alle gemeenten zien het RIEC als een waardevolle aanvulling op de huidige instituten die zich bezighouden met criminaliteitsbestrijding. Ze zien een kennisknooppunt een van de belangrijkste aspecten van de functie van het RIEC-RR in de toekomst.

Net als de RIEC'ers zelf, ontbreekt het bij de gemeenten aan een eenduidige terminologie als het gaat om het verwoorden van een visie. De visie wordt meestal verwoordt door een aantal kernwoorden te noemen, de verbinding tussen deze woorden ontbreekt vaak.

5.3 Conclusie

In hoofdstuk 2 zijn er op basis van het bestuderen van wetenschappelijke literatuur de volgende elementen benoemt die storytelling bevorderen of belemmeren. Elementen die storytelling bevorderen zijn hierbij:

- het zoeken naar een gemeenschappelijke visie, waarbij zowel de organisatie als de stakeholders betrokken zijn.
- in staat zijn deze visie helder en krachtig te verwoorden in een goed verhaal
- dit verhaal tot stand laten komen door een narratief klimaat te scheppen
- en dit verhaal in verschillende vormen en voor verschillende doelgroepen op een juiste manier te verwoorden

Elementen die storytelling kunnen belemmeren zijn:

- Krampachtig op zoek gaan naar een visie, waarbij er geen ruimte is voor interactie met de stakeholders
- Een verhaal vertellen dat niet 'jouw eigen' verhaal is, dat niet authentiek is
- De afwezigheid van een narratief klimaat, waardoor er geen ruimte is voor het vertellen van een verhaal

Na een analyse van de resultaten zal besproken worden welke elementen aanwezig zijn bij het RIEC-RR. De elementen die storytelling bevorderen en belemmeren zullen gezamenlijk besproken worden, omdat uit de voordelen vaak de nadelen als een logisch gevolg voortvloeien. Op basis hiervan kunnen in het volgende hoofdstuk een aantal aanbevelingen worden gedaan voor het succesvol inzetten van storytelling bij het RIEC-RR.

5.3.1 Gemeenschappelijke visie

Zowel het RIEC-RR als de gemeenten hebben ideeën over hoe een samenwerking er in de toekomst uit zou moeten zien. Deze ideeën komen voor een groot deel overeen, ook al wordt er niet altijd gebruik gemaakt van dezelfde terminologie. Doordat de organisatie zich in de pilot-fase bevindt is het voor beide partijen zoeken naar een ideale samenwerking. Op dit moment is het dan ook nog niet duidelijk verwoordt wat de visie van het RIEC-RR is. Moeilijke factor hierbij is het aantal stakeholders waarmee het RIEC-RR te maken heeft en de verschillende belangen die hierin meespelen. Bij wat één stakeholder lijkt te zijn, de gemeenten, zijn al grote verschillen te zien in wat er verwacht wordt van elkaar en van de samenwerking. Het RIEC-RR gaat deze discussie echter niet

uit de weg, maar vraagt op veel momenten feedback op hun eigen functioneren en op de samenwerking. Het element van interactie tussen verteller en luisteraar is aanwezig. De vraag is alleen of dit op de juiste manier wordt benut.

5.3.2 Helder verwoorden van de visie

Dat er overeenkomsten zijn in de visie van het RIEC en de visie van de gemeenten is duidelijk. Alleen door in de contactmomenten veel te focussen op de inhoud komt het vormen van een gezamenlijke visie niet altijd naar voren. Een eenduidige terminologie lijkt nog niet gevonden. Daardoor is het lastig voor de medewerkers om de toekomstvisie eenduidig naar voren te brengen. Er zit hier echter wel een verschil tussen hoe medewerkers hierover denken, volgens sommigen is er namelijk wel sprake van een heldere visie en volgens anderen is deze er nog niet.

5.3.3 Het verhaal maken

Binnen het RIEC-RR worden al veel verhalen aan elkaar verteld. Ook wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van voorbeelden en metaforen. Het bewustzijn van deze verhalen is er echter nog niet. De focus van de RIEC'ers op inhoud, feiten en cijfers kan een belemmering vormen bij het overschakelen naar een 'vertelmodus', waarin meer gewerkt wordt met beeldende terminologie. Er heerst echter bij het RIEC-RR een open cultuur en vertrouwen tussen de medewerkers. Ze voelen zich verbonden met de organisatie en met elkaar. Hiermee lijken de voorwaarden voor een narratief klimaat aanwezig, alleen wordt er nog geen gebruik van gemaakt.

Het daadwerkelijke verhaal vormgeven lijkt op dit moment nog niet mogelijk voor het RIEC. Doordat de visie van het RIEC-RR nog niet helder is verwoordt is het lastig om een verhaal hieromheen te schrijven. Ook het feit dat de organisatie pas twee jaar oud is kan hierbij een belemmering vormen, daar corporate stories vaak voortkomen uit de geschiedenis van de organisatie, omdat dit met authenticiteit geassocieerd wordt. Mogelijkheden liggen er wel op het gebied van het logo van de het RIEC, namelijk een uil. Uit dit logo kunnen medewerkers inspiratie putten om (een begin van) een sustainable corporate story te maken. De commitment aan de organisatie is aanwezig, nu het verhaal nog.

5.3.4 Vertellen!

Mocht er uiteindelijk in een open dialoog met medewerkers en stakeholders een sustainable corporate story ontwikkeld worden, dan moet iedereen nog in staat het verhaal te vertellen en aan te passen aan verschillende doelgroepen. Het RIEC-RR is zich bewust van het feit dat ze met zeer veel verschillende doelgroepen te maken heeft. Op het gebied van de gemeenten wordt hier echter nog onvoldoende aandacht besteedt aan de verschillen in grootte, locatie en verwachtingen. Om storytelling succesvol in



te zetten zullen er nog een aantal veranderingen in communicatiestijl en omgevingsbewustzijn plaats moeten vinden. Ik zal hierover een aantal aanbevelingen doen in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

Om uiteindelijk storytelling effectief in te kunnen zetten zal het RIEC-RR op een aantal gebieden een omslag moeten kunnen maken. Allereerst van inhoud naar proces. Ten tweede van bestuurder naar uitvoerder. En tot slot van de uil uit het sprookje naar meneer de uil. Ik zal in dit laatste hoofdstuk bespreken hoe en waarom het RIEC-RR deze omslag zal moeten maken.

6.1 Van inhoud naar proces

De medewerkers van het RIEC-RR zijn mensen met veel inhoudelijke kennis. Vanuit een interesse in het vakgebied waarin ze werkzaam zijn, kunnen ze veel vertellen over hun werkzaamheden. Er wordt echter niet altijd aandacht besteed aan de manier waarop deze informatie wordt overgebracht. Als er bij de toehoorder geen zelfde interesse in het vakgebied is, kan het soms moeilijk zijn om deze informatie over te dragen. Hierdoor ontstaat er een gat tussen de verwachtingen van de toehoorder en die van de verteller. Om dit gat te kunnen dichten is het van belang te reflecteren op je eigen manier van informatieoverdracht. Dit is iets wat door de medewerkers van het RIEC-RR nog niet gedaan wordt. Op het moment dat gereflecteerd kan worden op de manier van communiceren, ontstaat er ruimte voor verbetering en het inzetten van tot op dat moment onconventionele communicatiemiddelen zoals storytelling.

Er wordt al veel gebruik gemaakt van verhalen in de brede zin van het woord, in de vorm van voorbeelden en metaforen. Het bewust inzetten van verhalen gebeurt nog niet. Hiervoor zullen medewerkers van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam moeten komen. Een workshop storytelling zou hierbij kunnen helpen. In de workshop zouden de medewerkers hun verhalen over de visie uit kunnen wisselen en om kunnen vormen tot een gezamenlijke corporate story. Hiervoor moet echter een stukje tijd van de inhoud aan het (communicatie)proces worden geschonken.

6.3 Van een doelgroep naar meerdere doelgroepen

Om tot een juiste invulling van de uiteindelijke functie van het RIEC-RR te komen is een goede informatiestroom van belang. Het RIEC-RR wil een informatieknooppunt gaan vormen en dus zal het moeten gaan beschikken over kwalitatief hoogstaande informatie. De herkomst van deze informatie is in het geval van de gemeenten voor een groot deel afkomstig van de ambtenaren. In haar communicatie besteedt het RIEC echter veel aandacht aan de 'beslissers', namelijk de bestuurders. Daarnaast wordt naar elke gemeente op eenzelfde manier gecommuniceerd, er is hierbij minder aandacht voor de verschillen in grootte, geografische ligging en cultuur tussen de gemeenten. De grotere gemeenten zullen voldoening moeten kunnen halen uit het feit dat de kleinere gemeenten kunnen zorgen voor een reflectie op de huidige werkwijzen. En andersom zullen de kleinere

gemeenten zich meer moeten inzetten om deze reflectie te bieden in ruil voor een grote bron van kennis en informatie.

Om elke gemeente aan te spreken zal de communicatie gedifferentieerd moeten worden naar verschillende doelgroepen. Een corporate story kan hier een handzaam middel bij zijn. Hierbij is er tegelijkertijd eenheid in de communicatie, maar door de ambiguïteit van verhalen ook ruimte om het aan te passen aan de verschillende doelgroepen. Bij het uitdragen van de verhalen moet de aandacht van de RIEC'ers niet alleen uitgaan naar de bestuurders, maar vooral ook naar de uitvoerders in de vorm van de ambtenaren. De kwaliteit van de informatie die uitgewisseld moet worden valt of staat met de kwaliteit van de input die de ambtenaren geven. En is daarmee een belangrijke factor in het succes van het RIEC-RR als kennisknooppunt.

6.3 Van eng naar betrouwbaar

De uil is een vogel die in mythen en sprookjes vaak als 'wijs' getypeerd wordt. Daarnaast heeft de uil een meer dan gemiddeld zicht en een zeer scherp gehoor. Dankzij een draaicirkel van 270 graden van de kop beschikt de uil over een ongekend breed blikveld. Goed luisteren, een scherpe visie en een breed blikveld zijn eigenschappen die een uil maken tot een geduchte roofvogel, maar het zijn ook de eigenschappen die een goede verteller in huis moet hebben om een verhaal over te kunnen brengen.

Het sprookje waarvan als inleiding van elk hoofdstuk een stukje te lezen is heet 'de Uil'. De uil uit het sprookje van de gebroeders Grimm wordt niet altijd gezien als een aantrekkelijk, betrouwbaar en mooi dier. Daarom besluiten de burgemeester en de burgers van de gemeenschap de schuur met het dier erin in brand te steken. De burgers en burgemeester hebben nog nooit een uil gezien en reageren daarom primitief. Het RIEC-RR heeft het idee dat zij een plekje moet veroveren tussen de bestaande organisaties die criminaliteitsbestrijding als 'core-buisness' hebben. Uit gesprekken met medewerkers van de gemeenten blijkt echter dat deze het RIEC-RR al zien als een waardevolle aanvulling op de bestaande instanties. Het RIEC-RR zou zichzelf dus niet moeten presenteren als een 'vreemde uil in de bijt', maar als een betrouwbare en expertmatige partner in het bestrijden van georganiseerde criminaliteit.

Om dit beeld uit te dragen zal het zichzelf ook zo moeten presenteren. En dat kan alleen als het een positief beeld uitdraagt van zichzelf, van hieruit zal een positieve beeldvorming ontstaan. Dus in plaats van een uil die in een schuur zit en er niet uit wil of kan, het beeld van een betrouwbare uil: namelijk meneer de 'Uil'. Waarom is meneer de Uil betrouwbaar? En waarom is dit een beeld dat het RIEC-RR uit zal moeten gaan dragen? Meneer de Uil vertelt aan de buitenwereld wat er allemaal gebeurd in fabeltjesland. Hij neemt zelf niet deel, maar houdt wel het overzicht. Hij speelt in op de actualiteiten. En wordt door alle dieren in het dierenbos met respect gezien en behandeld. Zolang medewerkers het beeld uitdragen van 'enge oehoe in de schuur' bestaat de kans dat ze aan het einde van de pilot-periode

‘met schuur en al verbrand’ worden. Met het uitdragen van een positief beeld van de uil, zoals meneer de Uil, zal ook een positieve oordeelsvorming en dus besluitvorming plaatsvinden.

6.4 Tot besluit

Ik hoop met dit onderzoek een aanzet te kunnen geven tot het daadwerkelijk ontwikkelen van een sustainable corporate story voor het RIEC-RR. De uitvoering hiervan zal uiteindelijk door manager, medewerkers en stakeholders moeten gebeuren, in een open dialoog met elkaar.

In mijn onderzoek heb ik mij geconcentreerd op de relatie tussen het RIEC-RR en de gemeenten om zo de beeldvorming van de belangrijkste stakeholder in kaart te brengen. Daarbij heb ik mij geconcentreerd op de uitvoerders, namelijk de ambtenaren. Een nuttige aanvulling zou dan ook zijn om ook in gesprek te gaan met de bestuurders van de gemeenten. Daarnaast zou een inventarisatie van de visie van de overige stakeholders een nuttige aanvulling kunnen vormen in het onderzoek naar de mogelijkheden van storytelling bij het RIEC-RR.

Hoofdstuk 7 Literatuur

7.1 Literatuurlijst

Abma, T. (2002) *Vertellen als veranderingsstrategie*. In: A. van den Berge en F. Wortelboer (red.) - Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering. Assen: van Gorcum, pp 89-102.

Bijl, J.; Baard, P. en Schueren, A. de van der (2002) *Vertellen werkt, Mogelijkheden van storytelling in organisaties*, Haarlem: Pearson Education, Prentice Hall.

Breuer, F. (2002) *Het verhaal als metafoor*. In: A. van den Berge en F. Wortelboer (red.). Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering. Assen: van Gorcum, pp 75-88.

Breuer, F. (2006) Storytelling als Interactieve Interventie, toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering in: Management en Organisatie, Themanummer: Intervenieren en Veranderen. Jrg. 60, nr 3/4 (mei/augustus), pp. 53-70. Is tevens verschenen als hoofdstuk 3 in: Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (red.), *Intervenieren en Veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer, pp.61-78.

Breuer, F. (2008) *Playing in the Narrative Space* . In: Léon de Caluwé, Gert Hofstede, Vincent Peters (eds.), *Why do Games Work? In search of the active substance*. Deventer: Kluwer, pp.117-128.

Boeije, 't Hart, en Hox (1998) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom

Caluwé, L. de (2008): *Ambtenaren houden niet van verandering*. In: Harten, Dirk van & Martijn van der Kooij (red.): *Lui, Links en Lak aan de Burger. Vooroordelen over ambtenaren*. Binnenlands Bestuur

Gilmore, J. en Pine, J. (2007) *Authenticity; what consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston.

Heddeghem, K. van, (2002) *Gewapend bestuursrecht gescreend: fundamenteel onderzoek naar de juridische consequenties van het gewapend bestuursrecht als instrument in de tijd tegen de georganiseerde criminaliteit*. Apeldoorn: Maklu.

Huisman, W., Huikeshoven, M., Nelen, H., Bunt, H. van de. en Struiksma, J. (2005) *Het Van Traa-project; Evaluatie van de bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit in Amsterdam*. Den Haag: Boom juridische uitgevers.

Kotter en Cohen (2002) *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.

Loo, H. van & Horsten, J. *Storymanagement: de kracht van het verhaal* in: &Samhoud Magazine, no 9, pp 23-28

Loo, van der & Weijden, van der.(2005) *Leve de visie, de visie leven!* &Samhoud magazine, nummer 9, augustus 2005

Polkinghorne. D. E. (1988) *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, N.Y.: State University of New York Press.

Riel, C. van, (2002) *Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story*. In: Schultz, M., Hatch, M., en Larsen, M. (ed.) *The expressive organization*. Oxford: University Press, pp 157-181.

Riel, C. van (2003) *Identiteit en Imago*. Schoonhoven: Academic Service.

Scheringa, A. (2009) *Stoytelling in opleiding en ontwikkeling*, in: *Opleiding en Ontwikkeling*, Tijdschrift voor Human Research Management, juli/augustus 2009, PP 15-18

Schutte, A. en Hendriks, T. (2007) *Corporate Stories. Verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam: Kluwer.

Simmons, A. (2002) *The story Factor*. New York: Basic Books

Twist, van M., Steen, van der M., Vlist van der, M. & Demkes, R. (2009) *Toekomstverkenning en organisatieontwikkeling*, Den Haag, NSOB

Verschuren, P. (2009) *Een methodologie voor zowel praktijkgericht onderzoek als het ontwerpen van een dergelijk onderzoek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

7.2 (Interne) documenten

Strategisch communicatieplan 2009-2011. Effectieve communicatie van de Regionale Informatie en Expertise Centra. Geschreven door Groen Marketing en Communicatie

RIEC-RR corporate communicatie, implicaties per RIEC-RR

Regionaal Informatie- en Expertise Centrum Rotterdam-Rijnmond (RIEC-RR RR). Definitief werkplan, 30 juni 2009

Bestuurlijk akkoord geïntegreerde decentrale aanpak georganiseerde misdaad, documentnummer 29911, nr. 27, publicatiedatum: 29-04-2009

Kamerstuk 2008-2009, 29911, nr. 27, Tweede Kamer, publicatiedatum 29-04-2009

Nationaal dreigingsbeeld 2008 Georganiseerde criminaliteit

7.3 Websites

<http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline>

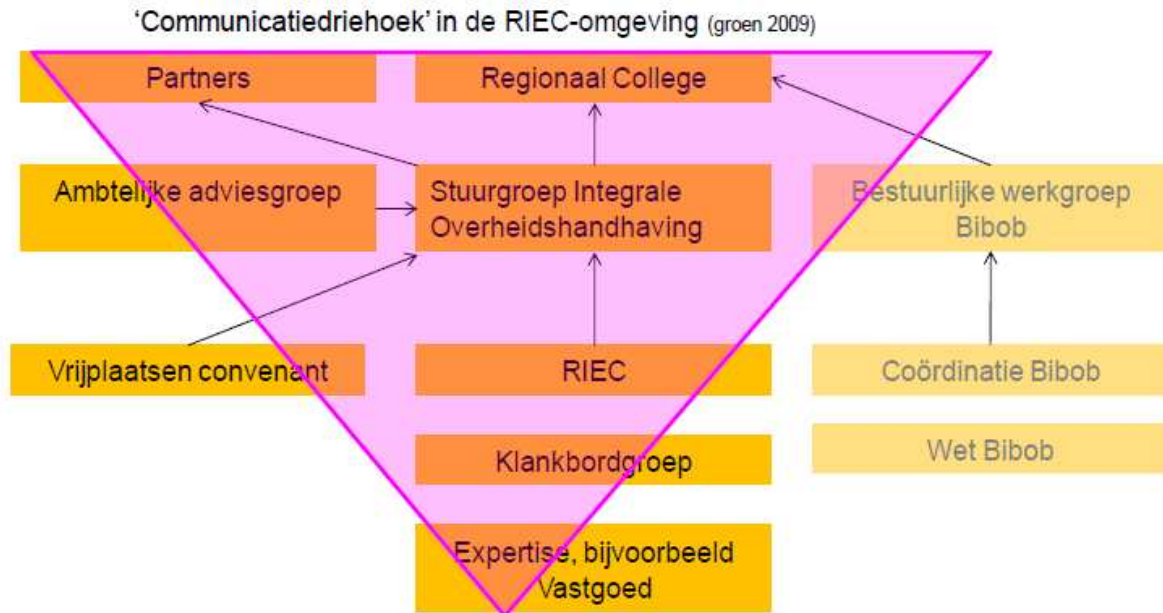
http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/dossiers/bestuurlijk-handhaven/aanpak-georganiseerde-criminaliteit/pva_bestuurlijke_aanpak.pdf

Bijlage 1 Organisatie RIEC's in Nederland



1. Noord
2. Oost Nederland
3. Midden Nederland
4. Noord-Holland
5. Haaglanden/Hollands Midden
6. Zuid-Holland-Zuid
7. Zeeland, Brabant-Noord, Midden- en West Brabant
8. Limburg
9. Zuidoost Brabant
10. Rotterdam/Rijnmond
11. Gelderland Midden-Zuid

Bijlage 2 Aansturing RIEC-RR



Bijlage 3 Gemeenten in de regio naar aantal inwoners

Gemeenten	Inwoners
Dirksland	8.440
Oostflakkee	10.372
Goedereede	11.417
Bernisse	12.450
Westvoorne	14.077
Brielle	15.733
Middelharnis	17.978
Albrandswaard	24.147
Krimpen aan den IJssel	28.810
Maassluis	31.644
Hellevoetsluis	39.851
Ridderkerk	44.878
Barendrecht	46.625
Lansingerland	52.818
Capelle aan den IJssel	65.395
Vlaardingen	70.581
Spijkernisse	72.408
Schiedam	75.785
Rotterdam	589.866

Gebaseerd op gegevens CBC op 1 januari 2010