

**De Invloed van Ambtelijke Attitudes op de
Afhandeling van Gebiedsadviezen:
de Casus van de Gemeente Rotterdam**

Naam: Floris Hager

Studentnummer: 416189

Begeleider: prof.dr. (Arwin) MW van Buuren

Tweede lezer: dr.ir.(Jasper) J Eshuis

Master Bestuurskunde - Beleid en Politiek

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

Masterscriptie

Juli 2020

Voorwoord

Met dank aan de onderzoeksrespondenten, Frank Kenselaar, Wim Schelberg, Robin Dompeling (allen gemeente Rotterdam), Arwin van Buuren en Jasper Eshuis (beiden Erasmus Universiteit Rotterdam).

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op clusterambtenaren en gebiedsbesturen ('burgerbestuur' als gebiedsvertegenwoordiging) van de gemeente Rotterdam. Gebiedsbesturen kunnen het stadsbestuur gevraagd en ongevraagd van advies voorzien over allerlei onderwerpen die voor het gebied van belang zijn. Tot voor kort was de procedure voor de afhandeling van ongevraagde adviezen echter problematisch: ongevraagde adviezen belandden in het ambtelijk apparaat zonder een helder kader voor afdoening. Dit, terwijl overeenstemming tussen de gebiedsbesturen en de clusterambtenaren wat betreft het proces en de precieze werking en doelen van de adviezen, mogelijk van belang kan zijn voor de kwaliteit van de afhandeling.

Er is sprake van een kennistekort als het gaat om de invloed van de attitude (houding) en perceptie van gemeenteambtenaren ten opzichte van de gebiedsbesturen op de adviesafhandeling. Daarnaast is het per adviesafhandeling de vraag wat de kwaliteit en herkomst van het advies is. De gebiedsbesturen en hun adviezen hebben echter een formele status (al moeten ze het hebben van draagvlak onder bewoners, niet van formele bevoegdheden en budgetten), dus is het van belang dat ambtenaren ze serieus nemen en naar behoren afhandelen. Volgens de *1^e en 2^e Tussenrapportage lerende evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018 - 2022* van Drift/Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en volgens sommige media lijkt het erop dat dit niet altijd het geval is. Vandaar dit onderzoek.

Clusterambtenaren wijzen een bepaalde mate van relevantie en prioriteit toe aan de adviezen voortkomend uit de gebiedsbesturen. Dit leidt tot de vraag waar hun prioriteit ligt. De doelstelling van het onderzoek is het bijdragen aan de theorie over attitudes van ambtenaren in relatie tot participatie, de politiek en de organisatie, door de veronderstelling te toetsen dat de houding en percepties van ambtenaren van invloed zijn op de adviesafdoening. De hoofdvraag luidt: *Wat is de invloed van de perceptie en attitude van ambtenaren ten opzichte van gebiedsbesturen op de afhandeling van adviezen in de context van de gemeente Rotterdam?*

De aspecten van ambtelijke attitudes die de aandacht krijgen in het theoretisch kader zijn 'vertrouwen in burgers', 'publieke service motivatie', 'ambtelijke responsiviteit' en 'democratische opvattingen'. De contextfactoren zijn 'organisatiekernmerken en -cultuur' en 'politiek-bestuurlijke omgeving'. Het theoretisch kader dient vooral als inleiding op het onderwerp.

Interviews en een enquête zijn de methodes die data aandragen voor de analyse. De onderzoekers van Drift/EUR die verantwoordelijk zijn voor de enquête geven uitdrukkelijk toestemming voor het gebruik van de data. Bij de kwalitatieve interviews vindt codering plaats met behulp van softwareprogramma Atlas.ti Cloud. Hierbij gaat het naast theoretisch gestuurde codes ook om een

aantal nieuwe theoretische constructen dat zich manifesteert in de empirie. Bij de enquête is er sprake van schalen van ordinaal niveau en op basis van punten.

Het eerste aspect van adviesafhandeling in de resultaten is het 'contact tussen ambtenaren en gebiedsbestuursleden'. Het aspect 'inhoudelijke kwaliteit van adviesreacties' komt daarna, gevolgd door de uitingsvorm 'snelheid'. Bij de attitudes gaat het om de 'verhouding tussen stad en gebied', 'ervaren meerwaarde', 'ambtelijke responsiviteit', 'vertrouwen in competenties', 'Public Service Motivation' en 'democratische opvattingen'. De context bestaat uit de 'politiek-bestuurlijke omgeving', 'belang van participatie', 'organisatiestructuur', 'bureaucratie' en 'organisatiecultuur'.

Tussen clusterambtenaren en gebiedsbesturen is er, ondanks de moeite die de gebiedsorganisatie erin steekt, een gebrek aan interactie en overeenstemming over wie welke rol binnen het bestuursmodel inneemt en wat te verwachten valt van de ander. Aan beide kanten ontbreekt het aan de juiste rolopvattingen en verwachtingen over de verhouding tussen de belangen van de stad en het gebied. De afdoening van gebiedsadviezen lijdt daaronder. De bevindingen leiden tot een antwoord op de hoofdvraag: de attitudes van clusterambtenaren in deze specifieke context beïnvloeden de afdoening van gebiedsadviezen aanzienlijk. Dit antwoord legt de basis voor vijf praktijkgerichte aanbevelingen die een handelingsperspectief moeten bieden aan de gemeente Rotterdam: een stoomcursus voor alle clusterambtenaren die in aanraking komen met de gebieden en wijken, betere (en meer) inwerking en begeleiding van gebiedsbestuursleden door de ambtelijke gebiedsorganisatie, verkleining van het 'gat' tussen de clusters en de gebieden door middel van het organiseren van fysieke bijeenkomsten, verduidelijking van het bestuursmodel, en meer aandacht voor participatie bij de instroom van nieuwe medewerkers.

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	6
2. Theoretisch kader.....	10
3. Methodologie.....	17
4. Resultaten	22
5. Discussie.....	40
6. Conclusie	50
Literatuurlijst	56
Bijlagen.....	62

1. Introductie

De lokale democratie is de laatste decennia aan veranderingen onderhevig.

Maatschappelijke belangen verschuiven, burgers worden mondiger en overheden gaan met hun tijd mee door op deze ontwikkelingen te anticiperen. Zo houden zij zich onder meer bezig met innovaties rond de lokale democratie (Geissel, 2009). Deze vernieuwingen zijn gestoeld op het eeuwenoude dilemma van 'overheden ver weg' versus 'overheden dichtbij' en het gevoel dat zowel burgers als overheden daarbij hebben (Dahl, 1994). De nieuwigheden moeten zorgen voor een lokale democratie waarin nauwe samenwerking tussen stad en wijk leidend is en waarin meer ruimte is voor bestuurlijke betrokkenheid en invloed van burgers, ondernemers en instellingen.

Maatschappelijke initiatieven op lokaal en decentraal niveau (bijvoorbeeld wijkreferenda), opgavegericht werken en lokaal maatwerk, staan hierbij centraal (Peters & Van Stipdonk, 2016).

Een van die lokale overheden is de gemeente van een van de grootste steden van Nederland: Rotterdam. Zij stapte in 2014 over van een systeem gebaseerd op deelgemeenten naar een gebiedsvertegenwoordiging ('burgerbestuur') op centraal niveau: gebiedscommissies van negen tot vijftien leden en een bijbehorende ambtelijke organisatie, zo valt te lezen in onder meer het *Onderzoeksrapport Evaluatie Bestuurlijk Model Rotterdam 2016*. De gebiedscommissies fungeren als adviseur en toezienend oog van het stadsbestuur en als vertegenwoordiger van de stad in het gebied. Tegelijkertijd vertegenwoordigen zij de inwoners van een gebied of wijk en behartigen zij hun belangen door middel van het organiseren van participatie.

De gemeenteraadsverkiezingen van 2018 resulteerden in het Rotterdams bestuursmodel voor de periode 2018-2022. De vernieuwing van het bestuursmodel bracht een aantal wijzigingen in het systeem van gebiedscommissies teweeg. De belangrijkste daarvan is volgens de 1^e *Tussenrapportage lerende evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018-2022* van Drift/Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) de introductie van twee kleinere vormen van gebiedsbestuur (vijf man) met dezelfde taken en verantwoordelijkheden als gebiedscommissies: gekozen wijkraden vervangen in sommige gebieden de gebiedscommissies, elders vullen gelote wijkcomités de gebiedscommissies aan. Deze experimenten zijn bedoeld om een 'vitale' lokale democratie te creëren waarin de sociaaleconomische en cultuurhistorische diversiteit van de wereldhavenstad tot zijn recht komt. Aspecten als buurtvertegenwoordiging, belangenbehartiging en participatie bij beleidsvorming en -uitvoering geven hieraan vorm. Het uitgangspunt van de Rotterdamse kernwaarden is volgens het *Onderzoeksrapport Evaluatie Bestuurlijk Model Rotterdam 2016* een efficiënte en effectieve gemeente die dicht(er) bij de burger staat en democratische legitimiteit waarborgt.

Wisselwerking tussen bestuurders en ambtenaren van de gemeente en volksvertegenwoordigers van de gebieden is van belang om een goede samenwerking tussen stad en

wijk te bewerkstelligen. Deze wisselwerking vindt in de Rotterdamse 'hands-on' praktijk onder meer plaats tussen twee partijen: clusterambtenaren en de gebiedsbesturen (waar dit onderzoek verwijst naar de verzamelnaam 'gebiedsbesturen' gaat het officieel gezien om zogeheten 'bestuurscommissies'), ondersteund door de ambtelijke gebiedsorganisatie. Gebiedsbesturen kunnen het stadsbestuur gevraagd en ongevraagd van advies voorzien over allerlei onderwerpen die voor het gebied van belang zijn, zoals veiligheid, de buitenruimte en voorzieningen in de wijk. Dat doen ze meestal per brief, aan het college van Burgemeester en Wethouders, zo staat geschreven in de *1^e Tussenrapportage lerende evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018-2022*. Clusterambtenaren zijn degenen die in dit wisselwerkingsproces met de adviezen aan de slag gaan. Rotterdam heeft vaststaande procedures voor de afhandeling van moties, raadsvragen, toezeggingen en het raadplegen van gebiedsbesturen bij beleidsvoorstellen. Tot voor kort was de procedure voor de afhandeling van ongevraagde adviezen echter problematisch: ongevraagde adviezen belandden in het ambtelijk apparaat zonder een helder kader voor afdoening. Dit, terwijl overeenstemming tussen de gebiedsbesturen en de clusterambtenaren wat betreft het proces en de precieze werking en doelen van de adviezen, mogelijk van belang kan zijn voor de kwaliteit van de afhandeling.

Bij dit alles is naast een praktisch knelpunt sprake van een kennistekort over het probleem en de oorzaken ervan. Zo speelt bijvoorbeeld de vraag wat de invloed is van de attitude (houding) en perceptie van gemeenteambtenaren ten opzichte van de gebiedsbesturen op de adviesafhandeling. Daarnaast is het per adviesafhandeling de vraag wat de kwaliteit en herkomst van het advies is. De gebiedsbesturen en hun adviezen hebben echter een formele status (al moeten ze het hebben van draagvlak onder bewoners, niet van formele bevoegdheden en budgetten), dus is het van belang dat ambtenaren ze serieus nemen en naar behoren afhandelen. Volgens de *1^e en 2^e Tussenrapportage lerende evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018 - 2022* van Drift/EUR en volgens sommige media (Onnink, 2020) lijkt het erop dat dit momenteel niet altijd het geval is. Deze indicatie is relevant voor zowel het ambtelijk apparaat als voor de gebiedsbestuursleden.

Het issue waarop dit onderzoek zich richt, betreft de relatie tussen de attitude van gemeenteambtenaren ten opzichte van de gebiedsbesturen, en de afhandeling van adviezen vanuit de gebiedsbesturen aan het stadsbestuur. De betrokkenen bij dit probleem zijn enerzijds degenen die de adviezen geven, de vertegenwoordigers van de gebiedsbesturen plus de gebiedsorganisatie (de ambtelijke ondersteuning op gebiedsniveau, waar volgens het *Onderzoeksrapport Evaluatie Bestuurlijk Model Rotterdam 2016* bezuinigingen tot uitholling van het gebiedsgericht werken zouden hebben geleid), en anderzijds de clusterambtenaren die de adviezen afhandelen. Dit onderzoek richt zich onder meer op de 'ambtelijke cultuur' binnen de gemeente, dat wil zeggen de houding en opvatting van ambtenaren. Want bovenop hun dagelijkse werkzaamheden zien ambtenaren zich geconfronteerd met adviezen voortkomend uit de gebiedsbesturen, waaraan zij zelf een bepaalde

mate van relevantie en prioriteit kunnen toewijzen. Dit leidt tot de vraagstelling: waar ligt de prioriteit voor het ambtelijk apparaat? En hoe verhoudt die zich tot de adviezen? De kwaliteit van adviesafhandeling zou te maken kunnen hebben met de attitude en perceptie van ambtenaren ten opzichte van de gebiedsbesturen. Verschillende factoren liggen ten grondslag aan deze attitude en perceptie. Zo is het bijvoorbeeld de vraag of ambtenaren het huidige bestuursmodel als een toegevoegde waarde beschouwen; of zij weten waarom gebiedsbesturen adviezen geven en waaruit deze bestaan; en of de adviezen passend zijn binnen de bestaande gemeentelijke structuur.

De attitudes van ambtenaren ten aanzien van burgers, politici en bestuurders komen geregeld voorbij in de literatuur (Brewer, 2003; De Graaf, 2010; Gregory, 1991; Putnam, 1973; Rinehart & Bernick, 1975; Steijn, 2009; Steel & Warner, 1993). Deze onderzoeken proberen te achterhalen hoe ambtenaren naar de buitenwereld kijken, waar zij hun percepties op baseren en welke indicatoren zij gebruiken om iets wel of niet belangrijk of relevant te beschouwen. Deze vraagstellingen leveren wetenschappelijke kennis op over de lokale democratie. Niettemin komt de relatie tussen theorie over attitudes van ambtenaren en participatie in de huidige literatuur nog niet of nauwelijks aan de orde. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt dus in het feit dat het bijdraagt aan de theoretische kennis over attitudes van ambtenaren in relatie tot participatie, politiek-bestuurlijke verhoudingen en de organisatie waarin zij functioneren. Waar bestaande studies vooral ingaan op ofwel ambtelijke attitudes, ofwel participatie, slaat dit onderzoek een brug.

Het is vervolgens de vraag of en hoe de gemeente Rotterdam de attitude van haar ambtenaren kan beïnvloeden. Vast staat dat de gebiedsbesturen en hun adviezen volgens het stadsbestuur de status moeten hebben die hen op papier is toegekend, dat het bewustzijn van rollen en taken helder dient te zijn en dat de adviesafhandeling op de juiste manier moet gebeuren. De vraag of verandering nodig is van ambtelijke attitudes gaat onder meer over de ambtelijke houding wat betreft de politiek-bestuurlijke betrokkenheid van burgers en daarmee ook over het functioneren van het lokale democratische systeem. Dit onderschrijft de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek. De mate waarin overheden burgers serieus nemen in hun adviseursrol in besluitvorming zegt tenslotte veel over de legitimiteit van het democratische systeem (Stivers, 1990).

Het gaat in dit onderzoek allereerst en in z'n algemeenheid om het verklaren van de kwaliteit van adviesafhandeling, aangezien er twijfel bestaat over deze kwaliteit (Onnink, 2020). Op basis hiervan luidt de probleemstelling van dit onderzoek als volgt: het bijdragen aan de theorie over attitudes van ambtenaren in relatie tot participatie, de politiek en de organisatie, door de veronderstelling te toetsen dat de houding en percepties van ambtenaren van invloed zijn op de adviesafdoening. De verwachtingen en hypothesen wat betreft de relatie tussen de perceptie van ambtenaren ten opzichte van gebiedsbesturen enerzijds, en de adviesafhandeling anderzijds, worden

vervolgens geconfronteerd met de empirie in de context van de gemeente Rotterdam, aan de hand van zelf af te nemen interviews en een reeds bestaande enquête van Drift/EUR. De praktische doelstelling is: het op basis van bovenstaande formuleren van voorstellen die een handelingsperspectief bieden, gericht op de houding van ambtenaren. Dit handelingsperspectief kan er mogelijk voor zorgen dat de gebiedsbesturen en hun adviezen de status hebben die ze zouden moeten hebben, het bewustzijn van rollen en taken helder is en de afhandeling van lokale adviezen goed verloopt.

Bij de genoemde doelstellingen horen verschillende vraagstellingen, die zijn onderverdeeld in een hoofdvraag en meerdere deelvragen. Beantwoording van de deelvragen is nodig om tot een gedegen antwoord op de hoofdvraag te komen. De hoofd- en deelvragen luiden als volgt:

- **Hoofdvraag: *Wat is de invloed van de attitude en perceptie van ambtenaren ten opzichte van gebiedsbesturen op de afhandeling van adviezen in de context van de gemeente Rotterdam?***

- Deelvraag: *Hoe handelen clusterambtenaren van de gemeente Rotterdam momenteel ongevraagde adviezen van gebiedsbesturen af en welke aspecten spelen hierbij een rol?*

- Deelvraag: *Welke aspecten en contextfactoren liggen ten grondslag aan de attitude van ambtenaren met betrekking tot de gebiedsbesturen in de context van de gemeente Rotterdam?*

- Deelvraag: *Is het (en zo ja, wat is er) nodig om de attitude van ambtenaren dusdanig te beïnvloeden en ten positieve te veranderen opdat ambtenaren recht doen aan de formele status van gebiedsbesturen, het bewustzijn van rollen en taken helder is en de afhandeling van lokale adviezen goed verloopt, in de context van de gemeente Rotterdam?*

Het restant van deze studie begint met een uiteenzetting van het theoretisch kader inclusief conceptueel model, gevolgd door een omschrijving van de onderzoeksmethoden (interviews en een enquête) en operationalisering. De resultaten komen in het empirische hoofdstuk aan bod, waarna een analyse van de data volgt. In de conclusie komen de belangrijkste bevindingen naar voren, evenals de beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de praktijk.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft op welke wetenschappelijke literatuur dit onderzoek is gebaseerd. Het theoretisch kader behandelt literatuur over de attitudes van ambtenaren ten opzichte van burgers, politici en bestuurders, en de organisatie. Wetenschappelijke studies over deze onderwerpen gaan in veel gevallen over de verhouding tussen ambtenaren en de buitenwereld.

De volgende paragrafen lichten aspecten van attitudes van ambtenaren zelf toe, dus hun eigen percepties en persoonlijke overtuigingen. Vervolgens wordt een aantal contextfactoren toegelicht dat de houding van gemeenteambtenaren en daarmee mogelijk ook de adviesafhandeling beïnvloedt. De context is een variabele die 'buiten de ambtenaar om gaat' en objectief is vast te stellen. Het gaat hier bijvoorbeeld om zaken als organisatiecultuur, doelen, beleid en uitgangspunten in een sociaal geconstrueerde werkelijkheid.

Ambtelijke attitudes: aspecten

Allereerst is het de vraag wat ambtelijke attitudes precies betekenen. Een grote hoeveelheid wetenschappers heeft de afgelopen decennia zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan naar het begrip ambtelijke attitudes, waaronder Brewer (2003), De Graaf (2010), Gregory (1991), Putnam (1973), Rinehart en Bernick (1975), Steijn (2009) en Steel en Warner (1993). Zo zouden attitudes, naast kennisvaardigheden en persoonlijke eigenschappen, bijvoorbeeld onderdeel zijn van de competenties van ambtenaren (Steijn, 2009). Ook slaat het begrip attitude volgens sommige literatuur op de loyaliteit van ambtenaren (Brewer, 2003; De Graaf, 2010); loyaliteit verwijst zowel naar attitudes als naar gedrag, waarbij attitudes het gedrag bepalen (Rinehart & Bernick, 1975). Een andere veel voorkomende definitie van attitudes is politieke voorkeur of opvatting (Putnam, 1973; Gregory, 1991; Rinehart & Bernick; Steel & Warner, 1993).

De volgende paragrafen gaan in op de verschillende onderdelen van het begrip ambtelijke attitudes die onderdeel uitmaken van dit onderzoek. De selectie van deze elementen is gebaseerd op de meerderheid van de literatuur wat betreft attitudes van ambtenaren, waarin deze elementen het meest nadrukkelijk naar voren komen als zijnde bouwstenen voor ambtelijke attitudes.

Vertrouwen in burgers

Een aspect dat auteurs regelmatig noemen en dat daarom deel uitmaakt van dit onderzoek, is het vertrouwen van ambtenaren in de burger (Güemes, & Resina, 2019; Jong Lee & Jeong Yu, 2013; Vigoda-Gadot et al., 2012; Yang, 2006). De betekenis van vertrouwen is volgens auteurs als Güemes en Resina (2019) de voorwaarde voor coöperatieve relaties die mensen in staat stelt om interactie met elkaar aan te gaan en onzekerheid te voorkomen. Vertrouwen is een wederkerige relatie (Vigoda-Gadot et al., 2012), of een verwachting die ontstaat binnen een gemeenschap van

regelmatig, eerlijk en coöperatief gedrag, gebaseerd op gemeenschappelijk gedeelde normen van de leden van die gemeenschap, zoals Fukuyama (1996) het concept definieert.

Het gaat in de setting van dit onderzoek met name om het vertrouwen van de ambtenaar in het betrekken van de burger bij publieke besluitvorming binnen de organisatie. Theoretische antecedenten van ambtelijk vertrouwen in burgers zijn onder meer (de mate van) baantevredenheid, professionele inzet, politiek-bestuurlijke verhoudingen, dialoog en samenwerking (Güemes & Resina, 2019), en publieke sector motivatie (Vigoda-Gadot et al., 2012).

Public Service Motivation

Een soortgelijk element dat in de literatuur onderdeel uitmaakt van de houding van ambtenaren is Public Service Motivation, ofwel PSM (Bovaird & Loeffler, 2012; Brewer, 2003; Bryson et al., 2014; Perry & Brudney, 2008; Steel & Warner, 1993; Steijn, 2009; Steijn 2006; Taylor, 2010; Vigoda, 2002). Het gaat hierbij om de gezamenlijke intentie om publieke waarden te waarborgen, gedrag te veranderen ten gunste van het maatschappelijk belang en publieke problemen op te lossen (Alford & Hughes, 2008; Bovaird & Loeffler, 2012; Bryson et al., 2014; Moore, 2014); oftewel de motivatie voor de publieke zaak, zoals Steijn (2009) deze 'publieke waarde competentie' noemt. Ook de rol van ambtenaren als 'publieke dienaars' (Warner & Steel, 1993) komt ter sprake.

Werk van onder meer Steijn (2009) en Brewer (2003) stelt ook dat de PSM onder ambtenaren gemiddeld genomen hoger blijkt te zijn dan onder werknemers buiten de publieke sector. Hetzelfde geldt voor hun sociaal kapitaal, *civic participation* en publieke sector performance (Vigoda, 2002), begrippen die in veel opzichten overeenkomen of overlap vertonen met PSM.

Ambtelijke responsiviteit

Ook ambtelijke responsiviteit is een aspect dat volgens meerdere auteurs deel uitmaakt de attitudes van ambtenaren richting burgers (Bryer et al., 2007; Bryer, 2009; Bua & Escobar, 2018; Putnam, 1973; Rego et al., 2010; Yang, 2016; Yang & Callahan, 2007). Publieke organisaties - en dus ambtenaren - moeten volgens de literatuur namelijk in toenemende mate responsief zijn, oftewel rekeninghouden en samenwerken met burgers en andere maatschappelijke actoren zoals bedrijven en particuliere organisaties.

Het samenwerkingsproces tussen overheid en burger is volgens auteurs als Bua en Escobar (2018) en Voorberg, Bekkers en Tummers (2015) onderhevig aan veranderingen. Bovendien stellen zij dat de mate van responsief gedrag van ambtenaren een positieve invloed heeft op dit samenwerkingsproces, en vice versa. Responsiviteit van ambtenaren is daarmee ook verbonden aan de ambtelijke houding en perceptie ten aanzien van burgers (Putnam, 1973). Daarnaast houden ook de percepties van ambtenaren wat betreft hun eigen rol (Bryer, 2009) en effectiviteit (Rego et al., 2010; Yang, 2016) mogelijk verband met de kwaliteit van responsief gedrag van ambtenaren.

Belangrijk is in ieder geval dat ambtelijke responsiviteit richting maatschappelijke stakeholders, publieke belangen en burgerbetrokkenheid enerzijds, en de ambtelijke houding ten opzichte van burgerbetrokkenheid in het bestuurlijke proces anderzijds, met elkaar zijn verbonden (Putnam, 1973). Responsiviteit is om deze reden een aspect om in ogenschouw te nemen bij de analyse van ambtelijke attitudes en percepties.

Democratische opvattingen

De gebiedsbesturen van de gemeente Rotterdam maken deel uit van een lokaal democratisch systeem en bepalen mede of dit functioneert. De opvattingen en attitudes van ambtenaren wat betreft de democratie zijn derhalve een aspect om ook mee te nemen in dit onderzoek.

De literatuur benadert democratische opvattingen vooral vanuit het oogpunt van democratische kwaliteit (Van de Griend, Duncan & Wiskerke, 2019; Michels, 2006; Michels & De Graaf, 2010; Pedersen & Johannsen, 2016). De kwaliteit van de democratie komt in de literatuur onder meer naar voren in de vorm van 'democratisch burgerschap' (Michels & De Graaf, 2010) en bestuurlijke efficiëntie (Pedersen & Johannsen, 2016).

Een belangrijke determinant van de perceptie van democratische kwaliteit is de waarde die ambtenaren hechten aan inclusie en burgerparticipatie. Deze attitudes van ambtenaren hebben daarnaast te maken met de manier waarop ambtenaren aankijken tegen het faciliteren van participatie en hoe zij erop reageren: framing (Van de Griend et al., 2019). Bij framing maken ambtenaren onderscheid tussen gemeentelijke verantwoordelijkheid enerzijds en een flexibele, open en reactieve houding tegenover burgerinitiatieven anderzijds. Het frame van participatie door ambtenaren heeft invloed op de inspraak van bewoners en daarmee ook op de democratie. Kortom: de democratische opvattingen van ambtenaren zijn onderdeel van hun houding. Daarmee vormen ze mogelijk ook een aspect dat bepalend is voor de kwaliteit van adviesafhandeling.

Ambtelijke attitudes: context

De houding van ambtenaren ten opzichte van de burger is ook onderhevig aan invloeden van 'buitenaf'. Gezien de veelzijdigheid van het concept ambtelijke attitudes en de daaraan gerelateerde context in de literatuur, worden enkele contextfactoren geselecteerd. Deze zijn afdoende om wetenschappelijk gefundeerde uitspraken te kunnen doen over de invloed ervan op ambtelijke attitudes en adviesafhandeling, omdat ze in een groot deel van de relevante literatuur naar voren komen als bepalende contextvariabelen.

Organisatiekenmerken en -cultuur

Een van die factoren is de organisatie waarin de ambtenaar actief is, inclusief haar organisatiecultuur en -structuur. Organisatiekenmerken zoals mentaliteit (denk aan Rotterdamse uitspraken als 'niet-lullen-maar-poetsen' en de 'de handen uit de mouwen steken') hebben namelijk mogelijk impact op de houding van ambtenaren en hun wisselwerking met bewoners. Een aantal studies over organisaties in de publieke sector sluit hier op aan, al richten die zich vrijwel allemaal op de verandering van organisatiecultuur (Brans & Steen, 2007; Burns & Xiaoqi, 2010; Dierickx, 2003; Kickert, 2014; Kuipers et al., 2014; Mintrom & Norman, 2009; Rotmans et al., 2001; Schmidt, 2011; Witesman & Wise, 2009). Auteurs besteden bijvoorbeeld aandacht aan omstandigheden voor succesvolle organisatorische verandering (Kickert, 2014), juridisch-organisatorische contextfactoren zoals wetgeving (bijvoorbeeld de omgevings- en participatiewet), regels (onder meer de Algemene verordening gegevensbescherming) en bureaucratie (Kuipers, 2014). Ook termen als democratisering, centralisatie en decentralisatie (Witesman & Wise, 2009) zijn relevant voor een gemeente als Rotterdam gezien het proces van centralisatie dat er de afgelopen jaren plaatsvond.

Sommige auteurs stellen ook dat het in een organisatie van belang is om rekening te houden met kenmerken als discours (Schmidt., 2011): ideeën en interactieve processen in een institutionele en politieke context (Michels, 2006). Een concept dat veel overlap heeft met discours is de cultuur binnen de organisatie (Burns & Xiaoqi, 2010; Dierickx, 2003). Een van de facetten van de organisatiecultuur is het belang van participatie van burgers binnen het organisatiebeleid, oftewel de formele participatiedoelen en de 'participatiecultuur'. De literatuur besteedt ruimschoots aandacht aan het concept participatie. Auteurs definiëren het veelal als de betrokkenheid en actieve deelname van burgers bij publiek beleid (Roberts, 2004), bestuur (Eckerd & Heidelberg, 2020; Stivers, 1990) en het besluitvormingsproces van de overheid (Callahan, 2007; Yang & Pandey, 2011). Tegelijkertijd relateren andere auteurs het aan termen die veel overlap hebben met participatie, zoals 'public engagement' (Schafer, 2019), 'self-governance' (Racine, 1995) en coproductie tussen overheden, burgers en maatschappelijke partijen (Bovaird & Loeffler, 2012; Saravalli, Eriksen & Hillgren, 2017; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015). Bij politieke participatie is sprake van betrokkenheid bij het politieke besluitvormingsproces, terwijl bij burgerparticipatie burgers mogen meedenken en -praten over plannen van de overheid of zelf met initiatieven komen.

Het gaat bij participatie met name om de verhouding tussen ambtenaar en burger. Deze is aan het veranderen ten gunste van de burger (Roberts, 2004), waardoor de mate van burgerbetrokkenheid in publiek beleid toeneemt. Andere onderzoekers die dit thema aansnijden, refereren ook wel aan het begrip 'actief burgerschap' (Stivers, 1990), wat neerkomt op de interactie tussen ambtenaren en burgers in een bestuurlijke context. In deze interactie zijn overheden (lees ambtenaren) volgens Eckerd en Heidelberg (2020) degenen die de mate en manier van participatie

bepalen, terwijl andere auteurs zich vooral richten op interactie die is geïnitieerd vanuit de burger (Thomas & Melkers, 1999). Relevant voor dit onderzoek is in ieder geval het belang dat een organisatie hecht aan bestuurlijke betrokkenheid van bewoners van de stad. Met andere woorden: hoe belangrijk is participatie in het beleid, de doelen en cultuur van de organisatie?

Auteurs besteden in hun werk over organisaties in relatie tot ambtelijke attitudes ook regelmatig aandacht aan de positie en rol van ambtenaren binnen de organisatie (Brans & Steen, 2007; Burns en Xiaoqi; 2010; Mintrom & Norman, 2009; Witesman & Wise, 2009). Belangrijk is onder meer het effect van hervormingen op de status en rol van ambtenaren (Brans & Steen, 2007). Burns en Xiaoqi (2010) stellen dat de hervorming van het ambtenarenapparaat een belangrijke factor is die invloed heeft op de houding van ambtenaren - en dus mogelijk op de afhandeling van adviezen. Hervormingen van beleid, doelen en uitgangspunten van een organisatie kunnen daarnaast vorm krijgen met de hulp van zogeheten policy entrepreneurs (Mintrom & Norman, 2009). Door hun invloedrijke positie in de organisatie zijn zij in staat om mede de koers van de organisatie te bepalen. De koers die een organisatie vaart, is vervolgens van invloed op haar medewerkers.

Politiek-bestuurlijke omgeving

De ambtelijke organisatiecultuur dient gevrijwaard te zijn van partijpolitieke doeleinden van partijen of individuen (Pedersen & Johanssen, 2016). Daarmee komen we bij de tweede contextfactor: de politiek-bestuurlijke omgeving.

Meerdere auteurs schrijven over de politiek-bestuurlijke omgeving als contextfactor (Barker, 2003; Christensen & Lægreid, 2008; De Graaf, 2010; Gregory, 1991; Huber, 2000; Muramatsu & Krauss, 1984; Rinehart & Bernick, 1975; Wilson en Barker, 2003; Yang, 2006; Yang & Pandey, 2011). In deze literatuur staat de veranderende verhouding centraal tussen het politieke bestuur en het ambtelijk apparaat. Zo schrijft onder anderen Gregory (1991) over de politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de ambtenarij door middel van een analyse waarbij verschillende 'soorten' ambtenaren aan de orde komen. Deze verschillen tussen ambtenaren zitten vooral in hun democratische gevoeligheid, oftewel het belang dat zij hechten aan de democratische rechten en plichten van bewoners. Ook hun loyaliteit naar en inzet voor de organisatie in gedrag en houding speelt een rol (De Graaf, 2010; Lizote, 2017; Yang, 2006). De verhouding tussen de politiek en ambtenarij komt ook ter sprake in studies als die van Muramatsu en Krauss (1984), die zich richten op de percepties en rollen van ambtenaren bij het beleidvormingsproces. Dit artikel beschrijft een onderscheid tussen de 'beleidsmodellen' *bureaucracy dominant* en *ruling triad*: het eerste model dicht veel macht toe aan het ambtelijke apparaat, het tweede refereert aan een machtsdeling tussen de ambtenarij, grote bedrijven en de regerende partijen. Volgens sommige studies zou er sprake zijn van convergentie tussen de rollen van ambtenaren en politici, waarbij de invloed van ambtenaren op

de politieke agenda, de politisering van de ambtenarij, en politieke responsiviteit toenemen (Hustedt & Salomonsen, 2014; Montpetit, 2011; Putnam, 1973).

De relatie tussen het ambtelijk apparaat en de politiek komt ook terug in de werken van Wilson en Barker (2003) en Rinehart en Bernick (1975), die zich afvragen of restricties op politieke betrokkenheid van ambtenaren het gewenste effect hebben. Restricties zouden een negatief effect hebben op de houding van ambtenaren ten opzichte van de politiek-bestuurlijke instituties. Verder kunnen politieke actoren door het inzetten van zogeheten 'delegatie-instrumenten' (institutionele regelingen) het gedrag van ambtenaren beïnvloeden, stelt Huber (2000). Deze delegatie-instrumenten zijn tegelijkertijd onderhevig aan invloed van politieke factoren als kabinetsinstabiliteit en institutionele factoren zoals kabinetsbesluitvormingsregels. Daarnaast kunnen politieke actoren van invloed zijn op burgerparticipatie en macht uitoefenen op bestuurlijke besluitvorming (Yang & Pandey, 2011) door middel van politieke steun en leiderschap (Dierickx, 2003).

Een ander onderdeel van de politiek-bestuurlijke omgeving is de rol van de media in politiek-bestuurlijke besluitvorming en processen (Bennett & Iyengar, 2008; Klijn & Korthagen, 2017). Het grote aanbod (sociale) media (Mosca & Quaranta, 2016), de aandacht voor incidenten en de nadruk op beeldvorming maken dat mediagevoeligheid een belangrijk onderdeel is geworden van de werkzaamheden van veel ambtenaren (en van de maatschappelijke betrokkenheid van burgers). Zo bestuderen auteurs als Klijn en Korthagen (2017) de invloed van media-aandacht op bestuurlijke processen door in te gaan op theorieën over mediatisering. Dit vergt een zeker vermogen van bestuurders en ambtenaren om te kunnen omgaan met de relatie tussen media en bestuur. Deze mening komt ook naar voren in het werk van Bennett en Iyengar (2008). Belangrijk voor dit onderzoek is de veronderstelling dat media mogelijk van invloed zijn op ambtenaren en bestuursorganen zoals gebiedsbesturen, die op hun beurt de media kunnen inzetten om bepaalde thema's op de politieke agenda te krijgen.

Op basis van de literatuur over de politiek-bestuurlijke omgeving van ambtenaren, waar de media dus deel van uitmaken, vallen geen eenduidige conclusies te trekken over de invloed van de contextfactor politiek-bestuurlijke omgeving op ambtelijke attitudes en adviesafhandeling. Wel is er hoe dan ook sprake van invloed.

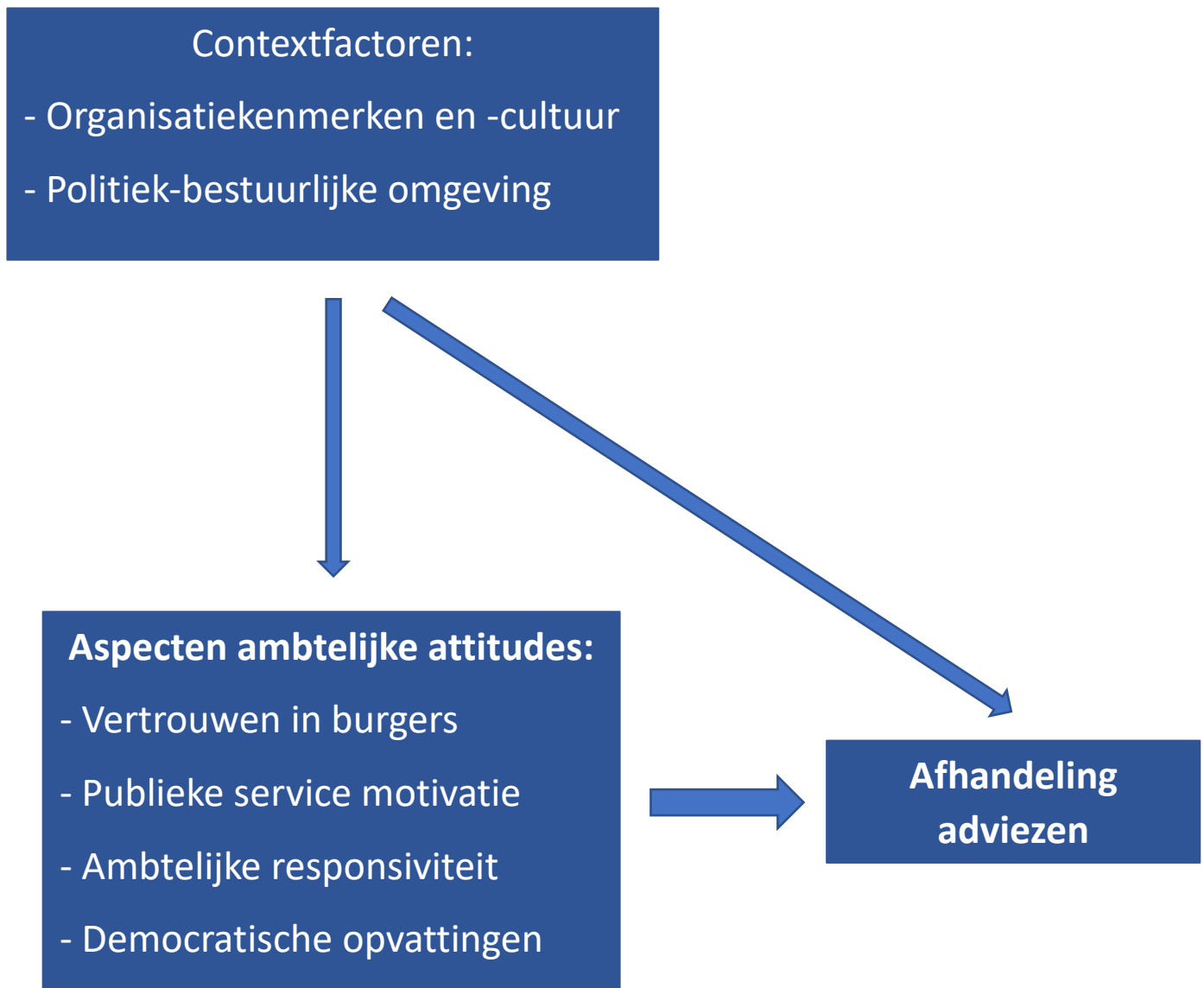
Verwachtingen

Op basis van dit theoretisch kader is het mogelijk een aantal hypotheses/verwachtingen te formuleren. De eerste verwachting gaat over de verschillende aspecten van ambtelijke attitudes en de invloed daarvan op de afhandeling van gebiedsadviezen. De tweede verwachting heeft betrekking op de invloed van contextfactoren op de houding van ambtenaren. De veronderstelling is dat de

houding vervolgens van invloed is op de kwaliteit van adviesafhandeling. De verwachtingen staan hieronder vermeld, gevolgd door een conceptuele weergave van de variabelen en concepten:

- De mate van vertrouwen in burgers, publieke service motivatie, ambtelijke responsiviteit en democratische opvattingen onder ambtenaren vormen en bepalen hun houding ten aanzien van gebiedsbesturen en in het verlengde daarvan de kwaliteit van adviesafhandeling.
- De contextfactoren organisatiekenmerken en -cultuur en politiek-bestuurlijke omgeving hebben zowel een positieve als negatieve invloed op de houding van ambtenaren en daarmee op de kwaliteit van adviesafhandeling.

Figuur 1. Conceptueel model



Dit conceptueel model geeft de onafhankelijke (attitude) en afhankelijke variabele (adviesafhandeling) weer, en het laat op schematische wijze zien welke aspecten van ambtelijke attitudes en welke contextfactoren deel uitmaken van het theoretisch kader.

3. Methodologie

Dit onderzoek richt zich op de attitudes van ambtenaren en de rol die deze attitudes spelen bij de afhandeling van adviezen vanuit burgerbesturen. De gehanteerde onderzoeksstrategie is casusonderzoek, met de gemeente Rotterdam als casus. Dit is een geschikte methode om de onderzoeksvraag in deze context te beantwoorden, omdat de gemeente Rotterdam slechte enkele jaren geleden een nieuw systeem van gebiedscommissies introduceerde. Bovendien lieten de 1^e en 2^e Tussenrapportage lerende evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018 – 2022 van Drift/EUR al zien dat de gebiedsbesturen zich vaak niet serieus genomen voelen door de gemeente. De experimenten

met wijkraden en wijkcomités maken de casus extra relevant, omdat deze de kans bieden om de houding van ambtenaren ten opzichte van meerdere verschillende gebiedsbesturen te onderzoeken.

De keuze voor de gemeente Rotterdam als casus is als volgt tot stand gekomen. Allereerst vindt het onderzoek plaats in het kader van een onderzoeksstage bij het cluster Stadsbeheer van de gemeente Rotterdam, afdeling Strategisch en Bestuurlijk advies. Dit gebeurt in samenwerking met de Gebiedsorganisatie binnen het cluster Dienstverlening. De gebiedsorganisatie vormt de schakel tussen de gebiedsbesturen en de clusters. De gebiedsbesturen zijn geen onderdeel van een cluster maar horen formeel gezien bij het College van Burgemeester en Wethouders.

Inmiddels heeft de gemeente stappen gezet als het gaat om een procedure voor afhandeling die recht doet aan de positie van de gebiedsbesturen. Gevolg daarvan is dat de focus van dit onderzoek niet ligt op de procedure van afhandeling, maar op de ‘menselijke’ kant van het probleem in kwestie. Hierover is binnen de gemeente nog weinig bekend. Onderzoek naar dit fenomeen op lokale schaal ligt vervolgens voor de hand vanwege praktische overwegingen zoals persoonlijke affiniteit en ervaring met de stad en zijn karakteristieke kenmerken.

Methoden en dataverzameling

De onderzoeksmethoden die zijn gekozen om tot een beantwoording van de onderzoeksvragen te komen, zijn een enquête uitgezet door Drift/EUR en semigestructureerde kwalitatieve (‘verstehende’) interviews (Bryman, 2015). Het gaat om diepte-interviews van ongeveer een uur met ambtenaren binnen de verschillende clusters en de gebiedsorganisatie van de gemeente Rotterdam die direct of indirect te maken hebben met adviesafdoening. Het beoogde doel van het onderzoek is zowel het toetsen van bestaande theorie (deductief), als het vormen van aanvullingen daarop (inductief). Het survey dient hierbij voornamelijk als middel om de theorie te toetsen, interviews bieden de mogelijkheid tot verdieping en tot het vormen van nieuwe theoretische inzichten (Lamont & Swidler, 2014). De dataverzameling gebeurt dus zowel door gebruik te maken van data van een externe survey als door interviews af te leggen, om vervolgens de kwalitatieve en kwantitatieve data te combineren, ook wel ‘mixed methods’ (Bryman, 2015) genoemd.

Dit onderzoek loopt min of meer parallel de *Lerende evaluatie bestuursmodel Rotterdam 2018-2022*. Drift/EUR zette omstreeks april 2020 een enquête uit binnen de clusters en gebiedsorganisatie. Deze draait voor een deel om data inzake de houding en perceptie van ambtenaren ten aanzien van de gebiedsbesturen. De onderzoekers van Drift/EUR die verantwoordelijk zijn voor het survey geven uitdrukkelijk toestemming voor het gebruik van de data.

Dit onderzoek maakt gebruik van een zogeheten ‘no regret’ strategie: het onderzoeken van de onafhankelijke variabele (attitude) en afhankelijke variabele (adviesafhandeling) via zowel het hierboven genoemde survey, als via een aantal zelf af te leggen online interviews via

softwareprogramma Microsoft Teams. De analyse van verschillende onderdelen van het conceptueel model komt stand tot stand op basis van twee verschillende methoden: de surveyresultaten visualiseren allereerst het verband tussen de attitude (die in het survey is afgebakend om het concept zodoende meetbaar te houden) en de afhandeling van adviezen. De interviews gaan dieper in op hoe deze relatie werkt in concretere zin (Lamont & Swidler, 2014), waarom er een bepaalde attitude is en hoe de adviesafhandeling verloopt.

Verder zijn de onderzoeksmethoden gebaseerd op het constructivistisch perspectief (Guba & Lincoln, 1994; Rein & Schön, 1993), waarbij de rol van ideeën, opvattingen en de belevingswereld van respondenten centraal staat.

De eerste grafiek in dit onderzoek (*figuur 2*) geeft de antwoorden van surveyrespondenten op de volgende stellingen weer: *De ongevraagde adviezen en/of verzoeken vanuit de wijken/gebieden met een gebiedsbestuur waarmee ik in aanraking kom, zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken, zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden, leiden tot een meer integrale aanpak, zijn van goede kwaliteit, zijn goed getimed en sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren.* De antwoordmogelijkheden bestaan uit zeven punten. Hetzelfde geldt voor de antwoorden op de stellingen in *figuur 3*.

De semigestructureerde interviews zijn flexibel wat betreft de vragen, manier van formuleren en volgorde. De invalshoek van de respondenten is leidend. Het opstellen van een interviewlijst met onderwerpen die ter sprake komen, volgt de beschrijving van Bryman (2015): allereerst de bepaling van de onderwerpen op basis van de onderzoeksvraag. Daarna volgt de formulering van niet-leidende interviewvragen die gaandeweg worden aangepast wanneer nieuwe ideeën zich aandienen, totdat de interviewvragen definitief zijn. Verder is het in acht nemen van de interviewcriteria van Kvale (1996) belangrijk: vertrouwdheid met het doel van het interview, en duidelijke en korte vragen.

De werving van interviewrespondenten startte bij de clusters Stadsbeheer en Dienstverlening, omdat de begeleiding van het scriptietraject door de gemeente vanuit deze clusters opereert. De kandidaten voor de interviews zijn 'via-via' benaderend door middel van interne e-mails en telefonisch contact. Meerdere ambtenaren stelden zich beschikbaar, waarvan er uiteindelijk vijftien zijn geselecteerd en deelnemen aan een interview. De criteria voor de selectie van interviewrespondenten luiden als volgt: ambtenaren uit de clusters (of de gebiedsorganisatie) die rechtstreeks contact hebben (gehad) met de gebiedsorganisatie (of de clusters) en/of die met adviezen van de gebiedsbesturen in aanraking komen of zijn geweest. Daarnaast moeten de respondenten zich ofwel bezighouden met het begeleiden van het adviesproces (voornamelijk secretarissen), ofwel inhoudelijk te maken krijgen en aan de slag gaan met de adviezen (behandelende ambtenaren). Verder is het bij de selectie van belang dat zo veel mogelijk

verschillende gebiedsbesturen aan bod komen in de interviews (een groot deel van de gebiedsbesturen komt aan bod, op een enkele wijkraad en wijkcomité na).

Ambtenaren van vier van de in totaal zes clusters nemen deel aan interviews, aangevuld met enkele respondenten vanuit Directie Veiligheid en een respondent werkzaam als rayondirecteur binnen de gebiedsorganisatie, die vanwege zijn functie andere vragen krijgt gesteld dan de overige respondenten. De clusters waarvan ambtenaren deelnemen aan de interviews zijn de organisatieonderdelen die relatief vaak met adviezen te maken hebben, namelijk Maatschappelijke Ontwikkeling, Stadsontwikkeling, Stadsbeheer en Dienstverlening. De functies van de respondenten verschillen (zie bijlagen).

Technieken

De analyse van interview- en surveydata vindt plaats door middel van een vergelijking tussen de empirische bevindingen (Hedström, Swedberg & Hernes, 1998) en het theoretisch kader.

Aantekeningen en geluidsopnames van de interviews zorgen ervoor dat het mogelijk is de interviews achteraf te transcriberen. Vervolgens geeft dit de mogelijkheid om de data te analyseren door middel van zowel open, latende codering als gesloten, manifeste codering (Bryman, 2015), oftewel deels gestuurd vanuit theoretische constructen en met behulp van zowel interpretatie en betekenisgeving als focus op woorden en aantallen. De analyse vindt plaats met behulp van een codeboek (DeCuir-Gunby et al., 2011). De eerste stap is het meerdere keren doorlezen van de interviewuitwerkingen. Hierna volgt het coderen. De codes worden geëvalueerd, waarna een verdere onderverdeling volgt van codes, thema's en concepten in categorieën. Deze categorieën krijgen namen, waarna de focus komt te liggen op mogelijke overeenkomsten, verschillen en uitzonderingen tussen 'sensitizing concepts' (Bryman, 2015). Ook is er aandacht voor mogelijke verschillen tussen de eigenschappen hiervan. De volgende stap is het opschrijven van de bevindingen en het formuleren van een verhaal over de data op basis van een selectie van quotes die de rode draad van de interviews weergeeft. De stap die daarna volgt is het verbinden van de concepten en categorieën aan de bestaande literatuur. Met nieuwe theoretische inzichten in het achterhoofd gaat het bij de laatste stap om een 'top-down' benadering die moet leiden tot 'verzadiging van discours' (Bryman, 2015).

Operationalisering

De eerste stap bij het operationaliseren is de definiëring: dit bepaalt wat te onderzoeken. Het is belangrijk om te specificeren welke elementen precies de variabelen definiëren. Het gaat in dit onderzoek om het koppelen van ambtelijke attitudes aan de wijze waarop clusterambtenaren zich inzetten om te komen tot een correcte, snelle en volwaardige adviesafhandeling.

Vervolgens is het zaak te bepalen welke uitingsvormen of aspecten van de theoretische concepten mee te nemen in het onderzoek, oftewel indiceren. Deze directe waarneembaarheid in de empirie is weergegeven in een codeboek (DeCuir-Gunby et al., 2011). Dit bevat codes, definities en voorbeelden (zie bijlagen).

Daarna vindt instructie plaats, wat neerkomt op het bepalen welke waardes de variabelen kunnen aannemen en wat daarmee te doen. Bij de kwalitatieve interviews vindt codering plaats met behulp van softwareprogramma Atlas.ti Cloud. Hierbij gaat het naast theoretisch gestuurde codes ook om een aantal nieuwe theoretische constructen dat zich manifesteert in de empirie (zie resultaten). Bij de enquête is er sprake van schalen van ordinaal niveau en op basis van punten.

Validiteit en betrouwbaarheid

De concepten die het theoretisch kader behandelt, zijn meetbaar door middel van het gebruik van indicatoren. Bij de operationalisering zijn vooral duidelijkheid, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid van belang (Bryman, 2015).

Het onderzoek neemt de privacyregels en -wetgeving in acht: alle interviewrespondenten gaan akkoord met de voorwaarden van het interview en stemmen in met het gebruik van geluidsopnames voor de analyse in het onderzoek. De opnames worden verwijderd na gebruik voor de analyse. De respondenten stemmen verder in met het gebruik van persoonlijke achtergrondinformatie, al willen ze niet met naam en toenaam worden vermeld. Het onderzoek geeft aan deze (gedeeltelijke) anonimiteitswens gehoor. Op deze manier voldoet de studie aan de ethische- en privacy-eisen voor het doen van academisch onderzoek.

De interne validiteit van dit onderzoek heeft onder andere te maken met de mogelijkheid dat interviewrespondenten sociaal wenselijke antwoorden geven tijdens de interviews (Bryman, 2015). Een onafhankelijke opstelling gedurende het onderzoek voorkomt sociaal wenselijke antwoorden. Ook het benadrukken van de vertrouwelijkheid van de verkregen data draagt hieraan bij. Verder bevatten de vragenlijsten geen suggestieve vragen om zo het sturen van de inhoud tot een minimum te beperken. De interviewtranscripties geven vervolgens de mogelijkheid een nauwkeurige analyse van de interviewdata uit te voeren. Daarnaast krijgen de respondenten de mogelijkheid de uitwerkingen in te zien en zo nodig te corrigeren en/of aan te vullen. Dit is van belang voor de geldigheid en kwaliteit van de studie, die ook te maken heeft met het gebruik van verschillende meetinstrumenten naast elkaar, oftewel triangulatie (Bryman, 2015).

De externe validiteit heeft vooral van doen met de generaliseerbaarheid van de interviewresultaten buiten de specifieke context van de studie (Bryman, 2015). De respondenten zijn uitgekozen op basis van selectiecriteria die rekening houden met diversiteit: een zo divers en representatief mogelijke groep van vijftien respondenten, zowel qua afdeling en cluster als qua

functie en ervaring met de verschillende gebiedsbesturen. Het is niettemin de vraag in hoeverre de inzichten uit deze studie zijn te generaliseren naar andere gevallen in een andere context of naar de gehele populatie.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gerelateerd aan de validiteit en gaat om de vraag of de resultaten van het onderzoek te herhalen zijn (Bryman, 2015). Om die reden is ervoor gekozen de analyse zo navolgbaar mogelijk te maken (Babbie, 2013): de stappen binnen het onderzoek zijn accuraat vastgelegd en verantwoord. De interviewopnames, het transcriberen en het codeerproces vormen een belangrijk deel van het onderzoeksproces. Het codeboek bevat de afwegingen binnen het codeerproces en dient als hulpmiddel bij de analyse.

Mogelijk heeft de flexibiliteit van de interviews een negatieve invloed op de betrouwbaarheid. Daarom maakt dit onderzoek gebruik van een interviewgide die de structuur van de interviews tot op zekere hoogte vormgeeft. Desondanks verloopt ieder gesprek anders en lopen de inzichten uit de verschillende interviews behoorlijk uiteen: iedere respondent heeft zijn of haar eigen invalshoek en ervaringen. Tussen de interviews door zijn, op basis van de voorgaande interviews, kleine aanpassingen aan de interviewgide nodig. Dit zorgt ervoor dat de diversiteit aan inzichten groot is en alle theoretische aspecten in meer of mindere mate aan bod komen. De herhaalbaarheid van het interviewgedeelte van het onderzoek is gezien de uiteenlopende interviews echter twijfelachtig; het is onzeker of een volgend onderzoek tot vergelijkbare inzichten zou leiden. Bij de interpretatie, analyse en conclusies is het daarom van belang de beperkingen ten aanzien van de betrouwbaarheid van de interviewgegevens in acht te nemen. Het surveygedeelte, daarentegen, is wel herhaalbaar. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede.

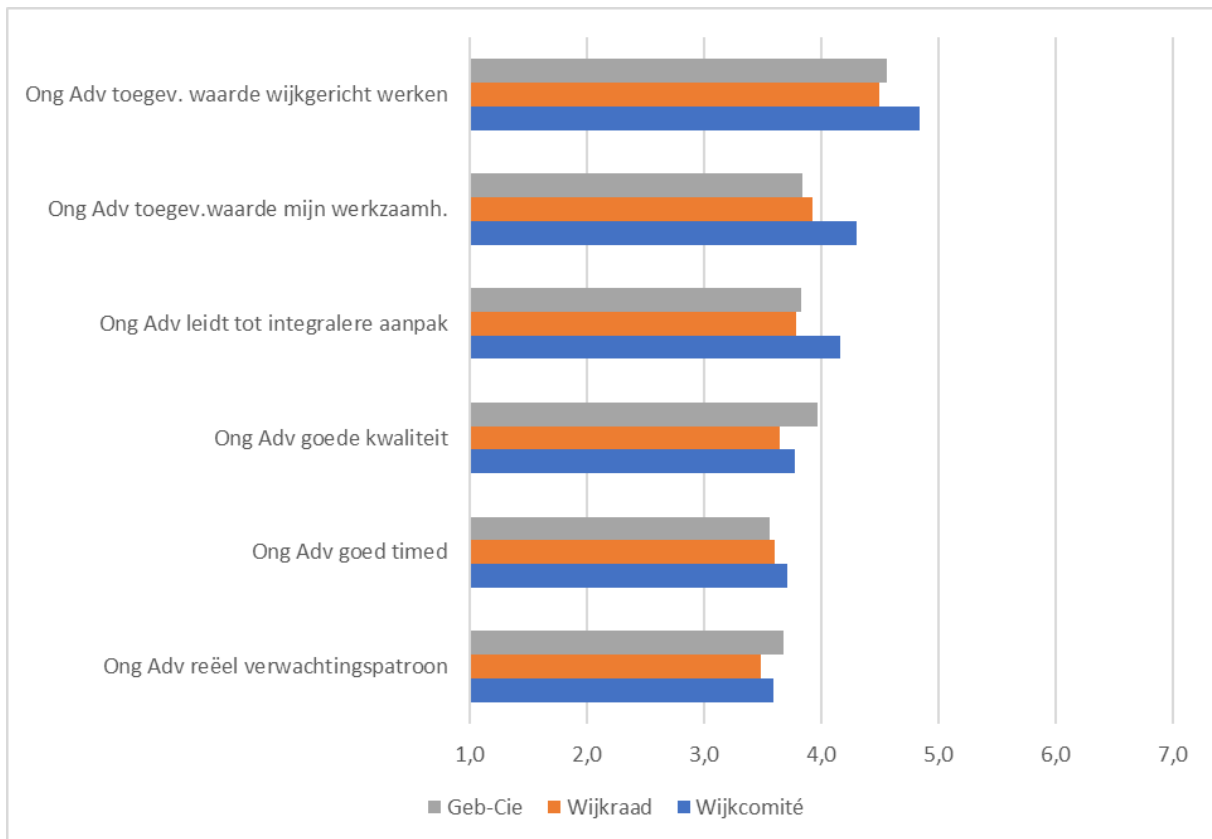
4. Resultaten

De gebiedsbesturen van de gemeente Rotterdam hebben een formeel vastgelegd adviesrecht, dat wil zeggen: het recht om het stadsbestuur (on)gevraagd van advies te voorzien. De gebiedsbesturen maken in de praktijk gebruik van deze mogelijkheid tot advisering. Clusterambtenaren zijn degenen die zich bezighouden met de afhandeling van adviezen vanuit de gebiedsbesturen. Hun houding ten aanzien van de gebiedsbesturen is daarom relevant.

Onderstaande grafieken uit de surveyresultaten nemen het oordeel van clusterambtenaren over ongevraagde adviezen en hun houding wat betreft het betrekken van gebiedsbesturen onder de loep. De grafieken dienen als kapstok voor de interviewresultaten, die een toelichting en uitbreiding vormen op de surveyresultaten (de dikgedrukte woorden benadrukken de kernconcepten).

Survey

Figuur 2. Oordeel van clusterambtenaren over ongevraagde adviezen

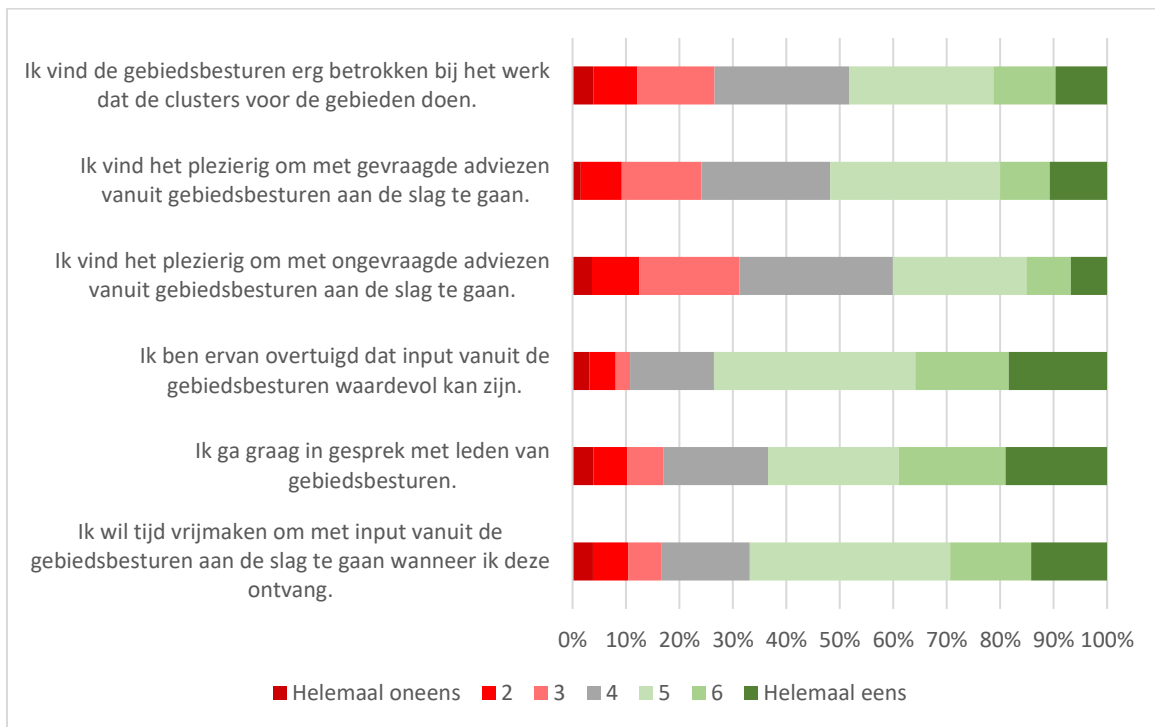


Deze grafiek geeft het gemiddelde oordeel weer van clusterambtenaren over ongevraagde adviezen (per bestuursvorm), uitgesplitst naar specifieke vragen over ongevraagde adviezen, weergegeven door middel van zeven punten: 1,0 staat voor 'helemaal oneens', 7,0 voor 'helemaal eens'.

Allereerst blijkt dat de toegevoegde waarde van de ongevraagde adviezen voor het wijkgericht werken van alle drie de bestuursvormen hoog is in vergelijking met de andere onderzochte onderdelen. Daarentegen ervaren clustermedewerkers vooral de mate waarin ongevraagde adviezen aansluiten op een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren relatief gezien als negatiever, evenals de timing en in mindere mate de kwaliteit van de ongevraagde adviezen.

Opvallend is verder het relatief positieve gemiddelde oordeel op de meeste onderdelen over ongevraagde adviezen van wijkcomités in verhouding tot die van de andere twee bestuursvormen: wijkcomités scoren gemiddeld het best, gebiedscommissies volgen daarna. Ongevraagde adviezen van wijkraden ontvangen gemiddeld de minst positieve beoordeling van de surveyrespondenten.

Figuur 3. Houding van clusterambtenaren over het betrekken van gebiedsbesturen



Deze grafiek geeft specifieke items weer over de houding van clusterambtenaren wat betreft het betrekken van gebiedsbesturen, uitgesplitst naar vijf stellingen en verdeeld in frequenties op basis van zeven punten: 1,0 staat voor ‘helemaal oneens’, 7,0 voor ‘helemaal eens’.

Het meest opvallend in bovenstaande grafiek is de relatief negatieve score voor de stelling ‘Ik vind het plezierig om met ongevraagde adviezen vanuit gebiedsbesturen aan de slag te gaan’: het percentage ‘helemaal oneens’ is hier het hoogst, terwijl slechts een relatief klein gedeelte van de surveyrespondenten het volledig eens is met de stelling. Ze zijn daarentegen beduidend positiever over de onderste drie stellingen. Dit betekent dat clusterambtenaren er relatief gezien van overtuigd zijn dat de input vanuit gebiedsbesturen waardevol kan zijn, graag in gesprek gaan met gebiedsbestuursleden en tijd willen vrijmaken om met de ontvangen input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag te gaan.

Interviews

De relatief positieve surveyscore voor de toegevoegde waarde van ongevraagde adviezen voor het wijkgericht werken (figuur 2) sluit grotendeels aan bij de interviewresultaten. Hetzelfde geldt voor de houding wat betreft de onderste drie stellingen in figuur 3. De negatievere scores voor de mate waarin de ongevraagde adviezen aansluiten bij een reëel verwachtingspatroon en voor de timing en kwaliteit van ongevraagde adviezen (figuur 2) vertonen ook overlap met de interviewresultaten, net als de derde stelling in figuur 3. De relatief hoge score voor wijkcomités in figuur 2 is echter slechts ten dele in overeenstemming met het interviewonderzoek. De indruk die de

interviewrespondenten wekken wat betreft wijkcomités is namelijk vooral ‘onwennig’ en niet uitgesproken positief. De volgende paragrafen bieden toelichting, te beginnen met de variabele adviesafhandeling en gevolgd door attitudes en een aantal contextfactoren.

Adviesafhandeling

Het begrip adviesafhandeling komt in de interviews naar voren op verschillende manieren. Om deze empirische uitingsvormen of aspecten van adviesafhandeling te verduidelijken, zijn meerdere codes aangebracht (zie codeboek).

Contact

De afhandeling van adviezen heeft allereerst te maken met het contact tussen de clusters en de gebiedsbesturen. Zij zitten letterlijk en figuurlijk op afstand van elkaar. **Communicatie** tussen clusterambtenaren, gebiedsambtenaren zoals wijkmanagers en -netwerkers en leden van gebiedsbesturen is daarom belangrijk. Ook overleg met maatschappelijke organisaties, ondernemers en lokale instellingen hoort daarbij. Heldere communicatie zorgt ervoor dat uitwisseling van informatie goed verloopt en dat zender en ontvanger weten waar ze aan toe zijn.

Zo vertelt een van de respondenten, gebiedsregisseur Delfshaven van het cluster Stadsbeheer, over het contact dat zij onlangs had met de gebiedscommissie Delfshaven:

“Een aantal keer ben ik met de gebiedscommissie in gesprek geweest over het thema afval, waar ze een ongevraagd advies over wilden geven. Ze hebben in 2019 een heel grote bijeenkomst genaamd ‘Delfshaven Afvalvrij’ georganiseerd namens de gebiedscommissie, waar ook Wethouder Wijbenga en de directeur van clusterdirectie Schone Stad aanwezig waren. De bedoeling was om te kijken hoe we samen met bewoners **oplossingen** voor afvalproblemen kunnen bedenken. En hoe we daarmee vervolgens aan de slag kunnen gaan om te zorgen dat Delfshaven schoner wordt.”

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat er **dialoog** plaatsvindt tussen de ambtenaar en het gebiedsbestuur in kwestie. Het expliciet benoemen van de aanwezigheid van de wethouder en clusterdirecteur laat het belang zien van het betreffende thema voor de wethouder.

Overigens is het zeker niet altijd zo dat topambtenaren en wethouders bij direct contact met gebiedsbesturen zijn betrokken. Zo geeft een gebiedsmanager Openbare Werken voor Feijenoord en IJsselmonde, eveneens van het cluster Stadsbeheer, aan dat vooral zijzelf verantwoordelijk was voor de organisatie van een informatieavond. Ze zegt:

“In IJsselmonde is het grootste oppervlak groen van de hele stad. Wij kregen een ongevraagd advies over dat groen. Toen heb ik voor de gebiedscommissie en voor alle wijkraadsleden een

informatieavond georganiseerd. Er waren presentaties en interactieve momenten om ze van informatie te voorzien, zodat ook meer **begrip** ontstaat aan hun kant.”

De respondent laat duidelijk merken dat ze het belangrijk vindt om het **gesprek** aan te gaan met de betrokken gebiedsbestuursleden. Volgens haar moet je als ambtenaar eerst snappen wat er achter een advies zit voordat je ermee aan de slag gaat. Alleen dan kan er sprake zijn van wisselwerking tussen beide partijen. Zonder **interactie** is het een lastig verhaal, ondervindt ook de gebiedsregisseur Delfshaven van het cluster Stadsbeheer, die - net als de meeste respondenten - een belangrijke rol ziet weggelegd voor de **gebiedsorganisatie**. “Met beide wijkcomités heb ik een stuk minder contact. Als ik contact met ze heb dan gaat dat meestal via de gebiedsorganisatie”, laat ze weten. Ondanks de inspanningen van de gebiedsorganisatie merkt ze toch dat de gebiedscommissie waar ze mee te maken heeft een stuk serieuzer is dan de wijkcomités.

Een **verschil** tussen de typen gebiedsbesturen qua contact is ook merkbaar volgens de secretaris van de Straatnamen- en gedenkcommissie (officieel de ‘Commissie van advies inzake straatnamen en gedenktekens’, ondergebracht bij het cluster Dienstverlening en onderdeel van het Stadsarchief). Met wijkcomités heeft hij nauwelijks van doen. Daarentegen is contact met wijkraden - bijvoorbeeld met die van Bergpolder (Noord) over een nieuw gedenkteken - voor hem een regelmatige bezigheid.

Verder vinden de meeste respondenten dat de problemen rondom de **procedure** van ongevraagde adviezen (deels) zijn verholpen. Een gebiedsaccounthouder van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling zegt daar dit over: “Voorheen handelde een beleidsambtenaar ongevraagde adviezen af. Hoe en wanneer die antwoordde lag er maar net aan hoe die in zijn vel zat. Omdat het nu via de wethouder gaat, heb je er meer die controle over dat het binnen bepaalde termijnen gebeurt. Daarnaast denk ik dat de beantwoording formeler is dan als het niet via de wethouder zou gaan.” Deze quote maakt duidelijk wat er in de perceptie van clusterambtenaren is veranderd aan de aangescherpte procedure van afhandeling: men beschouwt de adviezen nu als bestuurlijke stukken, terwijl dat voorheen niet zo was.

Inhoudelijke kwaliteit

Een voor de hand liggend maar niet minder belangrijk aspect van adviesafhandeling is de inhoudelijke kwaliteit. Dat wil zeggen: het **niveau** van de **inhoud** van reacties die het cluster geeft op ongevraagde adviezen. Vaak is het streven naar een inhoudelijke reactie ingegeven door het besef van **maatschappelijk belang** bij de respondenten. Dit geldt volgens de meerderheid niet alleen specifiek voor het reageren op adviezen, maar voor de omgang met het gebied en de wijk in bredere zin. Een adviseur Mobiliteit van het cluster Stadsontwikkeling geeft hiervan een illustratie:

“Een tijdje terug kwam er een verzoek van de gebiedscommissie Centrum, waarin een aantal leden zit dat lichamelijk beperkt of minder valide is. Op instigatie van de gebiedsorganisatie zijn we toen door het centrum gaan lopen om te kijken waar de afritjes voor invaliden niet deugen.”

Zoals de gebiedscommissie Centrum zich inzet voor een specifieke doelgroep, maken de wijkraden in Feijenoord zich hard voor ‘hun’ bewoners. Volgens onder anderen een gebiedsaccounthouder Feijenoord van Directie Veiligheid gaat het om “de **oren en ogen** van de wijk, mensen die zelf in de wijk wonen en leven”. Hij komt regelmatig in aanraking met de acht wijkraden in zijn gebied. Hij vervolgt: “Het gaat om de stem die zij laten horen, hun beleving in de wijk. Die draagt in mijn ogen bij aan de kwaliteit van onze dienstverlening naar de wijken.”

De dienstverlening waaraan deze respondent refereert leidt in sommige gevallen zelfs tot de **herziening van beleid**, vertelt een beleidsadviseur van de afdeling Cultuur, onderdeel van de Directie Onderwijs, Sport & Cultuur van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. Zij kreeg in 2018 te maken met ongevraagde adviezen van drie verschillende gebiedsbesturen tegelijk: gebiedscommissie Kralingen-Crooswijk, gebiedscommissie Centrum en wijkraad Blijdorp. De strekking van die adviezen was dat de druk van evenementen daar te groot werd. Ze zegt daarover: “De gebiedsbesturen wilden met ons in gesprek op beleidsniveau, dus niet per evenement maar meer in algemene zin. En de timing van de adviezen was goed, wat een belangrijke rol heeft gespeeld bij de opvolging ervan.”

Het afgeven van signalen door middel van ongevraagde adviezen was voor haar afdeling een aanleiding om het beleid te actualiseren. Het laat zien hoe de **wisselwerking** tussen cluster en gebied niet alleen de basis kan vormen voor adviesafhandeling, maar ook voor beleidsverandering.

Snelheid

Toch verloopt de afhandeling van adviezen beslist niet altijd succesvol, vindt de gebiedsaccounthouder Feijenoord van Directie Veiligheid. Volgens hem is de **tijdsduur** van de beantwoording van ongevraagde adviezen vaak veel te lang. “Het ligt er ook aan hoe serieus je zo’n wijkraad neemt”, voegt hij eraan toe. Het gaat volgens hem om het tonen van **respect** voor, in zijn geval, de wijkraden in kwestie.

Een secretaris gebiedsontwikkeling van het cluster Stadsontwikkeling (Centrum) vindt ongevraagde adviezen zó uiteenlopend dat het bijna onmogelijk is ze onder één noemer te brengen. Sommige adviezen zijn volgens hem snel af te handelen. Respondent: “Een ongevraagd advies over een proef met een afsluiting bij de Nieuwe Binnenweg en West-Kruiskade is in principe een eenvoudig af te handelen advies. Het gebiedsbestuur vraagt om die proef te stoppen. Daar kan de wethouder snel iets van vinden en erop reageren.” Maar door een communicatiemisverstand tussen het cluster en het gebiedsbestuur ging de **samenwerking** niet zoals gehoopt. En het was niet de enige keer dat niet alles volgens plan verliep:

“Het advies over de aanpassing van de verlichting op de Westersingel was ingewikkelder omdat dat met meerdere clusters moest worden afgestemd. Uiteindelijk duurt het dan een week of zes vanwege de meerdere lagen van de organisatie die je door moet. Officieel staat er zes weken voor, dus dat was wel krap.”

Het merendeel van de respondenten zit min of meer op één lijn als het gaat om hun perceptie van het **tempo** van afhandeling. De adviesafhandeling schort aan vorm en **tijdigheid**, wat vooral komt doordat ambtenaren het moeilijk vinden om te plaatsen wat precies de **verwachtingen** zijn bij een ongevraagd advies. Onduidelijkheid over de rol van gebiedsbesturen komt meermaals ter sprake en komt daarom meer uitgebreid aan bod in de paragraaf over contextfactoren.

Attitude

De onafhankelijke variabele, ambtelijke attitude, krijgt veelvuldig de aandacht tijdens de interviews. De uitingvormen ‘ervaren meerwaarde’ en ‘verhouding tussen stad en gebied’ maken geen deel uit van het theoretisch kader en zijn derhalve een toevoeging aan de literatuur. De aspecten die het meest voorkomen in de interviews zijn de ‘verhouding tussen stad en gebied’, de ‘ervaren meerwaarde’ van gebiedsbesturen en ‘ambtelijke responsiviteit’.

Verhouding stad en gebied

Een van de meest in het oog springende aspecten van attitudes in de interviews is de **rolopvatting** wat betreft de verhouding tussen stad en gebied. De verhouding tussen de belangen van de stad enerzijds en die van het gebied anderzijds levert soms **spanningen** op. Die hebben te maken met de rollen die ambtenaren en gebiedsbestuursleden zichzelf toedichten. De invulling van die rollen komt niet overeen, waardoor ambtenaren die gebiedsadviezen afhandelen het idee hebben dat leden van gebiedsbesturen het samenspel tussen zichzelf en de stad niet begrijpen. Oftewel: de rolopvatting klopt niet. Een irreëel **verwachtingspatroon** is het gevolg.

Een beleidsadviseur van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling is een van de respondenten die zo’n mening is toegedaan. Hij houdt zich bezig met Welzijn, Informele zorg en Gezondheid en heeft in die hoedanigheid regelmatig te maken met gebiedscommissies en wijkraden. Hij zegt desgevraagd:

“Voor niet alle leden is even duidelijk wat hun rol precies is en waar de beperkingen zitten. Sommigen nemen het misschien breder op als hoe het staat beschreven. Dat kan ik me voorstellen; als je ergens mee zit en bewoners spreken je aan, dan wil je dat voor ze gaan regelen. Ook al is dat heel lastig, omdat het niet echt de **bevoegdheid of taak** is van het gebiedsbestuur.”

Omdat de gebiedsbestuursleden niet altijd volledig op de hoogte zouden zijn van hoe zaken als bevoegdheden, taken en mandaten in z'n werk gaan, is het voor sommige clusterambtenaren moeilijk om ze volledig **serius te nemen**. Clusterambtenaren hebben een andere kijk op de situatie, waardoor cluster en gebiedsbestuur elkaar niet begrijpen. Van een meningsverschil is echter geen sprake, vindt de secretaris van de Straatnamen- en gedenktekencommissie. "Ik denk dat wij gewoon gelijk hebben als het gaat om welke rol wij pakken", stelt hij. "Maar voor mijn gevoel is er aan de andere kant **verwarring** over de rol die zij moeten of willen pakken." Ook hier is weer een **mismatch** in rolopvatting zichtbaar.

Ook een accounthouder Directie Veiligheid voor Centrum krijgt regelmatig te maken met gebiedsbesturen, bijvoorbeeld in de vorm van ongevraagd advies over overlast van zwervers. Hij is kritisch: "Het zijn altijd dezelfde soort vragen, waar altijd hetzelfde soort antwoord op komt... je hoort aan mijn intonatie dat ik daar niet echt gemotiveerd door raak." De hoeveelheid adviezen waar de respondent mee te maken krijgt, leidt in dit geval tot **irritatie**.

Soms leidt discrepantie tussen opvattingen zelfs tot **onenigheid**, vertelt de gebiedsaccounthouder van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. "Gebiedsbesturen gaan ervan uit de gemeente een belangrijke rol heeft in het oplossen van problemen zoals die met het tekort aan huisartsen in achterstandsbuurten." Maar ze geeft aan dat een huisarts zelf verantwoordelijk is voor huisvesting.

Een andere situatie waarin opvattingen niet met elkaar in overeenstemming waren, is de aanleg van een nieuwe speelplaats. De gebiedsmanager van het cluster Stadsbeheer Openbare Werken voor Noord Buiten de Ring (Overschie, Hillegersberg-Schiebroek, Prins Alexander) vertelt dat een van de wijkcomités in Prins Alexander graag wilde dat de gemeente zo snel mogelijk actie zou ondernemen. "Je moet dan uitleggen hoe participatie vanuit andere stakeholders en corporaties werkt, hoe stedelijke begrotingen functioneren en welke afspraken wij met het college hebben gemaakt." Ook hier blijkt dat de ambtenaar zich dient inzetten om het gebiedsbestuur **kennis** bij te brengen over de gang van zaken bij de gemeente. Het speelt vooral bij wijkcomités, blijkt ook uit de volgende uitspraak van de beleidsadviseur Welzijn, Informele Zorg en Gezondheid van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling:

"Ik woonde een keer een consultatiebijeenkomst bij met de gelote leden van wijkcomités. Ze wisten nauwelijks waarover het ging... hoe complexer de materie, hoe lastiger het voor hen is om hun rol in een adviestraject te kunnen spelen."

Het verschil in **kwaliteit** tussen gebiedsbesturen is volgens hem duidelijk merkbaar, met name vanwege het feit dat bepaalde gebiedscommissies leden hebben met een verleden in de **politiek**, en andere niet. Een ervaring van gebiedsaccounthouder van het cluster Maatschappelijke

Ontwikkeling sluit hierop aan; volgens haar hebben gebiedscommissies zoals die in Kralingen-Crooswijk lang volgehouden dat ze zelf een soort raadsvergadering hadden. “Het is sinds 2018 iets veranderd, maar ze zijn nog steeds formeel en zien zichzelf als: ‘wij willen weten wat de gemeente aan het doen is en de gemeente moet zich verantwoorden als wij iets vragen.’” Deze visie stamt uit de **deelgemeentetijd** waarin gebieden meer autonomie hadden dan in het huidige bestuursmodel.

Gebieden die voorheen zelfstandige gemeentes waren, zoals ‘de kleine kernen’ Hoek van Holland, Rozenburg, Pernis en Hoogvliet, hebben een andere rolinvulling dan de meer ‘stadse’ gebieden. De besturen in de buitengebieden handelen meer vanuit het gebied, waarmee een **verbondenheid** heerst die misschien wel sterker is dan die met de stad als geheel.

Ervaren meerwaarde

De respondenten ervaren ook een bepaalde mate van meerwaarde als het gaat om **bijdrage** die gebiedsbesturen leveren aan bewonersbelangenbehartiging. Hoe groot de **toegevoegde waarde** van de gebiedsbesturen is, hangt deels af van de attitude en percepties van de clusterambtenaar. De meerwaarde of toegevoegde waarde refereert aan de bijdrage in het kader van de **wensen en vragen (belangen)** van de vele verschillende groepen bewoners van Rotterdam. Een term die de gemeente in deze context veelal gebruikt is ‘**wijkgericht werken**’.

Gebiedsbesturen proberen hun bijdrage te leveren door de gemeente bijvoorbeeld te wijzen op dingen die anders of beter kunnen. Zo geeft de gebiedsaccounthouder voor Centrum van Directie Veiligheid een voorbeeld over overlast. Volgens hem attendeert het gebiedsbestuur hem op “herhaling van bepaalde **excessen**, als er bijvoorbeeld deelgebieden van Centrum zijn waar het de spuigaten uitloopt qua **overlast**”. Vervolgens trekt hij bij zijn collega’s aan de bel en geeft hij aan dat het echt ‘not done’ is om nu wéér een evenement in het Museumpark of het Euromastpark te houden. “Het is een reminder, zo van: ‘we moeten het effect van beleidsbeslissingen over veiligheid op bewoners van het centrum in de gaten houden’”, is zijn uitleg.

Een andere respondent die te maken krijgt met bewoners uit het centrum is de adviseur Mobiliteit van het cluster Stadsontwikkeling. Volgens hem kunnen gebiedsbesturen helpen **vraagstukken** vanuit de stad op te lossen. Hij onderbouwt zijn standpunt door een toelichting te geven over een “nuttig en aardig” proces dat zijn afdeling optuigde na het ontvangen van een ongevraagd advies:

“In de Witte de Withstraat is de maximumsnelheid 50 kilometer per uur, maar naar aanleiding van een discussie die we hebben gevoerd, hebben we nu iedereen - dus ook de hulpdiensten - zo ver dat de maximumsnelheid 30 kilometer per uur zal worden.”

Mede door de bijdrage van het gebiedsbestuur is de gewenste snelheidsverlaging nu een feit. Op een soortgelijke manier zijn de wijkraden in Feijenoord van waarde. De accounthouder namens Directie Veiligheid die werkzaam is in het gebied is daarover zeer te spreken. Hij vertelt dat de wijkraden aangaven dat ze **veiligheid** in de wijk misten in de vorm van toezicht, handhaving en politie. “Dat leidde ertoe dat we afspraken hebben kunnen maken en dat je veel gerichter kunt inzetten in je wijken. Wij denken bijvoorbeeld dat we in ‘straat A’ moeten zijn, maar door de input van de wijkraden kom je erachter dat we moeten ‘schuiven’ naar straat B of C”, zegt hij. Op die manier hebben gebiedsbesturen dus indirect **invloed** op de capaciteitsinzet in achterstandswijken.

De bijdrage die gebiedsbesturen kunnen leveren heeft volgens de beleidsadviseur Welzijn, Informele zorg en Gezondheid van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling ook deels te maken met de manier waarop clusters met de gebieden **omgaan**. Hij geeft een voorbeeld over een conflict over de subsidie voor een Huis van de Wijk (een lokale ontmoetingsplek) in de Agniesebuurt en klachten over een welzijnsorganisatie die zich meer zou moeten richten op ouderen in bepaalde wijken in Feijenoord en Rozenburg. Het gaat volgens hem om het meenemen van de bewoners in het proces, en om de manier waarop: **interactief en responsief**. “Dan geven ze de vertaling van de oren en ogen in de wijk, en dat is waar je met z’n allen naar toe wil.”

Ambtelijke responsiviteit

Een aspect van ambtelijke attitudes dat in dit onderzoek niet mag ontbreken, is ambtelijke responsiviteit. Responsief zijn komt neer op het ingaan op wat een gesprekspartner zegt, oftewel het **beantwoorden** van de input van de ander. Het is een uitingsvorm die te maken heeft met de **interactie** tussen de clusters en de gebieden.

De respondenten wijzen op de relevantie van het beantwoorden van de **gebiedsinbreng**. De gebiedsmanager van het cluster Stadsbeheer voor Feijenoord vertelt over meerdere situaties waarin interactie plaatsvond:

“In 2019 hadden we een heel hete zomer waardoor alle bloeiende plantjes doodgingen. Als je naar de economische waarde kijkt dan zijn die plantjes niks waard. Dus wij als gemeente gaven alleen de bomen water, want die zijn duur. Vervolgens kregen we heel veel klachten over dode planten. Naar aanleiding daarvan hebben we tweehonderd gieters gekocht en overlegd met het gebiedsbestuur. Zij hebben namelijk veel contacten in de wijken waaraan zij een gieter konden geven.”

De oplossing van het probleem lag in dit geval bij het **overleg** tussen gemeente en wijk. De respondent vindt dat de overheid niet alles meer kan doen. “Je moet naar een win-win situatie”, betoogt ze. Responsiviteit betekent hier dus het beantwoorden van de vraag die leeft onder bewoners, om vervolgens als gemeente zelf ook dingen terug te vragen.

In tegenstelling tot bovenstaand voorbeeld heeft een deel van de respondenten het juist over het gebrek aan **interactie** in zijn cluster. Zo ook een adviseur Gebiedsbeheer van het cluster Stadsbeheer. Hij zegt: “Het belangrijkste is feeling houden als ambtenaar met de **leefwereld** van de mensen in de wijken en buurten. Soms sta je gevoelsmatig op afstand, de zogenaamde ‘**ivoren toren**’.” Met dit door meerdere respondenten gebruikte cliché (letterlijk De Rotterdam op de Kop van Zuid) doelt hij op een mechaniek waar ambtenaren volgens hem middenin zitten en weinig aan kunnen doen. “Het is goed om daar af en toe even te worden uitgehaald”, vervolgt hij, refererend aan zijn streven naar meer interactie met de samenleving.

Dat bij adviestrajecten sprake zou moeten zijn van interactie tussen gemeente en het gebied, wil niet zeggen dat de gemeente de gebiedsbesturen ook daadwerkelijk laat **deelnemen** aan het bestuur van de stad en zijn gebieden. Dat blijkt uit de stelling die de gebiedssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling inneemt: vanuit zijn positie (ambtenaar, ex-voorzitter van een gebiedscommissie én momenteel technisch voorzitter van wijkcomité Zevenkamp in Prins Alexander) heeft hij het idee dat het cluster de gebiedscommissies zwaar **belast** met gevraagde adviezen, waardoor het cluster hen eigenlijk bezighoudt met dingen waarvan het cluster vindt dat de gebiedsbesturen aan dienen deel te nemen. Daardoor zit het cluster het gebiedsbestuur misschien juist wel in de weg als het gaat om de juiste **inbreng**. De respondent licht zijn stelling toe:

“Laatst lag er een beleidsstuk over de regionale energietransitie. Het college wil een ‘gedragen’ stuk hebben; de wethouders willen de gebiedsbesturen laten participeren. Dus wat doe je dan? Dan ga je naar de gebiedscommissies toe met een houding van: wij willen graag een gedragen stuk, terwijl zij voor ons eigenlijk alleen de stempel zetten dat de **participatie** goed is gegaan. Ik vraag me oprecht af of het grote aantal gevraagde adviezen dat we op deze manier vragen de juiste manier is om zo'n gebiedsbestuur hun bewoners goed te laten vertegenwoordigen.”

Vertrouwen

De ambtenaren die aan dit onderzoek deelnemen hebben vrijwel allemaal vertrouwen in de goede wil van de gebiedsbestuursleden, die zich in feite als burger inzetten voor de gemeente. Het vertrouwen in hun benodigde **kennis en vaardigheden** is daarentegen broos. De meesten hebben ongetwijfeld het beste met de stad voor, maar de vraag is of dat voor de respondenten genoeg is.

Op het moment dat een gebiedsbestuur zijn rol goed pakt, bedreven is en de competenties bezit om te lobbyen en de informele middelen te gebruiken, kan een gebiedsbestuur ondanks de beperkte machtsmiddelen veel **resultaat** boeken, vindt de respondent vanuit de gebiedsorganisatie. Maar wanneer ze daartoe minder in staat zijn, blijven de resultaten uit. “De ambtenaar kan het werken met een gebiedsbestuur dan meer als **ballast** dan als gemak ervaren”, is zijn oordeel.

Het belang van **lobbyen** in een politiek-bestuurlijke omgeving valt ook in het interview met de gebiedssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling:

“Doordat de selectie van wijkcomitéleden gebeurt op basis van een lotingsysteem in plaats van verkiezingen, krijg je andere types: mensen die misschien niet zo goed in staat zijn om te lobbyen en het debatteren nog niet onder de knie hebben, maar die wel een mooie afspiegeling zijn van de samenleving. En ze kijken vanuit heel andere perspectieven naar maatschappelijke problemen.”

De opzet van wijkcomités geeft dus een andere dimensie aan de **competentievereiste** om goed te kunnen lobbyen. De gebiedsmanager Feijenoord en IJsselmonde van het cluster Stadsbeheer maakt echter geen onderscheid tussen ‘haar’ gebiedsbesturen en is eerlijk over het niveau van hun ongevraagde adviezen: “Niet één van de ongevraagde adviezen was tot nu toe van dien aard dat het daadwerkelijk de besluitvorming van het stadsbestuur kon beïnvloeden.”

Bovenstaande uitspraak slaat de spijker op z’n kop: het principe van advisering is goed bedoeld, maar uiteindelijk is het twijfelachtig of de gebiedsbesturen in staat zijn om écht door te dringen tot de ‘top’ van de gemeente, oftewel het college en feitelijk ook de gemeenteraad.

Public Service Motivation

Enige vorm van intrinsieke motivatie voor het publieke belang is noodzakelijk voor het uitoefenen van het beroep als ambtenaar. De respondenten in dit onderzoek vormen op die regel geen uitzondering, al is de wil om het **maatschappelijk belang** te dienen niet de meest uitgesproken uitingsvorm van hun houding. Dat laat onverlet dat dit aspect betekenis heeft voor meerdere respondenten. Enkele voorbeelden illustreren de rol van ‘Public Service Motivation’ in hun beleving.

Zo koppelen ze het maatschappelijk belang regelmatig aan de stad Rotterdam. De respondenten willen zich inzetten voor de maatschappelijke, economische, én culturele **ontwikkeling** van hun eigen woon- en werkomgeving. En ze willen de belangen van bewoners behartigen, liever dan die van commerciële bedrijven (waar een deel van de respondenten werkzaam was vóórdat ze de overstap maakten naar de gemeente).

Maar de keuze om juist in Rotterdam ambtenaar te worden en niet in een andere stad heeft een andere reden, volgens een ontwerper die werkt voor Overschie en Spaanse Polder bij het cluster Stadsontwikkeling, afdeling Ruimte en Wonen. Ze zegt: “Rotterdam is heel **dynamisch** en verandert makkelijk. Er hebben zo veel veranderingen in de stad plaatsgevonden. We zijn bereid om dingen te experimenteren. Dat is een heel prettige werkomgeving om mijn ding te kunnen doen als stedenbouwkundige voor deze gemeente.”

Vervolgens is het zaak om de affiniteit met de stad en de inzet voor het algemene belang te koppelen aan de **wisselwerking** met gebiedsbesturen en hun adviezen. Volgens de secretaris van de Straatnamen- en gedenktekencommissie gebeurt dat:

“Een ongevraagd advies vanuit Centrum ging over een heel klein stukje grond dat aan Weena-Zuid ligt (tussen Weena en de Lijnbaan in). Daar zou de ‘Anne Frankboom’ worden geplant, op de plek waar vroeger de Helmerstraat lag: het centrum van een Joodse buurt die werd gebombardeerd in de Tweede Wereldoorlog. De boom is bedoeld als herinnering aan die buurt, dus het gebiedsbestuur dacht: wij adviseren om dat pleintje tot Helmerstraat te benoemen.”

De Straatnamen- en Gedenktekencommissie besprak onlangs het advies. Vanwege meerdere praktische redenen was het initiatief niet uitvoerbaar, “maar we vinden het wel een heel **sympathiek** initiatief”, vertelt de secretaris. Het laat zien dat de gemeente waarde hecht aan **initiatieven** met maatschappelijke waarde.

Democratische opvattingen

Het maatschappelijk belang komt tevens terug in de **systeminrichting** van de gemeente Rotterdam: de inrichting van het systeem legt de basis voor de **lokale democratie** van de stad. Het bestuursmodel heeft de laatste jaren meerdere veranderingen ondergaan en ook in de toekomst zal de gemeente blijven schaven aan de inrichting van de lokale democratie. Hoe kijkt de ambtenarij aan tegen het functioneren van het huidige **bestuursmodel**, welke opvattingen hebben zij over de lokale democratie en hoe verhouden die zich tot de andere bestuursorganen?

Een van de accounthouders van Directie Veiligheid (ex-deelgemeentemedewerker) is sceptisch; de manier waarop het democratische systeem is ingericht vindt hij alles behalve optimaal. Hij zou graag een aantal elementen van het oude **deelgemeentebestel** terugzien. In het huidige stelsel ligt er volgens hem nauwelijks daadwerkelijk gezag bij de gebieden. Dat zit hem dwars: “De gekozen gebiedsbestuursleden hebben geen **doorzettingsmacht**, ze kunnen alleen maar vragen en adviseren.” Volgens hem is het huidige adviessysteem zonde van ieders tijd, dus ook van de ambtenaren. “En wat ze willen, kost vaak heel veel geld”, voegt hij eraan toe. Verder stelt de respondent dat veel leden - net als het stadsbestuur - vooral voor hun eigen **politieke agenda** in het bestuur zitten en dus niet zo zeer de belangen van hun achterban vertegenwoordigen.

Een andere respondent die soortgelijke onderwerpen aansnijdt, is de gebiedssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling. Hij benadrukt dat gebiedscommissies een democratisch en legitiem gekozen (partij)politiek orgaan zijn, waarbij macht en besluitvorming vanuit waarden centraal staan. Het uitvergroten van **belangentegenstellingen** hoort daar volgens hem ook bij, net als in de

gemeenteraad. “Ik ben het niet eens met de stelling van sommigen binnen de ambtelijke organisatie dat gebiedsbesturen a-politiek zouden moeten zijn”, zegt de respondent.

Máár, vervolgt hij, pas op met het over een kam scheren van de verschillende typen gebiedsbesturen. Volgens hem is er eigenlijk geen sprake van hét Rotterdams bestuursmodel, omdat het zou bestaan uit drie **verschillende modellen**. “De wijkraden zijn niet zoals de gebiedscommissies op basis van politieke lijsten gekozen, maar meer op basis van de persoon.” Dat ziet hij als een wezenlijk verschil, al vinden er nog steeds **discussies en debatten** plaats. En wat betreft ‘zijn’ wijkcomité Zevenkamp in Prins Alexander: “Daar zie je dat de gelote leden zich als één groep gedragen. Dan gaan ze eerst de ‘achterkamertjes’ in, vervolgens komen ze samen tot overeenstemming en daarna vertellen ze in de algemene vergadering wat hun standpunt is. De vraag is of dat in een politiek besluitvormingsorgaan de bedoeling is; het is juist goed om discussies te voeren, daardoor kunnen bewoners ook volgen welke beslissingen het bestuur neemt”. Het democratische aspect zit hem in de laatste zin, waarin de nadruk ligt op de bewoners en hun recht op **transparante besluitvorming**.

De wil van bewoners is waar het in een democratie om draait. Het is de vraag in hoeverre het huidige bestuurssysteem van Rotterdam, inclusief gebiedsbesturen, voldoet aan alle vereisten van een moderne democratie, waarin termen als **participatie** en **lokale belangenbehartiging** terrein winnen. De antwoorden die respondenten geven op dergelijke vragen staan niet op zichzelf. Om die reden gaat het volgende deel van dit hoofdstuk in op de context waarin de ambtenaren zich begeven.

Context

De context is verdeeld in een aantal factoren dat terugkomt in de empirische interviewdata. Waar het theoretisch kader de contextfactoren ‘**organisatiekenmerken en -cultuur**’ en ‘**politiek-bestuurlijke omgeving**’ beschrijft, geven de data ook nieuwe inzichten over de factoren ‘belang van **participatie**’, ‘**organisatiestructuur**’ en ‘**bureaucratie**’. De reden dat de contextfactoren in de resultatensectie verder zijn uitgesplitst dan in het theoretisch kader, is dat de data dusdanig specifiek zijn dat een deels ‘nieuwe’ indeling mogelijk is.

Politiek-bestuurlijke omgeving

De gemeente is onderdeel van een **politiek-bestuurlijk krachtenveld**. Van college en gemeenteraad op de Coolingsingel tot het ambtelijk apparaat in het Timmerhuis en van belangenverenigingen tot de media: politiek-bestuurlijke **macht en invloed** zijn altijd en overal aanwezig. Vanuit het perspectief van de ambtenaar betekent het onder meer dat zij zich committeren aan de rol die zij vervullen binnen de gemeentelijke organisatie (denk aan **loyaliteit** aan wethouders). En de gebiedsbesturen, waar staan zij op de ‘ladder’?

Gebiedsbesturen zijn succesvol als ze in staat zijn om hun belang 'politiek aanhangig' te maken in de **hiërarchie** van de lokale overheid. Dat kunnen ze doen door het óf in de **media** te brengen en daardoor op de **politieke agenda** te zetten, óf het direct te agenderen door politieke partijen of gemeenteraadsleden te benaderen en bewoners te mobiliseren om brieven naar wethouders te sturen. Dat is de strekking van het betoog van zowel de gebiedssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling als de gebiedsaccounthouder van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling.

Moties en raadsvragen over de gebieden zijn in de **gemeenteraad** dan ook geen zeldzaamheid, geeft een van de beleidsadviseurs van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling aan. De gemeenteraad dringt bijvoorbeeld aan op een specifieke invulling van het beleid. Ze quote een gemeenteraadslid: "De kaders voor het nieuwe evenementenbeleid zijn er, maar bewoners in onder meer Kralingen-Crooswijk ervaren nog steeds geluidsoverlast, bezoekers wildplassen in de portieken en auto's staan zo geparkeerd dat de hulpdiensten er niet meer door kunnen." Zonder de **feedback** van het gebied zijn zulke problemen bij de bestuurlijke laag van de gemeente niet bekend, daar is ze van overtuigd.

Het belang van de gebiedsinbreng dringt door tot het **college**: er is steeds meer ruimte voor de gebieden om zich te manifesteren en wethouder Kathmann heeft binnen de organisatie "het thema op de kaart gezet", aldus de afdelingssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling. Volgens haar is het zichtbaar dat de wethouders heel scherp zijn bij het maken van beleid dat de gebieden raakt. "Het college vraagt: heb je het gebied om advies gevraagd en zo ja, wat vinden ze ervan?" Die **striktheid** zorgt ervoor dat haar cluster meer rekening houdt met de gebieden.

Belang van participatie

De factor 'belang van participatie' draait om het belang dat de organisatie hecht aan actieve **deelname en betrokkenheid** van de gebiedsbesturen en bewoners. Het gaat om **inspraak** in het participatieproces van de gemeente, vormgegeven door de vierjaarlijkse wijkagenda en het wijkactieplan, het jaarlijkse uitvoeringsinstrument van de wijkagenda.

Een van de respondenten die een voorbeeld geeft over participatie is de ontwerper van het cluster Stadsontwikkeling. Ze vertelt over een situatie waarin het ging om het wel of niet toekennen van een monumentstatus aan een kerk in Overschie. De bedoeling was een transformatie van de kerk in een woongebouw. "Er zit een soort **emotioneel** component in", vervolgt ze. De gebiedscommissie heeft door advies te geven uiteindelijk ervoor gezorgd dat de kerk inderdaad een monumentstatus kreeg. Van belang is dus ook de **betrokkenheid** bij dit soort projecten van "de genius loci, de geest van de plek", zoals deze respondent het verwoordt.

Toch gaat de participatie lang niet altijd naar behoren. Volgens de gebiedsmanager Feijenoord en IJsselmonde van het cluster Stadsbeheer is het “schandalig dat het college bij de locatiekeuze voor een asielzoekerscentrum een tijdje geleden een van de gebiedscommissies volledig buitenspel heeft gezet.” Ze heeft het over een situatie waarin ze op het stadhuis haast hadden bij het uit de grond stampen van een AZC. Al dan niet bewust liet het college het gebiedsbestuur links liggen, is de strekking van haar verhaal. Zo blijkt dus dat gebiedsbesturen in gevallen zoals deze alles behalve **actief deelnemen** aan beleid- en besluitvorming van de gemeente.

De gebiedsregisseur van het cluster Stadsbeheer voor Delfshaven maakt onderscheid tussen burgerparticipatie en participatie van “een politieke club” als een gebiedsbestuur. Volgens deze respondent is elke situatie anders en moet je daarom steeds kiezen voor een andere manier van participeren. Ze geeft tekst en uitleg bij haar stelling:

“Wat wij vaak doen, is bepalen wat een wenselijke manier is van participatie op basis van verwachtingen. We kunnen wel overal een heel groot participatietraject voor bewoners opzetten, maar als het niet werkt doordat er formeel gezien weinig ruimte is voor een gebied om mee te praten over dingen, dan doe je dat niet. De ene keer is het beter een bijeenkomst met een wethouder (zoals die voor Delfshaven Afvalvrij) te organiseren, de andere keer is een brief aan bewoners met daarin ‘wat vinden jullie van dit ontwerp, stuur ja of nee’ ook voldoende.”

De term **participatie** is binnen de gemeente Rotterdam in ieder geval ‘hot’. Duidelijk is dat het belang dat de gemeentelijke organisatie hecht aan dit aspect relevant is voor de houding van de clusterambtenaren richting de gebieden en voor hun afhandeling van adviezen. Niettemin valt te betwijfelen of de structuur van de organisatie voor alle respondenten even duidelijk is.

Structuur

De **veranderingen** die de gemeente de afgelopen jaren doorvoerde, hebben impact gehad op de clusters en medewerkers op de verschillende afdelingen. Sommige voormalige deelgemeentefunctionarissen werden gemeenteambtenaar, clustermedewerkers kwamen in aanraking met gebiedscollega’s die ze anders nooit zagen. En de gebiedsorganisatie werd een belangrijke pion. Door de nieuwe **organisatiestructuur** kreeg ook de houding van clusterambtenaren richting het gebied een impuls. Maar lang niet altijd is duidelijk wát er precies is veranderd en hoe de gemeentelijke organisatie als geheel functioneert; termen als ‘Wijkgericht Werken’, ‘Wijkgestuurd Werken’ en ‘Slagkracht in de Wijk’ worden te pas en te onpas gebruikt.

Het college sprak in het kader van **procesverbetering** en het wegwerken van achterstanden af, dat vóór 1 maart 2020 negentig procent van alle gebiedsadviezen moest zijn afgedaan. “Iedereen moest heel hard gaan lopen vanwege de **bestuurlijke druk**, die echt een gevoel van urgentie onder

de ambtenaren creëerde”, zegt de afdelingssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling. Ze denkt dat het voorheen niet per se weerwil was maar vooral ‘**het onbekende**’. Het geeft de onwetendheid van sommige ambtenaren weer. De adviseur van het cluster Stadsbeheer is het daarmee eens. “Sommige collega’s weten bijvoorbeeld niet hoe een wijkcomité zich verhoudt tot het ambtelijk apparaat, de college en de raad, en hoe daarmee om te gaan”, zegt hij.

Een van die collega’s is de beleidsadviseur Cultuur van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. Volgens haar wordt het er allemaal niet eenvoudiger op:

“Zeker bij die wijkactieplannen, of de wijkagenda’s... elk jaar lijkt het wel alsof er weer nieuwe documenten zijn waarmee de clusters iets moeten doen. Het was best even **zoeken**. En ik heb ook gesprekken met de gebiedsmanagers gehad over de status van adviezen; wanneer een advies volgens de verordening leidend is en wanneer niet.”

De respondent voegt er iets aan toe over het stedelijk belang versus het gebiedsbelang, waarmee ze wil aangeven hoe lastig het is om de juiste **afweging** te maken. Dat is ook voor de adviseur Mobiliteit van het cluster Stadsontwikkeling een opgave. Hij weet dat hij bij thema’s als verkeersveiligheid of parkeren het gebied hoort te betrekken, maar hoé en wannéér precies, dat is onduidelijk. “Het is echt een **puzzel**”, klinkt het.

Wanneer er dan eens in de zo veel tijd een ongevraagd advies komt, voelt de ambtenaar zich overvallen. Het is vervolgens onduidelijk wat ermee te doen en hoe erop te reageren. Wat meespeelt, volgens de afdelingssecretaris van het cluster Stadsontwikkeling, is dat haar cluster een strakke, **bureaucratische cyclus** kent. “Het clustermanagement kent één keer per jaar aan allerlei projecten geld toe, daar rekenen ze capaciteit voor en daar gaat iedereen voor werken.”

Bureaucratie

Clusterambtenaren hebben dagelijks te maken met **regelgeving** en bureaucratie in het systeem van een gecentraliseerd stadsbestuur en gebiedsorganen. Zo benoemen de respondenten ingewikkelde **processen** waar ze soms tegenaan lopen. De gebiedsmanager van het cluster Stadsbeheer voor Noord buiten de Ring legt uit hoe die kunnen leiden tot frustratie bij de gebieden:

“Intern moeten onze assetmanagers en integraal beheerders aan de hand van vastgestelde onderhoudsprogramma’s keuzes maken met betrekking tot de besteding van onze budgetten. Soms krijgen bepaalde programma’s of bestuurlijke opgaven dan voorrang, zoals de vervanging van riolering of de aanleg van LED-verlichting.”

“Wethouders hebben de drive om binnen de vier jaar dat ze hier zitten hun programma’s ‘af te draaien’. Het streven van wethouder Kurvers naar 18.000 nieuwe woningen is daar een van”, vertelt de ontwerper van het cluster Stadsontwikkeling. Procedures als het gaat om, bijvoorbeeld, de

toestroom van bouw materiaal werken dan tegen. Vervolgens kunnen de beleids- en programmawensen van wethouders ook nog onderling **botsen**. Ambtenaren proberen dan orde in de bureaucratische en bestuurlijke **chaos** aan te brengen, maar verliezen tegelijkertijd de gebieden uit het oog. De **prioriteit** ligt immers elders.

Cultuur

De organisatiecultuur heeft alles te maken met de **mentaliteit** van werknemers. Zij kijken op een bepaalde manier naar de werkelijkheid binnen de organisatie en handelen daarnaar. Dit betekent dat de **manier** waarop een afdeling, cluster of de gemeentelijke organisatie als geheel dingen benadert en doet, van invloed is op de houding en het gedrag van de respondenten in relatie tot de gebieden.

Een voorbeeld van **organisatiecultuur** op kleine schaal is de manier waarop men dingen aanpakt binnen de afdeling Gebiedsbeheer (cluster Stadsbeheer, Openbare Werken). “We hanteren de Rotterdamse mentaliteit van ‘mouwen opstropen en aan de slag gaan’ als het gaat over thema’s als duurzaamheid, de energietransitie en circulariteit”, vertelt de gebiedsmanager van Noord Buiten de Ring. Door het hoge tempo waarmee dit gebeurt, schort het nogal eens aan goede **communicatie**, verwijt hij ook zichzelf. Inmiddels gaat het een stuk beter met het “breder afstemmen aan de voorkant waarom je bepaalde wel of niet doet”, vindt hij. Feit blijft dat gebiedsbesturen, en dan vooral de leden die niet zo hard schreeuwen, vaak niet worden gehoord.

Het is in dergelijke gevallen belangrijk uit de ‘**stelselwereld**’ van het ambtelijk apparaat te stappen, zoals de adviseur van het cluster Stadsbeheer het verwoordt. “We zitten niet altijd te wachten op vragen en ongevraagde adviezen”, merkt hij op. “Maar het beantwoorden ervan draagt ook bij aan de vorming van visie en beleid”, gaat hij verder. Het laat zijn besef zien van de ambtelijke ‘**bubbel**’ waarin hij zich begeeft en tegelijkertijd van de noodzaak om daar af en toe uit te stappen.

Ook op grotere schaal is de impact van de organisatiecultuur op de mentaliteit van werknemers merkbaar. De accounthouder van Directie Veiligheid voor Centrum werkt dicht bij ‘het politieke vuur’ en staat dus in direct contact met de **burgemeester**:

“De burgemeester is écht de baas in Rotterdam; hij als persoon bepaalt wat er gebeurt. Daar verbaas ik me wel eens over. Het is een heel sterke burgemeester, hij zit er niet voor niets al elf jaar... als ik per jaar 100 brieven schrijf, zijn er 98 voor Aboutaleb en misschien twee voor een wethouder.”

De prioriteit ligt dus uiteindelijk vooral bij het **college**. Pas als het er politiek-bestuurlijk toe doet, is er daadwerkelijk aandacht voor het gebied. Die mentaliteit is vanuit het perspectief van ambtenaren niet verwonderlijk gezien de loyaliteit die zij verplicht zijn aan het college. En andersom is het zo dat het college, volgens de secretaris van de Straatnamen- en gedenktekencommissie,

vertrouwt op de kundigheid van de ambtenaren die het college adviseren. “Als er een advies van de Straatnamen- en gedenktekencommissie naar het college gaat, samen met een afwijkend advies van een gebiedsbestuur, dan geeft het **bestuurlijk vertrouwen** in de specifieke kennis van de Straatnamen- en gedenktekencommissie wellicht de doorslag in het wel of niet kiezen van een bepaalde naam, bijvoorbeeld voor een nieuwe woonwijk bij het Kralingse Bos”, meent hij. De wethouder kiest dan de kant van de ambtenaren. De secretaris: “Misschien dat dat komt door de Rotterdamse **bestuurscultuur**, die – naar mijn idee – ruimte geeft aan ambtenaren om deze expertise aan te bieden”. Of het ambtenarenapparaat op zijn beurt ook genoeg luistert naar de inbreng van de gebieden, valt op basis van dit onderzoek te betwijfelen.

5. Discussie

Het antwoord op de eerste **deelvraag** ‘hoe handelen clusterambtenaren van de gemeente Rotterdam ongevraagde adviezen van gebiedsbesturen af en welke aspecten spelen hierbij een rol’ is op basis van de resultaten driedig.

Het eerste aspect gaat om contact. In de ogen van de respondenten is goede communicatie tussen de betrokken partijen een belangrijk onderdeel bij de afdoening van gebiedsadviezen. De dialoog - wat Güemes en Resina (2019) zien als theoretisch antecedent van ambtelijk vertrouwen in burgers - ontstaat in interactie met het gebied. Interactie tussen ambtenaren en burgers komt overeen met de studie over actief burgerschap van Eckerd en Heidelberg (2020): op basis van hun studie zijn gevraagde adviezen een voorbeeld van participatie die de overheid bepaalt, terwijl ongevraagde adviezen draaien om interactie geïnitieerd vanuit de burger (Thomas & Melkers, 1999). Dat laatste kan alleen wanneer ‘de Coolsingel’ daadwerkelijk openstaat voor burgerinitiatieven, wat niet altijd het geval is. De gebiedsorganisatie is de verbindende en mediërende factor die het interactieproces soepel moet laten verlopen. De procedure omtrent ongevraagde adviezen verloopt dan ook soepeler dan voorheen, maar er is ruimte voor verbetering. Ondanks de verrichtingen van de gebiedsorganisatie is er volgens de respondenten wel een verschil tussen de omgang met de drie typen gebiedsbesturen; met wijkcomités hebben de meesten opmerkelijk genoeg veel minder ervaring dan met gebiedscommissies en wijkraden.

Wat in ieder geval vaststaat: als de communicatie helder is, neemt de kwaliteit van adviesafhandeling toe. Er valt op dit terrein nog winst te behalen. De afhandelingskwaliteit heeft echter niet alleen met contact te maken.

Over de inhoudelijke kwaliteit van adviesafdoening geven de respondenten aan dat ze het in hun rol als ambtenaar belangrijk vinden de adviezen ‘op niveau’ te beantwoorden. Dit komt overeen met het werk van Bryer (2009), die stelt dat percepties over de eigen rol verband houden met de kwaliteit van responsief gedrag richting burgers. Het is op basis van de interviews de vraag of die

eigen rol altijd even duidelijk is. De kwaliteit van responsief gedrag richting burgers is daardoor onzeker. Verder staat het maatschappelijk belang bij de meeste respondenten hoog in het vaandel. De respondenten vinden dat ze de 'oren en ogen' van de wijken echt nodig hebben om dat belang op een goede, efficiënte (Pedersen & Johannsen, 2016) en effectieve (Rego et al., 2010; Yang, 2016) manier te behartigen. In sommige gevallen zijn ze op basis van ongevraagde adviezen zelfs bereid om huidig beleid te herzien. Wel is er dan wisselwerking nodig tussen cluster en gebied om dergelijke beleidsaanpassingen mogelijk te maken. De wisselwerking ontbreekt soms, wat goede, efficiënte en effectieve burgerbelangenbehartiging beperkt. Formele, schriftelijke wisselwerking via adviezen is niet genoeg: informeel contact is nodig voor kwalitatief hoogstaande adviesafdoening.

Er is in de ogen van respondenten dus wisselwerking nodig om inhoudelijk gezien naar behoren te kunnen reageren op gebiedsadviezen. De bereidheid om kwalitatief toereikende adviesafdoening te bewerkstelligen is aanwezig, al is alleen de wil om een inhoudelijke beantwoording te realiseren niet voldoende om daadwerkelijk responsief te zijn richting burgers.

Zo komt de afhandeling van gebiedsadviezen ook tot uitdrukking in de snelheid waarmee het gebeurt. Dit is in lijn met de studies van Güemes en Resina (2019), Bua en Escobar (2018), Voorberg, Bekkers en Tummers (2015) en Putnam (1973) over het belang van samenwerking tussen overheden en burgers. Bij wederzijds respect is er sprake van bereidheid om je in te zetten voor de ander, waardoor het tempo waarmee de clusters adviezen kunnen afhandelen, omhooggaat. Tijdigheid zien de respondenten met het oog op efficiëntie en democratische kwaliteit (Pedersen & Johannsen, 2016) als een belangrijk streven in relatie tot de beantwoording van adviezen. Toch was de adviesafdoening de afgelopen tijd niet efficiënt, waardoor participatie en dus democratische kwaliteit tekortschoot. Een mogelijke oorzaak is onduidelijkheid over welke verwachtingen de gebieden precies van de clusters hebben. Dit is het gevolg van onduidelijkheid als het gaat om rolopvattingen. Het verwachtingspatroon vanuit de gebieden wat de clusters kunnen leveren is het grootste struikelblok als het gaat om de tijdsduur van de adviesafhandeling.

Het is helder dat het, door meerdere oorzaken, nogal eens schort aan een vlotte adviesafdoening. Vandaar het streven van het college om op korte termijn zo veel mogelijk onbeantwoorde adviezen alsnog 'weg te werken'. Dit streven sorteerde in resultaat, al blijkt de inhaalslag nog niet voltooid.

De analyse van de hoofdvariabele adviesafhandeling laat zien dat deze bestaat uit de volgende aspecten: 'contact', 'kwaliteit' en 'snelheid' (zie tabel in *figuur 4*). Alle drie zijn ze nodig om de afdoening van gebiedsadviezen om het gewenste niveau te krijgen. Hoewel de drie uitingsvormen in meer of mindere mate aanwezig zijn, laat de adviesafhandeling over het algemeen toch te wensen over: de communicatie is niet altijd helder, wisselwerking tussen de clusters en gebiedsbesturen

ontbreekt, en de beantwoording van adviezen laat nogal eens op zich wachten. Hoe dit komt, heeft zowel te maken met de ambtelijke attitudes als met de context van de afdoening.

Figuur 4. Deelvariabelen van hoofdvariabele adviesafdoening

Hoofdvariabele	Adviesafdoening
Deelvariabelen	<i>Contact</i>
	<i>Kwaliteit</i>
	<i>Snelheid</i>

Deze tabel laat zien welke deelvariabelen van belang zijn voor de hoofdvariabele adviesafdoening.

De volgende **deelvraag** ‘welke aspecten en contextfactoren liggen ten grondslag aan de attitude van ambtenaren met betrekking tot de gebiedsbesturen in de context van de gemeente Rotterdam’ gaat over zowel de aspecten van attitudes als de contextfactoren die zijn meegenomen.

Allereerst verwijzen vrijwel alle respondenten naar de rolopvatting over de verhouding tussen stad en gebied, die in Rotterdam de afgelopen jaren is veranderd. Deze bevinding houdt verband met artikelen van Brans en Steen (2007) en Burns en Xiaoqi (2010) over het effect van hervormingen op de rol en houding van ambtenaren. Een verschil in rolopvatting tussen stad en gebied levert spanningen op en draagt bij aan een ongelijk verwachtingspatroon. Sommige respondenten hebben het over bevoegdheden of taken van gebiedsbesturen, terwijl de gebieden die formeel gezien niet hebben. Onwetendheid over én binnen de gebieden leidt ertoe dat clustermedewerkers soms moeite hebben om de gebiedsbesturen serieus te nemen. Er ontstaat verwarring over de rolverdeling tussen beide partijen. Deze bevindingen zijn opmerkelijk genoeg niet terug te vinden in de literatuur. Wel schrijft onder anderen Robberts (2004) over de veranderende verhouding tussen ambtenaar en burger. Echter meent hij dat als gevolg van die verandering burgerbetrokkenheid bij publiek beleid toeneemt, terwijl dit niet blijkt uit de bevindingen van dit onderzoek. Wat blijkt is dat de clusterambtenaren een mismatch ervaren tussen zichzelf en de gebieden, met irritatie en zelfs conflicten tot gevolg. Om dit te voorkomen is adequate kennis, oftewel kennisvaardigheid (Steijn, 2009), van beide kanten nodig. Tegelijkertijd dient rekening te worden gehouden met de invloed van politieke belangen (Güemes & Resina, 2019; Pedersen & Johansen, 2016), zonder terug te gaan naar de oude situatie van de deelgemeentetijd. Gebiedsbesturen zijn politieke organen, maar moeten zichzelf niet overschatten. Dat doen ze echter wel, wat mogelijk het gevolg is van frustratie door het ‘niet gehoord voelen’ en onwetendheid over hun positie binnen het bestuursmodel.

De rolopvattingen die de stad en het gebied hebben over zichzelf en ‘de ander’ is problematisch. Dit leidt tot een verschil in verwachtingspatroon. Optimale adviesafdoening wordt

daardoor haast onmogelijk, omdat de clusters en de gebieden niet op één lijn zitten. Toch ervaren de meeste respondenten de inbreng van het gebied als een meerwaarde.

Het betrekken van het gebied moet als het aan de respondenten ligt een meerwaarde opleveren voor de gemeente, zodat er daadwerkelijk sprake is van toegevoegde waarde van gebiedsbesturen. Min of meer overeenkomstig met de bevindingen van Thomas en Melkers (1999), Eckerd en Heidelberg (2020) en Stivers (1990), blijkt dat de manier waarop cluster en gebied met elkaar omgaan, uiteindelijk de invloed bepaalt die gebiedsbesturen in werkelijkheid kunnen uitoefenen. Concepten als interactiviteit en responsiviteit tussen stad en gebied staan in dat licht centraal. Bij gebrek hieraan is het voor gebiedsbesturen onmogelijk om een bijdrage te leveren aan de gemeente, omdat de gemeente dan haar 'eigen gang' gaat en adviezen links laat liggen. Alleen wanneer clusterambtenaren de meerwaarde inzien van het lokale perspectief dat gebiedsbesturen kunnen bieden, kan er toegevoegde waarde ontstaan. Een open houding vanuit de clusters wat betreft participatie is dus noodzakelijk.

De bijdrage die het gebied levert is volgens de respondenten vooral van meerwaarde voor de belangen van de wijken en gebieden. De toegevoerde waarde zit hem in het aanpakken van zaken die voornamelijk het gebied aangaan. Bij meer 'stadse' aangelegenheden spelen de gebiedsbesturen klaarblijkelijk een veel kleinere rol, tot frustratie van de gebiedsbesturen.

Niettemin is het een van de taken van clusterambtenaren om de interactie te blijven aangaan. De respondenten doen hun best om adviezen te beantwoorden zo lang er in hun beleving sprake is van interactie. Ze proberen responsief te zijn, wat in de lijn der verwachting ligt op basis van de literatuur over ambtelijke responsiviteit (Bryer et al., 2007; Bryer, 2009; Bua & Escobar, 2018; Putnam, 1973; Rego et al., 2010; Yang, 2016; Yang & Callahan, 2007). Ambtenaren dienen rekening te houden en samen te werken met burgers als het gaat om gebiedsgericht beleid. Voor samenwerking en interactie is concrete gebiedsinbreng nodig, evenals overleg tussen beide partijen. De respondenten proberen in hun functie als clustermedewerker oog te hebben voor de leefwereld van bewoners, al realiseren ze zich dat ze dat doen vanuit hun 'ivoren toren'. Daarvandaan doen ze door middel van gevraagde adviezen een poging de gebieden en wijken te laten deelnemen aan beleids- en besluitvorming. Maar de inspanningen van de clusters om de gebieden te laten deelnemen zorgen dikwijls juist voor extra belasting bij de gebieden. Het belangrijkste is de inbreng vanuit de gebieden zelf, waarbij het organiseren van bewonersparticipatie cruciaal is. Dit blijkt zowel uit de interviews als uit bevindingen in de literatuur (Callahan, 2007; Eckerd & Heidelberg, 2020; Racine, 1995; Roberts, 2004; Roorda et al., 2015; Schafer, 2009; Stivers, 1990; Thomas & Melker, 1999; Yang & Pandey, 2011). Participatie kan echter niet zonder een responsieve overheid die inzet op interactie met de samenleving. Op dat punt is er ruimte voor terreinwinst.

Op basis van de interviews blijkt dat de meeste respondenten zich bewust zijn van hun taak om responsief te zijn, maar dat er niet genoeg interactie is met gebiedsbesturen om ambtelijke responsiviteit te kunnen waarborgen. Uiteindelijk zijn de clusters vooral bezig met hun hoofdtaak - het dienen van het college - en dus niet met de gebieden. Adviesafhandeling heeft niet de prioriteit, al hebben de clustermedewerkers wel degelijk in de gaten dat ze hier en daar steken laten vallen.

Een ander belangrijk punt is het vertrouwen in competenties. In de perceptie van de clusters moeten gebiedsbesturen over genoeg kennis en vaardigheden beschikken om een waardevolle inbreng te kunnen realiseren. De mate van competentie is bepalend voor het vertrouwen van de gemeente in gebiedsbestuursleden, of zoals meerdere auteurs schrijven: het vertrouwen van de ambtenaar in het betrekken van de burger bij publieke besluitvorming (Güemes, & Resina, 2019; Jong Lee & Jeong Yu, 2013; Vigoda-Gadot et al., 2012; Yang, 2006). Wanneer gebiedsbestuursleden (burgers) niet competent genoeg zijn, vertrouwen de clusters er niet op dat ze het burgerbestuur kunnen betrekken bij de beleids- en besluitvorming. De respondenten stellen, net als Steijn (2009), dat vooral lobbyen een essentiële competentievereiste is. Bij gebrek hieraan blijft resultaat uit en ziet de ambtenaar het gebiedsbestuur, inclusief de adviezen, vooral als ballast in plaats van meerwaarde.

Het vertrouwen van de clusters in de gebiedsbesturen is op basis van de interviews broos, wat deels lijkt te komen door de perceptie dat gebiedsbestuursleden niet competent genoeg zijn. Ondanks de goedbedoelde intenties is er een gebrek aan kennis en vaardigheden. Ambtelijke dedain is in sommige gevallen het gevolg.

‘Het beste met de maatschappij voor hebben’ is ook op de ambtenaren zelf van toepassing, aangezien de waarde die zij hechten aan het maatschappelijk belang mede bepalend is voor hun attitude richting de gebieden. Het is een bevinding die aansluit bij literatuur over Public Service Motivation (Alford & Hughes, 2008; Bovaird & Loeffler, 2012; Bryson et al., 2014; Moore, 2014) en motivatie voor de publieke zaak (Steijn, 2009). De respondenten zetten zich immers in voor de ontwikkeling van de stad, die ze zeer dynamisch vinden. Om de ontwikkeling van de stad op peil te houden, is goede wisselwerking tussen gebiedsbesturen en clusters vereist. De respondenten geven aan dat lokale initiatieven vanuit bewoners een goede manier zijn om dit voor elkaar krijgen. Openstaan voor burgerinitiatieven, zoals Van de Griend et al. (2019) het verwoorden, is daarbij noodzakelijk. De ene keer lukt dit beter dan de andere, wat te maken heeft met de prioriteiten die een clusterambtenaar continu stelt. Het gebiedsbelang schiet er dan wel eens bij in.

Qua opvatting over het maatschappelijk belang zitten de respondenten redelijk op een lijn. Publieke service motivatie is aanwezig, maar speelt geen prominente rol als het gaat om de relatie tussen de clusters en de gebieden.

Het laatste aspect van attitude dat respondenten een aantal keer benoemen, is de opvatting die zij hebben over de lokale democratie en de inrichting van het bestuursstelsel (Schafer, 2019).

De respondenten vinden het huidige bestuursmodel niet de meest geschikte manier om de lokale democratie vorm te geven. Ze refereren meermaals aan het oude deelgemeentebestel, een enkeling verlangt er zelfs naar terug; een bevinding die aansluit bij de literatuur over organisatieverandering (Kickert, 2014). Een van de oorzaken van het verlangen naar de oude inrichting van het bestuursmodel is het gebrek aan doorzettingsmacht bij de gebiedsbesturen. Een vergelijking van het gebrek aan macht met de theoretische modellen van Muramatsu en Krauss (1984) laat zien dat de betreffende auteurs meer aandacht hadden kunnen besteden aan het lokale aspect van het beleidvormingsproces (aangezien in hun studie de rol van gebiedsvertegenwoordiging ontbreekt). Verder speelt volgens de respondenten de politieke agenda een (te) grote rol binnen de gebiedsbesturen. Deze opvatting komt overeen met het werk van Yang en Pandey (2011). Politieke belangentegenstellingen horen volgens de respondenten bij de democratie. Daarom juichen ze discussies en debatten (Pedersen & Johanssen, 2016) toe, zolang de besluitvorming maar transparant is voor bewoners.

De lokale belangenbehartiging in het huidige bestuursmodel functioneert wat de respondenten betreft niet optimaal. De inrichting van het systeem stelt ze niet genoeg in staat om op de juiste manier om te gaan met de gebiedsbesturen, terwijl ze dat wel zouden willen. Een van de gevolgen is een gebrekkige adviesafhandeling in een systeem dat niet optimaal rendeert.

Er is sprake van ambigue rolopvattingen wat betreft de verhouding tussen de stad en het gebied. Over de meerwaarde van de gebiedsbesturen in de vorm van een bijdrage aan de belangenbehartiging van de wijken en gebieden is meer consensus. Hetzelfde geldt voor het belang van ambtelijke responsiviteit, al ontbreekt het volgens veel respondenten aan genoeg interactie om responsiviteit te garanderen. Bovendien twijfelen ze over de competenties van gebiedsbestuursleden, die desondanks de beste bedoelingen hebben. Het illustreert de wil om van het bestuursmodel een succes te maken. Dat dat niet lukt, komt deels door de systeeminrichting.

Figuur 5. Deelvariabelen van hoofdvariabelen adviesafdoening en attitudes

Hoofdvariabelen	<i>Adviesafdoening</i>	<i>Attitudes</i>
Deelvariabelen	<i>Contact</i>	<i>Verhouding stad en gebied</i>
	<i>Inhoudelijke kwaliteit</i>	<i>Ervaren meerwaarde</i>
	<i>Snelheid</i>	<i>Ambtelijke responsiviteit</i>
		<i>Vertrouwen</i>

Deze tabel laat zien welke deelvariabelen van belang zijn voor de hoofdvariabelen adviesafdoening en attitudes (de dikgedrukte deelvariabelen zijn het meeste van belang).

De contextfactoren in kwestie hebben voornamelijk te maken met de omgeving van de respondenten. Het draait hierbij onder meer om het politiek-bestuurlijke speelveld van belanghebbenden, waarin krachten als macht en invloed bepalen wat er gebeurt. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de betrokkenen (Gregory, 1991) is dan noodzakelijk. De respondenten geven in dit kader aan loyaal te willen zijn aan hun wethouders, overeenkomstig met de literatuur over ambtelijke loyaliteit en hiërarchie binnen lokale overheden (Brewer, 2003; De Graaf, 2010; Lizote, 2017; Rinehart & Bernick, 1975; Yang, 2006). Tegelijkertijd proberen respondenten rekening te houden met de politieke agenda van gebiedsbestuursleden en met externe factoren als de media (Bennett & Iyengar, 2008; Klijn & Korthagen, 2017). Als het gaat om de politieke agenda speelt de gemeenteraad een belangrijke rol, omdat gebiedsbesturen de politieke agenda van de gemeenteraad kunnen beïnvloeden. Waar volgens auteurs als Hustedt en Salomonsen (2014) de invloed van ambtenaren op de politieke agenda toeneemt, hebben de respondenten het vooral over het agenderend vermogen van de gebieden (oftewel invloed 'van onderop'). Ze vinden feedback vanuit de gebieden zeker belangrijk, maar uiteindelijk ligt zowel de prioriteit als de macht bij het college. Datzelfde college hamert de laatste tijd op het belang van het gebied, wat doorwerkt op de clusters. Ambtenaren hebben echter hun eigen wil en wijken daar moeilijk vanaf.

De wil van het college is wet, dus pas wanneer het college aandacht heeft voor de gebieden, sijpelt dit door naar de clusters (al verschilt het per ambtenaar in hoeverre de eigen wil of juist de wil van het college leidend is). Aan de andere kant kunnen gebiedsbesturen de gemeenteraad bespelen, wat vervolgens weer gevolgen heeft voor het college. Op die manier is de 'cirkel' rond.

Een andere essentiële contextfactor die te maken heeft met de wil van het college is het (groeierende) belang dat de organisatie hecht aan participatie (in lijn met studies van onder anderen Eckerd en Heidelberg (2020), Roberts (2004) en Stivers (1990) over betrokkenheid en actieve deelname van burgers aan publieke beleidsvorming). Inspraak van gebiedsbesturen zien de respondenten als 'de stem van de emotie' - of zelfs frustratie - uit de wijken; een bevinding waar de literatuur nauwelijks naar verwijst. Meerdere respondenten vinden het van belang om empathie en inlevingsvermogen te tonen en participatie te organiseren, bijvoorbeeld via bewonersavonden of juist via schriftelijke communicatie. Het op verschillende manieren organiseren van participatie komt

ook terug in meerdere artikelen waarin participatie overlappende maar geen identieke definities kent (Bovaird & Loeffler, 2012; Racine, 1995; Saravalli, Eriksen & Hillgren, 2017; Schafer, 2019).

Actieve deelname en betrokkenheid van bewoners, oftewel participatie, is binnen de gemeente Rotterdam de standaard. De respondenten willen hierin meegaan, maar hebben hun eigen invulling van wat participatie precies behelst. Hoewel het belang ervan niet is weg te denken uit het gemeentebeleid, blijft het voor de clusters vaag hoe participatie op de gewenste manier in de praktijk te brengen. Dit komt de afdoening van adviezen niet ten goede.

Het maximale halen uit de inzet van de gebieden kan alleen maar als de structuur van de organisatie voor alle medewerkers zo helder mogelijk is. Respondenten geven aan dat recente veranderingen in de organisatiestructuur van de gemeente Rotterdam de duidelijkheid rondom de gebieden geen goed hebben gedaan. Het systeem is voor veel medewerkers binnen de organisatie een puzzel waarvan delen onbekend zijn. Daardoor is het zoeken naar de juiste afweging tussen het stads- en gebiedsbelang. Bestuurlijke druk vanuit het college heeft er inmiddels voor gezorgd dat het adviesproces beter verloopt dan voorheen. Ondanks de 'bureaucratische cyclus' als beperkende organisatorische contextfactor, waarover Kuipers (2014) schrijft en een aantal respondenten vertelt, is het de gemeente gelukt het adviesproces beter te structureren. Dat neemt niet weg dat clusterambtenaren moeite blijven houden met de gebiedsstructuur. Dit werkt demotiverend en zorgt ervoor dat sommigen de kop in het zand steken, met problematische adviesafdoening tot gevolg.

Duidelijkheid wat betreft de organisatiestructuur is een van de punten waaraan de gemeente Rotterdam zou moeten (blijven) werken. De verbetering is zoals gezegd reeds in gang gezet, maar de helderheid van het systeem laat nog te wensen over.

Hoe duidelijk de organisatiestructuur van de gemeente is, heeft ook te maken met regelgeving en bureaucratische processen, een andere contextfactor waar onder anderen Kuiper (2014) aandacht aan besteedt. Deze contextfactor vormt voor zowel de clusters als de gebieden een bron van frustratie. Clusterambtenaren zien door de bomen het bos niet meer, waardoor ze samenwerking met het gebied als 'moetje' zien in plaats van verrijking van de werkzaamheden. Door de bureaucratie ontstaat bestuurlijke chaos, waar de clusterambtenaren vervolgens mee te dealen hebben. De gebieden komen in dergelijke gevallen op de tweede plaats, want de clusters hebben hun handen vol aan het uitvoeren van de wensen van het college. Zo heeft het college invloed op ambtenaren, vergelijkbaar met de delegatie instrumenten van politieke actoren die Huber (2000) beschrijft. Het dienen van het college is de prioriteit van de ambtenaar, blijkt ook uit de interviews. Adviezen, zeker de ongevraagde, zijn bijzaak.

Op basis van de interviews valt te concluderen dat het bureaucratisch gehalte van het systeem niet bijdraagt aan meer positieve attitude ten aanzien van de gebiedsbesturen. Integendeel:

regelgeving bemoeilijkt de afdoening van adviezen. Meer duidelijkheid over de regelgeving biedt mogelijk uitkomst, al blijft de afdoening van adviezen ook afhankelijk van andere factoren.

De laatste van die factoren is de organisatiecultuur, oftewel de manier waarop een organisatie dingen ziet en aanpakt (Burns & Xiaoqi, 2010; Dierickx, 2003). Hoe de respondenten communiceren met collega's zegt veel over de mentaliteit die op de afdeling of binnen het cluster heerst. Bewijs hiervoor in de literatuur is echter spaarzaam. De respondenten benadrukken verder dat hun afdeling bij de systeemwereld hoort; om in te spelen op de behoeften van de leefwereld, zouden zij af en toe uit hun 'bubbel' moeten stappen. Tegelijkertijd is het van belang dat ze in verbinding blijven met het college en in het bijzonder met 'hun' wethouder. Zonder bestuurlijk vertrouwen kunnen de clusters immers niet functioneren. Deze bevinding is interessant in het licht van de studies van Hustedt en Salomonsen (2014), Montpetit (2011) en Putnam (1973) over politicisering van de ambtenarij. Duidelijk is dat de bestuurscultuur uiteindelijk mede de attitude bepaalt die clustermedewerkers aannemen tegenover het college én de gebieden.

De cultuur waar de respondenten in werken heeft dus een dusdanige invloed op hun ambtelijke attitudes dat ook de adviesafhandeling er deels door wordt bepaald. De mentaliteit van clusterambtenaren loopt uiteen, maar bevat ook een rode draad: 'éérst het college, en dán het gebied'. Het is een logische opvatting vanuit het perspectief van de ambtenaar. Het valt echter te betwijfelen of op deze manier het huidige model van gebiedsvertegenwoordiging volledig tot zijn recht komt. Verandering van cultuur is echter lastig gezien het informele karakter ervan.

Het analyseren van de contextomstandigheden als derde hoofdvariabele doet zoals gezegd een aantal factoren bovendrijven (zie tabel in *figuur 6*). Een daarvan is de politiek-bestuurlijke omgeving waarin clusterambtenaren acteren. Die bepaalt zowel de attitude ten aanzien van als de omgang met gebiedsbesturen. Hetzelfde geldt voor het belang dat de organisatie hecht aan participatie, een factor met een complicerende werking voor de afdoening van gebiedsadviezen vanwege de ambiguïteit van de term participatie. Een gerelateerde complicerende factor is de duidelijkheid aangaande de structuur van de organisatie. Nog té vaak is het voor clusterambtenaren vaag hoe het wijkgericht werken in de praktijk te brengen, met nalatige attitudes en gebrekkige adviesafhandeling tot gevolg. Bureaucratische regelgeving versterkt deze gevolgen, terwijl ook de organisatiecultuur bijdraagt aan een (onbedoelde) 'tweederangspositie' voor de gebieden.

Figuur 6. Deelvariabelen van hoofdvariabelen adviesafdoening, attitudes en context

Hoofdvariabelen	<i>Adviesafdoening</i>	<i>Attitudes</i>	<i>Context</i>
Deelvariabelen	<i>Contact</i>	<i>Verhouding stad en gebied</i>	<i>Politiek-bestuurlijke omgeving</i>
	<i>Inhoudelijke kwaliteit</i>	<i>Ervaren meerwaarde</i>	<i>Belang van participatie</i>
	<i>Snelheid</i>	<i>Ambtelijke responsiviteit</i>	<i>Structuur</i>
		<i>Vertrouwen</i>	<i>Bureaucratie</i>
		<i>Public Service Motivation</i>	<i>Cultuur</i>
		<i>Democratische opvattingen</i>	

Deze tabel laat zien welke deelvariabelen van belang zijn voor de hoofdvariabelen adviesafdoening, attitudes en context (de dikgedrukte deelvariabelen zijn het meest van belang).

De laatste **deelvraag** 'is het (en zo ja, wat is er) nodig om de houding van ambtenaren dusdanig te beïnvloeden en ten positieve te veranderen opdat ambtenaren recht doen aan de formele status van gebiedsbesturen, het bewustzijn van rollen en taken helder is en de afhandeling van lokale adviezen goed verloopt, in de context van de gemeente Rotterdam' vindt zijn bevestigende antwoord in twee hoofdmoten: rolopvatting en verwachtingspatroon. Beide concepten zijn relevant als het gaat om de beïnvloeding en verandering van ambtelijke attitudes in het licht van adviesafdoening.

Een bepaalde rolopvatting leidt tot een bepaald verwachtingspatroon. Dit is ook het geval bij de verhouding tussen de clusters en de gebiedsbesturen, die beide andere rollen en verwachtingen voor ogen hebben. De clusters zijn formeel gezien leidend en bepalend als het gaat om het te voeren beleid. Clusterambtenaren zien gebiedsbesturen als participatieorganiserende adviesorganen en verwachten derhalve dat zij hen desgewenst adviseren. Wat de rol van de gebiedsbesturen verder precies behelst, is voor de clustermedewerkers niet altijd duidelijk. De gebiedsbesturen zien zichzelf op hun beurt als degenen die uiteindelijk bepalen wat er met hun gebied of wijk gebeurt. Zij willen fungeren als een controlemechanisme van 'de Coolsingel', terwijl in de verordening slechts staat dat hun taak gaat om het organiseren van participatie. Toch verwachten zij - tevergeefs - dat de clusters zich schikken naar hun wensen. Het overschatten van de eigen rol en positie als

volksvertegenwoordiging is mogelijk het gevolg van politiek-bestuurlijke naïviteit bij de overweging om gebiedsbestuurslid te worden (en concrete problemen uit de wijk te willen aanpakken door volksvertegenwoordiger te worden). Clustermedewerkers merken dat zij de verwachtingen die de gebiedsbesturen van ze hebben niet kunnen waarmaken, en andersom. Dit leidt tot frictie. Binnen de clusters ontstaat een soort nonchalance onder de ambtenaren. Hoewel zij zich moeilijk kunnen voorstellen dat anderen een andere kijk op de werkelijkheid hebben dan de clusters, voelen zij aan dat de gebiedsbesturen hun eigen kijk hebben op de verhouding tussen stad en gebied. De clusters anticiperen daarop door niet mee te gaan in een strijd met de gebieden. Aan de kant van de gebiedsbesturen ziet men dit vervolgens als nalatigheid of mogelijk zelfs arrogantie van de clusters.

Verandering in rolopvattingen en beter verwachtingsmanagement vanuit beide kanten is nodig om de houding van ambtenaren ten positieve te veranderen en de afhandeling van lokale adviezen beter te laten verlopen. Immers, als clusterambtenaren een scherper beeld hebben van de rol van gebiedsbesturen, zijn zij zich waarschijnlijk meer bewust van waartoe de gebieden wel en niet in staat zijn. Voor de gebiedsbesturen geldt dat als zij beter begrijpen wat hun eigen rol én die van de clusters is, dat de verwachtingen vanuit hun kant vermoedelijk reëler zullen zijn. Bovendien zouden clustermedewerkers dan opmerken dat de gebiedsbesturen wél in de gaten hebben waarvoor zij zijn bedoeld. Wanneer dit het geval is, is het aannemelijk dat clusterambtenaren meer geneigd zijn om de gebiedsbesturen serieus te nemen. Verbetering in de relatie tussen beide partijen en van de afhandeling van gebiedsadviezen zouden daarvan logische gevolgen zijn.

6. Conclusie

Dit slothoofdstuk brengt de informatie uit de eerdere hoofdstukken samen. Naast de beantwoording van de probleemstelling wordt duidelijk wat dit onderzoek toevoegt aan de literatuur als het gaat om de rol van ambtelijke attitude ten aanzien van lokale volksvertegenwoordigers. Verder bevat dit hoofdstuk een evaluatie van de resultaten, waarin zwakheden in het onderzoek en de analyse aan bod komen die mogelijk van invloed zijn op de geldigheid van de resultaten. Aansluitend volgt een reflectie op het verloop van het onderzoek. De reflectie vormt de basis voor aanbevelingen voor verder onderzoek en voor de praktijk (dikgedrukt).

Beantwoording hoofdvraag

De kern van de bevindingen is dat er tussen clusterambtenaren en gebiedsbesturen, ondanks de moeite die de gebiedsorganisatie erin steekt, een gebrek is aan interactie en overeenstemming over wie welke rol binnen het bestuursmodel inneemt en wat te verwachten valt van de ander. Aan beide kanten ontbreekt het aan de juiste rolopvattingen en verwachtingen over de verhouding tussen de belangen van de stad en het gebied. De afdoening van gebiedsadviezen lijdt daaronder.

Die bevinding leidt tot een antwoord op de hoofdvraag *'wat is de invloed van de attitude en perceptie van ambtenaren ten opzichte van gebiedsbesturen op de afhandeling van adviezen in de context van de gemeente Rotterdam'*: de attitudes van clusterambtenaren in deze specifieke context beïnvloeden de afdoening van gebiedsadviezen aanzienlijk. De attitudes worden gevormd door het feit dat clusterambtenaren een bepaalde rolopvatting hebben over zichzelf en de gebiedsbesturen. Enerzijds zien de clusterambtenaren zichzelf als degenen die zich dienstbaar opstellen richting het college, waardoor responsiviteit richting de gebieden geen prioriteit geniet. Anderzijds zien de clusterambtenaren de gebieden in de politiek-bestuurlijke hiërarchie als ondergeschikt aan de clusters. Wat veel clusterambtenaren niet weten, is hoe het systeem van gebiedsbesturen daadwerkelijk in elkaar steekt. Verstand van zaken op detailniveau als het gaat om (de meerwaarde van) participatie is onder de geïnterviewden beperkt, met als gevolg dat ze verwachtingen hebben van de gebieden die niet worden waargemaakt. Door de ervaringen die clustermedewerkers door de jaren heen hebben opgedaan met burgerbetrokkenheid, krijgen zij het idee dat de gebiedsbesturen niet begrijpen wat hun rol is als het gaat om hun bijdrage aan het stadsbestuur. Sterker nog: de gebiedsbesturen vinden zichzelf - in de ogen van de clustermedewerkers - belangrijker dan ze in werkelijkheid zijn. Dit werkt door in hun manier van doen met betrekking tot ongevraagde adviezen; die geven ze te vaak, op het verkeerde moment, of de adviezen komen inhoudelijk te kort. Tegelijkertijd hebben de gebiedsbesturen hoge verwachtingen als het gaat om de invloed die ze kunnen uitoefenen op de gemeente, terwijl clusterambtenaren daaraan vaak niet kunnen voldoen. Wat volgt is ogenschijnlijke onverschilligheid, laksheid of zelfs arrogantie in de clustercultuur, met alle gevolgen voor de kwaliteit en snelheid van en communicatie over adviesafdoening van dien.

Academische toevoeging

De verklarende doelstelling van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de theorie over de rol van attitudes van ambtenaren ten aanzien van burgerbesturen, oftewel (gekozen) lokale volksvertegenwoordigers. De academische bijdrage van dit onderzoek ligt in het toetsen en het 'uitpluizen' van de verwachting dat de attitude van ambtenaren van invloed is op de afdoening van lokale adviezen. De toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur is dat ambtelijke attitudes - met name wat betreft de verhouding tussen stad en gebied, ambtelijke responsiviteit en ervaren meerwaarde van burgerbesturen - onmiskenbaar van belang zijn als het gaat om de stempel die gebiedsvertegenwoordigers kunnen drukken op de aanpak van lokale problemen. Dit onderzoek legt de link tussen ambtelijke attitudes en gebiedsvertegenwoordiging en maakt inzichtelijk in welke mate het functioneren van de lokale democratie afhankelijk is van zowel attitudes binnen het ambtelijk apparaat ten aanzien van lokale volksvertegenwoordiging als de politiek-bestuurlijke en organisatorische context van de gekozen casus. Het ambtenarenapparaat is de spil van de overheid

op de lange termijn en bepaalt daarmee voor een deel de slagkracht van het gebied. Op basis van deze bevindingen werd het mogelijk een handelingsperspectief te bieden aan de gemeente Rotterdam, gericht op de attitudes van haar ambtenaren.

Evaluatie resultaten

Het is belangrijk te beseffen dat het onderzoek beperkingen kent als het gaat om de geldigheid van de resultaten. Het is immers de vraag of het combineren en vergelijken van survey- en interviewresultaten de beste manier is om de invloed te onderzoeken van ambtelijke attitudes op de adviesafhandeling. Waar de interviews voor eigen rekening komen, zijn de surveydata niet zelf verzameld. De waarborging van academische kwaliteit ligt daardoor deels elders. Het survey meet bovendien niet precies de variabelen die op basis van de theorie zijn geselecteerd. De aansluiting is hierdoor niet ideaal. Om die redenen is de analyse voornamelijk gericht op de interviewdata, en fungeren de surveyresultaten meer als kapstok.

Een andere beperking is de keuze voor het afnemen van digitale interviews in plaats van face-to-face interviews. Door onvoorziene omstandigheden was het gedurende het scriptietraject alleen mogelijk om online in gesprek te gaan met respondenten. Alhoewel deze manier van interactie inmiddels relatief gebruikelijk is, blijft de kwaliteit van een digitaal interview achter in vergelijking met een live gesprek. Om zowel de geïnterviewde als de interviewer te ontzien, is besloten de interviewduur tot maximaal een uur te beperken. Het onderzoek boet daardoor helaas noodgedwongen in aan kwaliteit, omdat 'normaal gesproken' de validiteit en betrouwbaarheid hoger zouden zijn geweest. Desalniettemin verliep de aanpassing aan de veranderende omstandigheden vrij voorspoedig.

Reflectie

Terugkijkend op het verloop van het onderzoek, valt een aantal zaken op. Zo leek het gros van de gebruikte literatuur in de beginfase van het onderzoek zeer bruikbaar. Naarmate het onderzoek vorderde, bleek echter dat de data inzichten verschaffen die geen onderdeel uitmaken van het theoretisch kader en de daaraan verbonden verwachtingen. Belangrijke oorzaak daarvan is vermoedelijk het feit dat het specifieke fenomeen van gebiedsorganen vooralsnog relatief onbekend is in de literatuur. Bovendien blijkt de werkelijkheid zich maar ten dele aan theoretische modellen te houden. Het theoretisch kader dient daarom uiteindelijk vooral als inleiding op het onderwerp, en niet zo zeer als theoretische leidraad. Daardoor is de verbinding tussen de literatuur en de empirie niet altijd duidelijk aanwezig. De rijke data compenseren dat gebrek deels, wat tegelijkertijd het ontdekken van een rode draad in de empirie bemoeilijkte. De dikgedrukte woorden in de resultatensectie zijn een poging dit probleem te ondervangen.

Een ander belangrijk punt om aan te stippen, is het gebruik van de enquête van Drift/EUR. Waar in het begin van het onderzoekstraject het streven was om alleen onderzoek te doen op basis van interviews met medewerkers van de gemeente, werd pas in een later stadium duidelijk dat Drift/EUR min of meer gelijktijdig met het scriptietraject een onderzoek zou uitvoeren dat aansloot bij het onderwerp. Gaandeweg het onderzoek werd duidelijk wanneer de surveydata beschikbaar zouden zijn. Het oorspronkelijke plan van het baseren van de interviews op de surveydata moest worden aangepast. De verwachting dat het ruwe data zouden zijn die konden worden geanalyseerd met behulp van softwareprogramma SPSS, werd geen bewaarheid aangezien Drift/EUR gebruiksklare grafieken (*figuur 2* en *figuur 3*, pagina 26 en 27) leverde. Die divergentie heeft ervoor gezorgd dat de twee gekozen onderzoeksmethoden los van elkaar zijn uitgevoerd. De grafieken inzake het oordeel van clustermedewerkers over ongevraagde adviezen en over hun houding wat betreft het betrekken van gebiedsbesturen zijn niettemin bruikbaar gezien de overlap met het scriptieonderwerp.

De zojuist beschreven omstandigheden hebben consequenties voor de kwaliteit van het onderzoek. Het survey en de interviews meten niet allebei exact hetzelfde maar gaan wel over hetzelfde onderwerp. De bevindingen zijn tot stand gekomen door twee verschillende onderzoeksmethodes met behulp van triangulatie (Bryman, 2015) en bevestigen elkaar grotendeels. Dit verhoogt de kwaliteit van het onderzoek, al had de validiteit hoger kunnen zijn wanneer beide onderzoeksmethoden exact hetzelfde hadden gemeten. Het gebruik van 'mixed methods' maakt de studie daarentegen wel betrouwbaarder, omdat het meer zekerheid en vertrouwen biedt wat betreft de bevindingen in vergelijking tot onderzoek dat slechts één methode hanteert.

Aanbevelingen

Verder onderzoek naar het onderwerp zou dieper kunnen ingaan op de verschillen en overeenkomsten tussen verschillende typen gebiedsbestuur die aan de orde komen. Ook zou verdiepend onderzoek, gericht op het vergaren van meer kwalitatieve en/of kwantitatieve kennis over de invloed van ambtelijke attitudes op adviesafdoening onder andere omstandigheden, in een veranderende context en op de langere termijn, niet misstaan. Verdere relevante vragen die dit onderzoek oproept, hebben te maken met de beleving aan de kant van de gebieden: wat is hun kijk op de attitude van clustermedewerkers en de invloed daarvan op de adviesafhandeling? En hoe omschrijven ze hun eigen houding ten aanzien van de gemeente? Dergelijke vragen maken reeds onderdeel uit van het onderzoek voor de *Lerende evaluatie van het Rotterdams bestuursmodel 2018-2022*, dus het is aannemelijk dat hier nieuwe inzichten uit zullen voortkomen. Vervolgonderzoek is wenselijk, omdat de omstandigheden - en dus ook de gemeente - zullen blijven veranderen.

De prescriptieve insteek van dit onderzoek is het formuleren van een handelingsperspectief voor de gemeente Rotterdam op basis van de praktische implicaties van de bevindingen. De

praktische doelstelling gaat over voorstellen in antwoord op de vraag hoe de gemeente zou kunnen omgaan met de fikse kloof in rolopvatting en verwachtingen. Een concrete manier om te komen tot een vruchtbare vorm van complementariteit die de kracht van beide werelden combineert, is een **stoomcursus** voor alle clusterambtenaren die in aanraking komen met de gebieden en wijken, georganiseerd door de gebiedsorganisatie. Het is de bedoeling om medewerkers op educatieve wijze wegwijst te maken in de gemeentelijke bureaucratie en haar regels, procedures, en andere institutionele zaken die te maken hebben met de **verhouding** tussen de stad en het gebied. Veel clustermedewerkers wekken de indruk dat het schort aan detailkennis en vaardigheden die nodig zijn om van beide kanten het gebiedsgerichte onderdeel van het bestuursmodel een succes te maken. Wanneer voor alle betrokken partijen helder is wat hun **rol** is, wat ze kunnen verwachten en wat anderen van hen verwachten, dan zullen de ambtelijke attitudes en daarmee de afstemming tussen stad en gebied vermoedelijk verbeteren, inclusief de afdoening van adviezen.

Een ander voorstel dat voortvloeit uit de bevindingen van dit onderzoek is het vergroten van de **ervaren meerwaarde** en **bijdrage** van de gebieden en wijken. Betere (en meer) **inwerking en begeleiding** van gebiedsbestuursleden is hiervoor essentieel. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de gebiedsorganisatie, met in het bijzonder gebiedsambtenaren als wijkmanagers en -netwerkers. Wanneer zij beter in staat zijn om gebiedsbestuursleden te ondersteunen, zal het verwachtingspatroon vermoedelijk reëler worden, het competentieniveau stijgen en het vertrouwen vanuit de clusters toenemen. Momenteel blijkt de inzet die de gebiedsorganisatie levert niet voldoende, aangezien de clusterambtenaren de meerwaarde van de gebieden en hun bijdrage in de vorm van adviezen vaak niet serieus (genoeg) nemen. De gemeente zou dus het functioneren van de gebiedsorganisatie en zijn medewerkers onder de loep kunnen nemen en hieruit lering kunnen trekken, zodat zowel de gebieden als de clusters meer houvast hebben wat betreft zaken als wijkgericht werken. Alleen dan kunnen attitudes veranderen en komt de toegevoegde waarde van gebiedsadviezen uit de verf.

Tegelijkertijd dient de gemeente in de gaten houden dat het 'gat' tussen de clusters en de gebieden niet te groot wordt. Zoals gezegd, fungeert de gebiedsorganisatie als schakel, maar clusterambtenaren kunnen ook direct interacteren met gebiedsbestuursleden. Om **responsief** te zijn, is **interactie** noodzakelijk. Dit betekent dat niet alleen het sturen van formele brieven en adviezen nodig is, maar ook het aangaan en onderhouden van een informele relatie. Het kan geen kwaad als clusterambtenaren zo nu en dan uit hun 'ivoren toren' zouden stappen en bijvoorbeeld aansluiten bij een vergadering. Momenteel gebeurt dit te weinig, waardoor de letterlijke én figuurlijke afstand tussen beide partijen groot is. Fysieke **bijeenkomsten** met (een deel van) de betrokkenen - denk aan clusterambtenaren, gebiedsambtenaren, gebiedsbestuursleden en wethouders - kunnen het gat

verkleinen. Ambtelijke attitudes bewegen dan mee, waar uiteindelijk ook de afdoening van adviezen baat bij zal hebben.

Ook zou de **politiek** (het college en de gemeenteraad) begin 2021 een keuze moeten maken wat betreft de typen gebiedsbestuur die onderdeel uitmaken van het democratisch bestel. Zoals blijkt uit de onderzoeksresultaten zorgt de huidige constellatie voor verwarring en onduidelijkheid. Zowel de clustermedewerkers als de gebieden weten niet waar ze aan toe zijn; horen gebiedsbesturen als organisator van participatie te fungeren, of als waakhond? De ambiguïteit in de politiek-bestuurlijke **hiërarchie** werkt demotiverend. Het **verduidelijken** van het bestuursmodel, bijvoorbeeld door het aantal typen gebiedsbesturen (verkiezingen op basis van politieke lijsten en/of loting?) terug te brengen tot één of twee, zal vermoedelijk een positief effect hebben op de helderheid van de organisatiestructuur. Ook wat betreft agendering is er ruimte voor verbetering: de totstandkoming van wijkagenda's kan bijvoorbeeld eerder en scherper, en de wijkactieplannen meer sturend. Dergelijke aanpassingen zouden de gebiedsgerichte attitudes van clusterambtenaren, en daarmee de afhandeling van lokale adviezen, ten goede kunnen komen.

Om verbetering van ambtelijke attitudes op de lange termijn te realiseren, dient de gemeente het **belang van participatie** als een van de speerpunten van haar toekomstvisie te zien. Dat kan bijvoorbeeld door te investeren in talent. Wanneer de instroom van **nieuwe medewerkers** gepaard gaat met oprechte aandacht tijdens hun interne opleiding en trainingen voor de **betrokkenheid** van gebieden en wijken, zal dit op den duur positieve gevolgen hebben voor de cultuur binnen de organisatie wat betreft participatie (en dus ook voor de adviesafdoening). Het ambtenarenapparaat is een moloch en dus niet van de ene op de andere dag te veranderen. Daarom ligt de focus op de toekomst het meest voor de hand. De nieuwe generatie van jongere ambtenaren is uiteindelijk bepalend voor de koers die de gemeente vaart, waarbij de lokale democratie sturend is. Voorsorteren op die weg is dan ook het devies, want als iets blijkt uit de bevindingen van dit onderzoek, dan is het wel het publieke belang van de lokale democratie.

Literatuurlijst

- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.
- Bennett, W. L., & Iyengar, S. (2008). A new era of minimal effects? The changing foundations of political communication. *Journal of communication*, 58(4), 707-731.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value, *Voluntas*, 23(4), 1119–1138.
- Brans, M., & Steen, T. (2007). From Incremental to Copernican Reform?: Changes to the Position and Role of Senior Civil Servants in the Belgian Federal Administration. In *From the active to the enabling state* (pp. 63-80). Palgrave Macmillan, London.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5-26.
- Bryer, T. A. (2007). Toward a relevant agenda for a responsive public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 479-500.
- Bryer, T. A. (2009). Explaining responsiveness in collaboration: Administrator and citizen role perceptions. *Public Administration Review*, 69(2), 271-283.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456.
- Bua, A., & Escobar, O. (2018). Participatory-deliberative processes and public policy agendas: lessons for policy and practice. *Policy Design and Practice*, 1(2), 126-140.
- Burns, J. P., & Xiaoqi, W. (2010). Civil service reform in China: Impacts on civil servants' behaviour. *The China Quarterly*, 201, 58-78.
- Callahan, K. (2007). Citizen participation: Models and methods. *International Journal of Public Administration*, 30(11), 1179-1196.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2008). The challenge of coordination in central government organizations: the Norwegian case. *Public organization review*, 8(2), 97.

- Dahl, R. A. (1994). A democratic dilemma: system effectiveness versus citizen participation. *Political science quarterly*, 109(1), 23-34.
- Dierickx, G. (2003). Senior civil servants and bureaucratic change in Belgium. *Governance*, 16(3), 321-348.
- DRIFT/EUR, FSW/EUR, RUG/FR. (2020). Onderzoeksrapport Evaluatie Bestuurlijk Model Rotterdam 2016. *Een kwestie van Kiezen – Naar een complementaire democratie voor alle Rotterdammers*. Beschikbaar via <https://drift.eur.nl/wp-content/uploads/2016/12/Een-kwestie-van-kiezen-EBMR_def_digitaal.pdf>
- Eckerd, A., & Heidelberg, R. L. (2020). Administering Public Participation. *The American Review of Public Administration*, 50(2), 133-147.
- Fukuyama, E. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Geissel, B. (2009). How to improve the quality of democracy? Experiences with participatory innovations at the local level in Germany. *German Politics and Society*, 27(4), 51-71.
- GovernEUR. (2019). 1e Tussenrapportage Lerende Evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018 – 2022. *De 0-meting*.
- GovernEUR. (2019). 2e Tussenrapportage Lerende Evaluatie Bestuursmodel Rotterdam 2018 – 2022. *Een aantal kernobservaties na 1,5 jaar bestuursmodel nieuwe stijl en de eerste beelden uit een viertal cases*.
- de Graaf, G., & UHD, A. B. (2010). De loyaliteiten van gemeentelijke topambtenaren. *Bestuurswetenschappen*, 64(2), 36-57.
- Gregory, R. J. (1991). The attitudes of senior public servants in Australia and New Zealand: administrative reform and technocratic consequence?. *Governance*, 4(3), 295-331.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Güemes, C., & Resina, J. (2019). 'Come together?' Citizens and civil servants dialogue and trust. *Australian Journal of Public Administration*, 78(2), 155-171.
- Van de Griend, J., Duncan, J., & Wiskerke, J. S. (2019). How civil servants frame participation: Balancing municipal responsibility with citizen initiative in Ede's food policy. *Politics and Governance*, 7(4), 59-67.

- Huber, J. D. (2000). Delegation to civil servants in parliamentary democracies. *European Journal of Political Research*, 37(3), 397-413.
- Hustedt, T., & Salomonsen, H. H. (2014). Ensuring political responsiveness: politicization mechanisms in ministerial bureaucracies. *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 746-765.
- Jong Lee, S., & Jeong Yu, H. (2013). Factors affecting public servants' trust in citizens: A case study of South Korean Central Government officials. *International Review of Public Administration*, 18(3), 85-114.
- Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 693-717.
- Klijn, E. H., & Korthagen, I. (2018). Governance and media attention: A research agenda about how media affect (network) governance processes. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 103-113.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lamont, M., & Swidler, A. (2014). Methodological pluralism and the possibilities and limits of interviewing. *Qualitative Sociology*, 37(2), 153-171.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & do Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *RAP: Revista Brasileira De Administração Pública*, 51(6).
- Michels, A. M. (2006). Citizen participation and democracy in the Netherlands. *Democratization*, 13(02), 323-339.
- Michels, A., & De Graaf, L. (2010). Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy. *Local Government Studies*, 36(4), 477-491.
- Mintrom, M., & Norman, P. (2009). Policy entrepreneurship and policy change. *Policy Studies Journal*, 37(4), 649-667.

- Montpetit, É. (2011). Between detachment and responsiveness: Civil servants in Europe and North America. *West European Politics*, 34(6), 1250-1271.
- Mosca, L., & Quaranta, M. (2016). News diets, social media use and non-institutional participation in three communication ecologies: Comparing Germany, Italy and the UK. *Information, Communication & Society*, 19(3), 325-345.
- Muramatsu, M., & Krauss, E. S. (1984). Bureaucrats and politicians in policymaking: The case of Japan. *American Political Science Review*, 78(1), 126-146.
- Onnink, G. (2020). 'Coolsingel Neemt Gebieden Nog Altijd Niet Serieus'. Verkregen via <https://www.ad.nl/rotterdam/coolsingel-neemt-gebieden-nog-altijd-niet-serieus~ad78bfff/>
- Pedersen, K. H., & Johannsen, L. (2016). Where and How You Sit: How Civil Servants View Citizens' Participation. *Administration & Society*, 48(1), 104-129.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public administration review*, 68(3), 445-458.
- Peters, K., & van Stipdonk, V. P. (2016). Hoe staat de lokale democratie in Nederland er voor?. *Bestuurswetenschappen*, 70(4), 27-49.
- Putnam, R. D. (1973). The political attitudes of senior civil servants in Western Europe: A preliminary report. *British Journal of Political Science*, 3(3), 257-290.
- Racine, D. P. (1995). The welfare state, citizens, and immersed civil servants. *Administration & Society*, 26(4), 434-463.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Rein, M., & Schön, D. (1993). Reframing Policy Discourse. In F. Fischer & J. Forrester (Eds.). (Ed.), *The argumentative turn in policy analysis and planning* (pp. 145–166). Duke University Press.
- Rinehart, J. C., & Bernick, E. L. (1975). Political attitudes and behavior patterns of federal civil servants. *Public Administration Review*, 603-611.
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American review of public administration*, 34(4), 315-353.

Roorda, C., Verhagen, M., Loorbach, D. & Van Steenberg, F. (2015) Doe-democratie – niche, visie of hype? DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Rotmans, J., Kemp, R. en Van Asselt, M. (2001) More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, 03(01), pp. 15-31.

Schafer, J. G. (2019). A systematic review of the public administration literature to identify how to increase public engagement and participation with local governance. *Journal of Public Affairs*, 19(2), e1873.

zdt, V. A. (2011). Speaking of change: why discourse is key to the dynamics of policy transformation. *Critical policy studies*, 5(2), 106-126.

Seravalli, A., Agger Eriksen, M., & Hillgren, P. A. (2017). Co-Design in co-production processes: jointly articulating and appropriating infrastructuring and commoning with civil servants. *CoDesign*, 13(3), 187-201.

Steel, B. S., & Warner, R. L. (1993). Are civil servants really public servants? A study of bureaucratic attitudes in the US, Brazil, and Korea. *International Journal of Public Administration*, 16(3), 409-442.

Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie.

Steijn, B. (2009). Over de competenties van de nieuwe ambtenaar. *Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst*, 30-45.

Stivers, C. (1990). The public agency as polis: Active citizenship in the administrative state. *Administration & society*, 22(1), 86-105.

Taylor, J. (2010). Public service motivation, civic attitudes and actions of public, nonprofit and private sector employees. *Public administration*, 88(4), 1083-1098.

Thomas, J. C., & Melkers, J. (1999). Explaining citizen-initiated contacts with municipal bureaucrats: Lessons from the Atlanta experience. *Urban Affairs Review*, 34(5), 667-690.

Vigoda, E. (2002). Administrative agents of democracy? A structural equation modeling of the relationship between public-sector performance and citizenship involvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 241-272.

Vigoda-Gadot, E., Zalmanovitch, Y., & Belonogov, A. (2012). Public servants' trust in citizens: An extension of theory and an empirical examination with structural equation modeling (SEM). *Public Organization Review*, 12(4), 383-399.

Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey, *Public Management Review*, *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

Wilson, G. K., & Barker, A. (2003). Bureaucrats and politicians in Britain. *Governance*, 16(3), 349-372.

Witesman, E. M., & Wise, C. R. (2009). The centralization/decentralization paradox in civil service reform: How government structure affects democratic training of civil servants. *Public Administration Review*, 69(1), 116-127.

Yang, K. (2006). Trust and citizen involvement decisions: Trust in citizens, trust in institutions, and propensity to trust. *Administration & Society*, 38(5), 573-595.

Yang, L. (2016). Worlds apart? Worlds aligned? The perceptions and prioritizations of civil servant values among civil servants from China and The Netherlands. *International Journal of Public Administration*, 39(1), 74-86.

Yang, K., & Callahan, K. (2007). Citizen involvement efforts and bureaucratic responsiveness: Participatory values, stakeholder pressures, and administrative practicality. *Public administration review*, 67(2), 249-264.

Yang, K., & Pandey, S. K. (2011). Further dissecting the black box of citizen participation: When does citizen involvement lead to good outcomes?. *Public administration review*, 71(6), 880-892.

Bijlagen

Codeboek

Code	Definitie	Voorbeeld
<i>Communicatie</i> (Variabele: <i>Adviesafhandeling</i> , Aspect: <i>Contact</i>)	De manier van communiceren in het contact tussen de clusterambtenaren en leden van de gebiedsbesturen.	<i>“Werkzaamheden die voor mij veel tijd kosten, zitten vooral in de communicatieve sfeer, dus de lijstjes zoeken, mensen bellen, contact zoeken, doorsturen, en zorgen dat mensen op de hoogte zijn.”</i>
<i>Inhoud</i> (Variabele: <i>Adviesafhandeling</i> , Aspect: <i>Inhoudelijke kwaliteit</i>)	De ervaren kwaliteit van een respondent als het gaat om hoe goed het cluster adviezen inhoudelijk afhandelt en welke factoren daarbij een rol spelen.	<i>“Sowieso proberen we de afhandeling altijd binnen de juiste termijn te doen. En natuurlijk doen we dat ook goed gemotiveerd, we leggen dan ook uit hoe onze programma’s werken en waar wel of geen ruimte zit om dingen te kunnen uitvoeren.”</i>
<i>Tijdsduur</i> (Variabele: <i>Adviesafhandeling</i> , Aspect: <i>Snelheid</i>)	De inschatting van een respondent over hoe lang het doorgaans duurt om een advies af te handelen.	<i>“Pak een beleidsadviseur erbij, een beheerder, ga een keer praten, bereid een presentatie voor, daarna nog een antwoorden formuleren... ik denk dat ik met een ongevraagd advies zo'n 2 à 3 dagen bezig ben.”</i>
<i>Competenties</i> (Variabele: <i>Attitude</i> , Aspect: <i>Vertrouwen</i>)	De mate van vertrouwen van een respondent in gebiedsbestuursleden en/of bewoners als het gaat om hun relevante kennis en vaardigheden.	<i>“Ik heb er wel vertrouwen in dat de mensen die in het gebiedsbestuur zitten iets kunnen bereiken en betekenen, maar ik heb soms wel het gevoel dat ze soms zelf denken van: “ja, maar welke rol speel ik nou eigenlijk?”</i>

		<i>Daar gaat het daar een beetje mis."</i>
<i>Maatschappelijk belang</i> (Variabele: <i>Attitude</i> , Aspect: <i>PSM</i>)	Het belang, volgens een respondent, om je in te zetten voor de maatschappij en het wel en wee van de stad en haar gebieden.	<i>"Rotterdam vind ik fantastisch, het geeft me heel veel energie. Vind het vooral heel erg tof om met heel veel mensen aan de stad te werken en op die manier de stad beter te maken. Dat doe ik vanuit passie en interesse."</i>
<i>Interactie</i> (Variabele: <i>Attitude</i> , Aspect: <i>Ambtelijke responsiviteit</i>)	De waarde die een respondent hecht aan interactie tussen de gebiedsbestuursleden die de adviezen geven en clusterambtenaren die de adviezen ontvangen.	<i>"Een reactie op een ongevraagd advies was een gesprek met de wethouder waarin hij zei: "Licht het advies nog eens toe, wat zit er nog achter, wat verwacht je van de wethouder?". Hij heeft vervolgens toegelicht wat er van hem te verwachten valt, aangekondigd dat hij het beleid wilde gaan actualiseren en dat ze daar dus ook bij zouden worden betrokken."</i>
<i>Bestuursmodel</i> (Variabele: <i>Attitude</i> , Aspect: <i>Democratische opvattingen</i>)	De mening van een respondent over de werking van het huidige bestuursmodel, inclusief eventuele verbeterpunten.	<i>"Het college is tegenwoordig echt alleen maar met vier jaar bezig; wethouders willen politiek scoren in het derde jaar, anders worden ze niet verkozen in het vierde jaar. En dat leidt niet tot wat het beste is voor de stad."</i>
<i>Bijdrage</i> (Variabele: <i>Attitude</i> , Aspect: <i>Ervaren meerwaarde</i>)	De perceptie van een respondent over of en, zo ja, wat gebiedsbesturen bijdragen aan het op de juiste plek terecht komen van de	<i>"Met beleid kun je heel makkelijk uitgaan van de homo economicus, de perfecte gemiddelde mens. Maar beleid is vaak naar zijn aard algemeen, terwijl goede vragen vanuit het gebied ertoe kunnen</i>

	belangen, wensen en vragen van bewoners.	<i>leiden dat bijzondere doelgroepen in de samenleving de aandacht krijgen die ze verdienen. Dat levert een bijdrage aan het proces."</i>
<i>Rolopvatting</i> (Variabele: <i>Attitude</i> , Aspect: <i>Verhouding stad en gebied</i>)	De visie van een respondent wat betreft de verhouding tussen en rol van enerzijds het stadsbestuur plus ambtelijk apparaat en anderzijds de gebieden.	<i>"Wat ik wel, zeker in het centrum, altijd lastig heb gevonden, is de rolopvatting. Dat vind ik sowieso lastig, als je kijkt naar de gebiedscommissies: hun rolopvatting is per gebied volgens mij heel anders."</i>
<i>Betrokkenheid</i> (Variabele: <i>Context</i> , Aspect: <i>Belang van participatie</i>)	Het oordeel van een respondent over het belang dat de organisatie hecht aan de participatie van burgers door middel van betrokkenheid van gebiedsbesturen.	<i>"Wanneer je als ambtenaar weet dat een gebiedsbestuur echt goede participatie organiseert, en dat daar een ongevraagd advies uit voortkomt, dan heeft dat misschien ook wel weer meerwaarde voor de organisatie."</i>
<i>Mentaliteit</i> (Variabele: <i>Context</i> , Factor: <i>Cultuur</i>)	De rol die een respondent toedicht aan de manier van werken, omgang en opvattingen binnen het cluster.	<i>"Er zijn verschillen in cultuur en mentaliteit: ik vaak op afdelingen verteld over het gebied, de gebiedsorganisatie en de gebiedscommissies en op de een of andere manier wil dat dan niet landen."</i>
<i>Duidelijkheid</i> (Variabele: <i>Context</i> , Factor: <i>Structuur</i>)	De kennis die een respondent heeft over hoe en wanneer de gebiedsbesturen te betrekken bij de besluitvorming van het stadsbestuur.	<i>"De rol van de gebiedsbesturen is voor mij soms heel erg onduidelijk, vooral wanneer ze geïnformeerd of bevroegd moeten worden. Daar schijnt een procedure voor te zijn maar die</i>

		<i>heb ik nog nooit expliciet meegekregen.”</i>
<i>Hiërarchie</i> (Variabele: <i>Context</i> , Factor: <i>Politiek- bestuurlijke omgeving</i>)	De hiërarchie die een respondent ervaart in relatie tot de wisselwerking met de gebieden en wijken.	<i>“Bij ons krijg je alle ruimte en vrijheid, dat zegt iets over de verantwoordelijk die je meekrijgt van het college, het vertrouwen om heel snel dienstverlener te kunnen zijn ten behoeve van bewoners. Dat is nodig, want veel hiërarchie werkt bij ons niet. Wij moeten altijd heel snel kunnen schakelen en klaarstaan voor bewoners.”</i>
<i>Regelgeving</i> (Variabele: <i>Context</i> , Factor: <i>Bureaucratie</i>)	De last die een respondent heeft van regelgeving in relatie tot gebiedsbesturen.	<i>“Toen ik bij het cluster kwam werken en van een deelgemeente kwam, moest ik even wennen aan de bureaucratische stappen; er zijn meer leidinggevendenden die ergens iets van moeten vinden. In een deelgemeente liep je zo bij een bestuurder naar binnen. Dat lukt hier niet.”</i>

Interviewrespondenten

Cluster/organisatieonderdeel	Functie
Maatschappelijke Ontwikkeling	Beleidsadviseur
Maatschappelijke Ontwikkeling	Beleidsadviseur
Maatschappelijke Ontwikkeling	Gebiedsaccounthouder
Stadsontwikkeling	Adviseur
Stadsontwikkeling	Afdelingssecretaris
Stadsontwikkeling	Gebiedssecretaris
Stadsontwikkeling	Ontwerper
Stadsbeheer	Gebiedsmanager
Stadsbeheer	Gebiedsmanager
Stadsbeheer	Gebiedsregisseur
Stadsbeheer	Adviseur
Dienstverlening/Stadsarchief	Secretaris commissie
Dienstverlening/Gebiedsorganisatie	Rayondirecteur
Directie Veiligheid	Accounthouder
Directie Veiligheid	Accounthouder

Interviewvragenlijsten

Clustermedewerkers

Allereerst veel dank voor je bereidheid om aan dit interview mee te werken. Voordat we beginnen, geef ik je graag wat meer achtergrondinformatie bij het onderzoek. Ik ben stagiair onderzoek bij SBA Stadsbeheer en Gebied Dienstverlening in het kader van de bestuurskundige masteropleiding Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit (waar ik ook een master sociologie en bachelor communicatie en media heb afgerond). Voor de master Bestuurskunde ben ik bezig met een stage-scriptietraject, waar dit onderzoek deel van uitmaakt.

In dit onderzoek ben ik in brede zin geïnteresseerd in de houding, percepties en opvattingen van clusterambtenaren van de gemeente Rotterdam die rechtstreeks contact hebben met de gebiedsorganisaties en/of in aanraking komen met de gebiedsbesturen en hun adviezen. Het gaat hierbij om de houding ten aanzien van de gebiedsbesturen (gebiedscommissies, wijkraden en wijkcomités). De vraag is of, en op welke manier, deze invloed hebben op de wijze waarop clusterambtenaren de (ongevraagde) adviezen afhandelen. Het interview zal zich dus vooral toespitsen op 'cultuur' en gedrag, niet zozeer op het proces van afhandeling. Verder ga ik voor mijn onderzoek gebruikmaken van een grootschalig survey onder clusterambtenaren dat deel uitmaakt van de evaluatie van het Rotterdams bestuursmodel door de Erasmus Universiteit.

Belangrijk om te vermelden is, dat alle informatie uit dit interview vertrouwelijk zal worden behandeld en dat jij als persoon zo anoniem mogelijk zult blijven. In de uitwerking van dit interview en het gebruik van het materiaal, zal ik je voorzien van een andere naam. Suggesties zijn welkom.

Consent

Ik zou willen vragen of ik het interview mag opnemen. De opname gebruik ik alleen om het interview uit te werken, wanneer dat klaar is zal ik de opname verwijderen. Mocht het nu zo zijn dat je op een bepaald moment alsnog over iets wil vertellen maar niet dat dit in het interview wordt meegenomen, dan kun je dat zelf aangeven en zal ik dat onderdeel niet uitwerken. Hetzelfde geldt voor als je aan het einde van of na het interview mocht besluiten dat bepaalde onderdelen, of zelfs het interview als geheel toch niet mee wil laten doen in het onderzoek. In dat geval kun je contact met mij opnemen.

Het interview zal maximaal een uur duren. Tussendoor zal ik af en toe wat aantekeningen maken om de lijn van het interview vast te houden.

Heb je tot dusver vragen?

Kernvragen: (Hoe) dragen gebiedsbesturen in jouw ogen bij aan het op de juiste plek terecht komen van de wensen en vragen (belangen) van de Rotterdamse burger? En: wat is in dat verband de meerwaarde van het huidige bestuursmodel (if any?)

Functie en ervaring met wijkgericht werken

- Binnen welk cluster en welke functie ben je werkzaam bij de gemeente?
- Met (adviezen van) welke gebieden/gebiedsbesturen heb je binnen jouw functie te maken?

Houding wat betreft functioneren gebiedsbesturen/adviezen vanuit gebiedsbesturen:

Professionele houding jegens participatie gebiedsbesturen

De volgende vragen gaan over jouw houding als ambtenaar tegenover participatie van gebiedsbesturen in je werkzaamheden. Het gaat hier om **je eigen gedachten en gevoelens over participatie van gebiedsbesturen in jouw rol als ambtenaar en dus niet** over de wijze waarop de gemeente (bijvoorbeeld, vanuit de organisatie, beleid of je leidinggevende) invloed heeft op je houding tegenover participatie van gebiedsbesturen.

- Hoe kijk je in z'n algemeenheid aan tegen het betrekken van gebiedsbesturen?
- Hoe vind je het om met leden van gebiedsbesturen in gesprek te gaan (communicatie, informatie uitwisseling, online)? Voorbeelden?
- Heb je vertrouwen in de competenties van de leden van de gebiedsbesturen? En in de burgers die zij vertegenwoordigen?
- Hoe ervaar je het in de dagelijkse bestuurspraktijk om met (ongevraagde) adviezen vanuit gebiedsbesturen aan de slag te gaan?
- Hoe ervaar je de kwaliteit van afhandeling door jouw cluster en welke factoren/partijen spelen daarbij een rol? Voorbeelden?
- Hoe beoordeelt je de mate van responsiviteit van jouw cluster (denk aan inhoudelijke behandeling, terugkoppeling op adviezen, reageren op adviezen etc.)?

Perceptie (professioneel) over toegevoegde waarde gebiedsbesturen voor het wijkgericht werken

- Wat is de positieve dan wel negatieve invloed van (de adviezen van) gebiedsbesturen op jouw werkzaamheden?
- Wat is volgens jou de meerwaarde/relevantie van de (adviezen van) gebiedsbesturen als het gaat om de dienstverlening van jouw cluster naar de wijken, oftewel het wijkgericht werken? Voorbeelden?
- Hoe dragen gebiedsbesturen in jouw ogen bij aan het op de juiste plek terecht komen van de wensen en vragen (belangen) van de Rotterdamse burger?
- Hoe belangrijk zijn die maatschappelijke en publieke belangen (PSM) voor jou als ambtenaar in Rotterdam en waaruit blijkt dat?

Institutionele capaciteiten/faciliteiten voor omgang met participatie van gebiedsbesturen

- In hoeverre is het voor jou duidelijk hoe en wanneer de gebiedsbesturen moeten worden betrokken c.q. zijn betrokken (geweest) bij het beleid- en besluitvormingsproces van jouw cluster? Welke rol speelt de Rotterdamse organisatiecultuur/mentaliteit hierbij?
- In welke mate ervaar je binnen de organisatie steun en ruimte tot eigen handelen als je met adviezen vanuit gebiedsbesturen aan de slag gaat? Voorbeelden?
- In welke mate en zo ja hoe ervaar je 'red tape' en hiërarchie binnen de organisatie als het gaat om adviesafhandeling? Welke rol spelen politiek-bestuurlijke verhoudingen (college, gemeenteraad, media?) hierbij?
- Hoeveel tijd (veel of weinig) wordt er vrijgemaakt voor het afhandelingsproces van adviezen van de gebiedsbesturen? En hoe vaak krijg je adviezen?

Verhoudingen met andere onderdelen van het Rotterdams bestuursmodel

- Is het huidige bestuursmodel in jouw ogen democratisch (idealiter: grass-roots democratie)? Zo ja, welke rol speelt participatie/wijkgericht werken hierbij? Zo niet: wat kan er worden verbeterd?

Personalia: leeftijd, geslacht, opleiding(en), contactgegevens.

Gebiedsorganisatie

Allereerst veel dank voor uw bereidheid om aan dit interview mee te werken. Voordat we beginnen, geef ik u graag wat meer achtergrondinformatie bij het onderzoek. Ik ben stagiair onderzoek bij SBA Stadsbeheer en Gebied Dienstverlening in het kader van de bestuurskundige masteropleiding Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit (waar ik ook een master sociologie en bachelor communicatie en media heb afgerond). Voor de master Bestuurskunde ben ik bezig met een stage-scriptietraject, waar dit onderzoek deel van uitmaakt.

In dit onderzoek ben ik in brede zin geïnteresseerd in de houding, percepties en opvattingen van clusterambtenaren van de gemeente Rotterdam die rechtstreeks contact hebben met de gebiedsorganisatie en/of in aanraking komen met de gebiedsbesturen en hun adviezen. Het gaat hierbij om de houding ten aanzien van de gebiedsbesturen (gebiedscommissies, wijkraden en wijkcomités). De vraag is of, en op welke manier, deze invloed hebben op de wijze waarop clusterambtenaren de (ongevraagde) adviezen afhandelen. Het interview zal zich dus vooral toespitsen op 'cultuur' en gedrag, niet zozeer op het proces van afhandeling. **Vanuit uw functie als Rayondirecteur heeft u ook te maken met de gebiedsbesturen. Ik ben daarom benieuwd hoe de gebiedsorganisatie aankijkt tegen de adviezen en zij de aanpak van de clusters ervaart.**

Belangrijk om te vermelden is, dat alle informatie uit dit interview vertrouwelijk zal worden behandeld en dat jij als persoon zo anoniem mogelijk zult blijven. In de uitwerking van dit interview en het gebruik van het materiaal, zal ik u voorzien van een andere naam. Suggesties zijn welkom.

Consent

Ik zou willen vragen of ik het interview mag opnemen. De opname gebruik ik alleen om het interview uit te werken, wanneer dat klaar is zal ik de opname verwijderen. Mocht het nu zo zijn dat je op een bepaald moment alsnog over iets wil vertellen maar dat dit niet in het interview wordt meegenomen, dan kun je dat zelf aangeven en zal ik dat onderdeel niet uitwerken. Hetzelfde geldt voor als u aan het einde van of na het interview mocht besluiten dat bepaalde onderdelen, of zelfs het interview als geheel toch niet mee wil laten doen in het onderzoek. In dat geval kunt u contact met mij opnemen.

Het interview zal maximaal een uur duren. Tussendoor zal ik af en toe wat aantekeningen maken om de lijn van het interview vast te houden.

Heeft u tot dusver vragen?

Rolopvatting

- Wat is uw belangrijkste rol als rayondirecteur in relatie tot de gebiedsbesturen (en de clusters)?
- Wat is daarbij uw persoonlijke motivatie om dit werk te doen?
- Wat is naar uw mening de ratio achter de totstandkoming van het fenomeen 'gebiedsbesturen'? (Kop en staart, mag geïnterviewde intussen over nadenken, want zie laatste vraag: wat kan er worden verbeterd?).

Competenties/handelend vermogen als verbindingsofficier

- Hoe ziet u uw eigen competenties en vermogen om als verbinder te opereren? Voorbeelden?
- Met welke partijen heeft u tijdens het uitvoeren van uw werk (nog meer) contact?

Contact met gebiedsbestuur

- Hoe vaak heeft u in uw werk te maken met gebiedsbesturen? Met leden van welke gebiedsbesturen werkt u?

Impact en betekenis van participatie

- Wat is volgens u de toegevoegde waarde van participatie van de gebiedsbesturen voor het gemeentelijke werk? Voorbeelden?
- Hebben de adviezen wat u betreft toegevoegde waarde, of gaat het vooral om met het feit dat adviezen formeel zijn vastgelegd in het gemeentebeleid (Window-dressing)? Waarom wel/niet?

Reputatie/functioneren van gebiedsbesturen

- Hoe kijkt u aan tegen het functioneren van de gebiedsbesturen? C.q.: wat vindt u van de bijdrage die leden van de gebiedsbesturen leveren aan de adviezen?
- In hoeverre beschikken de leden van de gebiedsbesturen volgens u over de juiste competenties voor de rol die ze vervullen? C.q.: in welke mate voldoen de gebiedsbesturen en hun leden aan hun taak als vertegenwoordiger van hun gebied? Voorbeelden?

- Indien onvoldoende of matige competenties bij de leden van de gebiedsbesturen: moet daaraan iets gebeuren en zo ja hoe?

Relatie met de clusters

- Hoe kijkt u aan tegen de relatie tussen (het werk van de) gebiedsbesturen en de clusters? Voorbeelden (bijv. in het kader van ongevraagde adviezen)?
- Hoe beoordeelt u de mate van responsiviteit van de clusters waar de gebiedsbesturen mee te maken hebben (denk aan doorlooptijd van adviezen, inhoudelijke behandeling, terugkoppeling op adviezen, reageren op ongevraagde adviezen etc.)?
- Hoe beoordeelt u de kwaliteit van adviesaanvragen van de clusters? En hoe beoordeelt u de kwaliteit van de afdoening van ongevraagde adviezen (factoren die daarbij een rol spelen)?
- Wat is uw beeld van de houding van de clusters ten aanzien van uw gebiedsorganisatie (denk aan samenwerking, wijkgericht werken, participatie)? En tot op welke hoogte nemen ze in uw ogen de gebiedsbesturen serieus?
- Wat moet er volgens u gebeuren om de houding te verbeteren aan de kant van de clusters zodat de adviezen een belangrijkere/de juiste rol krijgen?
- Hoe lang kost het beantwoorden van adviesaanvragen en het opstellen van ongevraagde adviezen vanuit de gebiedsorganisatie? Voorbeelden?

Wat kan er worden verbeterd?

Personalia: leeftijd, geslacht, opleiding

Survey: Evaluatie Bestuursmodel Rotterdam ambtenaren cluster

Sectie 1

Deze enquête gaat over uw ervaring met de gebiedsbesturen en met wijkgericht werken. Met de term gebiedsbestuur doelen we op de gebiedscommissie, de wijkraad of het wijkcomité. Waar in de enquête gesproken wordt over de gebiedsorganisatie doelen we op de ambtelijke ondersteuning op gebiedsniveau (wijkmanagers, rayondirecteur en wijknetwerkers). Waar we op beiden doelen (bestuur plus organisatie) vermelden we dat expliciet. Uw gegevens zullen anoniem behandeld worden.

Nogmaals willen we u alvast hartelijk danken voor uw medewerking!

Waar bent u werkzaam binnen de gemeente?

S1vr1

- Het clusters Stadsontwikkeling
 - Het cluster Werk en inkomen
 - Het cluster Maatschappelijke ontwikkeling
 - Het cluster Stadsbeheer
 - Het cluster Dienstverlening
 - Het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning
 - Directie Veiligheid
 - Concern Auditing of Middelen en Control
 - Anders, nl_____
-

Ik ben werkzaam als...

S1vr2

- Beleidsadviseur
 - Beleidsmedewerker
 - Accountmanager
 - Manager
 - Directielid
 - Anders, nl..._____
-

De volgende vragen gaan over de mate van contact met de gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties

Hoe vaak heeft u binnen uw functie te maken met het werk (bijvoorbeeld adviezen/vragen) van de gebiedsbesturen en/of de gebiedsorganisaties?

S1vr3

- Nooit
- Een enkele keer per jaar
- Maandelijks

- Wekelijks
- Dagelijks

Dit element verbergen

Als De volgende vragen gaan over de mate van contact met de gebiedsbes... Nooit Is geselecteerd

Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw werk vooral te maken?
(U kunt meerdere opties aanvinken!) S1vr4

- Allemaal
- Charlois (met of zonder wijkcomités)
- Delfshaven (met of zonder wijkcomités)
- Feijenoord (één of meerdere wijkraden)
- Hillegersberg-Schiebroek
- Hoek van Holland
- Hoogvliet
- IJsselmonde
- Kralingen-Crooswijk
- Noord (één of meerdere wijkraden)
- Overschie
- Pernis
- Prins Alexander (met of zonder wijkcomités)
- Rotterdam Centrum
- Rozenburg
- Geen

Dit element tonen

Als	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer...	Allemaal	Is geselecteerd
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer... Is geselecteerd	Charlois (met of zonder wijkcomités)	
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer... Is geselecteerd	Delfshaven (met of zonder wijkcomités)	
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer... wijkcomités) Is geselecteerd	Prins Alexander (met of zonder	

Heeft u ook met één of meerdere wijkcomités te maken? S1vr4a

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Sectie 2

Dit element tonen

Als Heeft u ook met één of meerdere wijkcomités te maken? Ja Is geselecteerd

De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het werk van de gebiedsbesturen en -organisaties in wijken waar een **wijkcomité** actief is.

Met welke vorm van output van de wijken met een **wijkcomité** waar u mee in aanraking komt heeft u in uw functie wel eens te maken?

(U kunt meerdere opties aankruisen)

S2vr5

- Gevraagde adviezen
- Ongevraagde adviezen of verzoeken
- Wijkactieplannen of wijkagenda's

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Gevraagde adviezen Is geselecteerd

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de gevraagde adviezen die worden gegeven door wijken met een **wijkcomité** waar u mee in aanraking komt?

De gevraagde adviezen vanuit wijken met een **wijkcomité** waarmee ik in aanraking kom... S2vr6

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Ongevraagde adviezen of verzoeken Is geselecteerd

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de ongevraagde adviezen die worden gegeven door wijken met een **wijkcomité** waar u mee in aanraking komt?

De **ongevraagde adviezen** en/of verzoeken vanuit de wijken met een **wijkcomité** waarmee ik in aanraking kom...

S2vr7

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leiden tot een meer integrale aanpak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn goed getimed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...
geselecteerd

Wijkactieplannen of wijkagenda's Is

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de wijkactieplannen en wijkagenda's opgesteld door wijken met een **wijkcomité** waar u mee in aanraking komt?

De wijkactieplannen en wijkagenda's vanuit wijken met een **wijkcomité** waarmee ik in aanraking kom...

S2vr8

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn een goede vertaling van de wensen en noden uit een bepaald(e) gebied of wijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staan op gespannen voet met de agenda van mijn cluster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn sturend voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken	
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... geselecteerd	Wijkactieplannen of wijkagenda's	Is geselecteerd

Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met leden van een **wijkcomité**? S2vr9

- Ja
- Nee

Dit element tonen

Als	Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met le...	Ja	Is geselecteerd
-----	---	----	-----------------

Hieronder volgen enkele stellingen over de competenties van de leden van de **wijkcomités** waarmee u in aanraking bent gekomen.

De meeste leden van de **wijkcomités** waar ik mee in aanraking ben gekomen..... S2vr10tot13

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
....bezitten de sociale vaardigheden om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....bezitten de expertise of technische vaardigheden om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....bezitten de voldoende kennis over het functioneren van de overheid om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....hebben voldoende politieke contacten om issues onder de aandacht te brengen door te escaleren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met le... Ja Is geselecteerd

Hieronder volgen enkele stellingen over de leden van de **wijkcomités** waarmee u in aanraking bent gekomen

S2vr14tot16

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
De leden van de wijkcomités vertegenwoordigen als groep accuraat de belangen van de <u>gemeenschap als geheel</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De invloed van bewoners in de wijkcomités is over het algemeen sterk genoeg om de mening van de gemeenschap evenwichtig weer te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van de wijkcomités hebben voldoende lokaal netwerk en zijn goed op de hoogte van wat er speelt in de wijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sectie 3**Dit element tonen**

Als Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer... Allemaal Is geselecteerd

Of Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer...
Is geselecteerd Feijenoord (één of meerdere wijkraden)

Of Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer...
Is geselecteerd Noord (één of meerdere wijkraden)

Of Heeft u ook met één of meerdere wijkcomités te maken? Nee Is geselecteerd

Of Heeft u ook met één of meerdere wijkcomités te maken? Weet ik niet Is geselecteerd

De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het werk van de gebiedsbesturen en -organisaties in wijken waar een **wijkraad** actief is.

Met welke vorm van output van de wijken met een **wijkraad** waar u mee in aanraking komt heeft u in uw functie wel eens te maken?

(U kunt meerdere opties aankruisen)

S3v17

- Gevraagde adviezen
- Ongevraagde adviezen of verzoeken

- Wijkactieplannen of wijkagenda's

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...

Gevraagde adviezen Is geselecteerd

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de gevraagde adviezen die worden gegeven door wijken met een **wijkraad** waar u mee in aanraking komt?

De gevraagde adviezen vanuit wijken met een **wijkraad** waarmee ik in aanraking kom... S3vr18

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...
Is geselecteerd

Ongevraagde adviezen of verzoeken

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de ongevraagde adviezen die worden gegeven door wijken met een **wijkraad** waar u mee in aanraking komt?

De ongevraagde adviezen en/of verzoeken vanuit de wijken met een **wijkraad** waarmee ik in aanraking kom...

S3vr19

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leiden tot een meer integrale aanpak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn goed getimed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... geselecteerd

Wijkactieplannen of wijkagenda's Is

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de wijkactieplannen en wijkagenda's opgesteld door wijken met een **wijkraad** waar u mee in aanraking komt?

De wijkactieplannen en wijkagenda's vanuit wijken met een **wijkraad** waarmee ik in aanraking kom... S3vr20

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn een goede vertaling van de wensen en noden uit een bepaald(e) gebied of wijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staan op gespannen voet met de agenda van mijn cluster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn sturend voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...

Gevraagde adviezen Is geselecteerd

Of De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd

Ongevraagde adviezen of verzoeken

Of De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... geselecteerd

Wijkactieplannen of wijkagenda's Is

Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met leden van een **wijkraad**? S3vr21

- Ja
- Nee

Dit element tonen

Als Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met le... Ja Is geselecteerd

Hieronder volgen enkele stellingen over de competenties van de leden van de **wijkraden** waarmee u in aanraking bent gekomen.

De meeste leden van de **wijkraden** waar ik mee in aanraking ben gekomen..... S3vr22tot25

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
....bezitten de sociale vaardigheden om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....bezitten de expertise of technische vaardigheden om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....bezitten de voldoende kennis over het functioneren van de overheid om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....hebben voldoende politieke contacten om issues onder de aandacht te brengen door te escaleren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met le... Ja Is geselecteerd

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de wijkactieplannen en wijkagenda's opgesteld door wijken met een **wijkraden** waar u mee in aanraking komt?

Hieronder volgen enkele stellingen over de leden van **wijkraden** waarmee u in aanraking bent gekomen S3vr26tot28

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
De leden van de wijkraden vertegenwoordigen als groep accuraat de belangen van de gemeenschap als geheel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De invloed van bewoners in de wijkraden is over het algemeen sterk genoeg om de mening van de gemeenschap evenwichtig weer te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van de wijkraden hebben voldoende lokaal netwerk en zijn goed op de hoogte van wat er speelt in de wijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element verbergen

Als	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer...	Allemaal	Is geselecteerd
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer... Is geselecteerd	Feijenoord (één of meerdere wijkraden)	
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer... Is geselecteerd	Noord (één of meerdere wijkraden)	
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer...	Geen	Is geselecteerd
Of	Heeft u ook met één of meerdere wijkcomités te maken?	Ja	Is geselecteerd
Of	De volgende vragen gaan over de mate van contact met de gebiedsbes...	Nooit	Is geselecteerd

Sectie 4

De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het werk van de gebiedsbesturen en -organisaties in gebieden waar een **gebiedscommissie** actief is.

Met welke vorm van output van de gebieden met een **gebiedscommissie** waar u mee in aanraking komt heeft u in uw functie wel eens te maken?

(U kunt meerdere opties aankruisen)

S4vr29

- Gevraagde adviezen
- Ongevraagde adviezen of verzoeken
- Wijkactieplannen of wijkagenda's

Dit element tonen

Als	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd
-----	---	--------------------	-----------------

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de gevraagde adviezen die worden gegeven door de gebieden met een **gebiedscommissie** waar u mee in aanraking komt?

De gevraagde adviezen vanuit de gebieden met een **gebiedscommissie** waarmee ik in aanraking kom... S4vr30

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...
Is geselecteerd

Ongevraagde adviezen of verzoeken

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de ongevraagde adviezen die worden gegeven door de gebieden met een **gebiedscommissie** waar u mee in aanraking komt?

De ongevraagde adviezen en/of verzoeken vanuit de gebieden met een **gebiedscommissie** waarmee ik in aanraking kom...

S4vr31

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leiden tot een meer integrale aanpak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn goed getimed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...
geselecteerd

Wijkactieplannen of wijkagenda's Is

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de wijkactieplannen en wijkagenda's opgesteld door de gebieden met een **gebiedscommissie** waar u mee in aanraking komt?

De wijkactieplannen en wijkagenda's vanuit de gebieden met een **gebiedscommissie** waarmee ik in aanraking kom... S4vr32

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
zijn van toegevoegde waarde voor wijkgericht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn van goede kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn een goede vertaling van de wensen en noden uit een bepaald(e) gebied of wijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sluiten aan bij een reëel verwachtingspatroon wat de clusters kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staan op gespannen voet met de agenda van mijn cluster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn sturend voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...

Gevraagde adviezen Is geselecteerd

Of De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...
Is geselecteerd

Ongevraagde adviezen of verzoeken

Of De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...
geselecteerd

Wijkactieplannen of wijkagenda's Is

Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met leden van een **gebiedscommissie**?

S4vr33

- Ja
- Nee

Dit element tonen

Als Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met le...

Ja

Is geselecteerd

Hieronder volgen enkele stellingen over de competenties van de leden van de **gebiedscommissies** waarmee u in aanraking bent gekomen.

De meeste leden van de **gebiedscommissies** waar ik mee in aanraking ben gekomen..... S4vr34tot37

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
....bezitten de sociale vaardigheden om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....bezitten de expertise of technische vaardigheden om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....bezitten de voldoende kennis over het functioneren van de overheid om een waardevolle bijdrage te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....hebben voldoende politieke contacten om issues onder de aandacht te brengen door te escaleren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als Heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden direct te maken met le...

Ja

Is geselecteerd

Hieronder volgen enkele stellingen over de leden van **gebiedscommissies** waarmee u in aanraking bent gekomen S4vr38tot40

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
De leden van de gebiedscommissies vertegenwoordigen als groep accuraat de belangen van de gemeenschap als geheel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De invloed van bewoners in gebiedscommissies is over het algemeen sterk genoeg om de mening van de gemeenschap evenwichtig weer te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van gebiedscommissies hebben voldoende lokaal netwerk en zijn goed op de hoogte van wat er speelt in de wijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element verbergen

Als	De volgende vragen gaan over de mate van contact met de gebiedsbes...	Nooit	Is geselecteerd
Of	Met welke gebiedsbesturen en gebiedsorganisaties heeft u in uw wer...	Geen	Is geselecteerd

Sectie 5

De volgende stellingen gaan over uw persoonlijke houding, mening en gevoelens als ambtenaar over de gebiedsbesturen. S5vr41tot46

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens	Niet van toepassing
Ik vind de gebiedsbesturen erg betrokken bij het werk dat de clusters voor de gebieden doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het plezierig om met gevraagde adviezen vanuit gebiedsbesturen aan de slag te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het plezierig om met ongevraagde adviezen vanuit gebiedsbesturen aan de slag te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben ervan overtuigd dat input vanuit de gebiedsbesturen waardevol kan zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga graag in gesprek met leden van gebiedsbesturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil tijd vrijmaken om met input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag te gaan wanneer ik deze ontvang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over de toegevoegde waarde van participatie van de gebiedsbesturen voor uw werk. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? S5vr47tot57

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens	Weet niet
Input van gebiedsbesturen vermindert de invloed van mijn cluster op het besluitvormingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Input van gebiedsbesturen zorgt voor substantiële vertragingen in het besluitvormingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Input van gebiedsbesturen maakt het moeilijk om consensus te bereiken en het besluitvormingsproces af te ronden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Input van gebiedsbesturen verbetert de dienstverlening van de clusters naar de wijken door het introduceren van nieuwe zienswijzen en ideeën.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door de gebiedsbesturen neemt een bredere groep Rotterdammers deel aan besluitvorming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Via de gebiedsbesturen zijn bewoners partners in het besluitvormingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er vindt goede uitwisseling van informatie plaats tussen mijn cluster en gebiedsbesturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De gebiedsbesturen helpen mijn cluster om meer wijkgericht te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dankzij de gebiedsbesturen kunnen we de inhoud en uitvoering van ons beleid beter afstemmen op wat er leeft in de wijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dankzij de gebiedsbesturen komen wensen en vragen van Rotterdammers sneller op de juiste plek terecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook zonder de gebiedsbesturen is het goed mogelijk om wijkgericht te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen zijn bedoeld om een beeld te krijgen van uw ervaringen met kaders en richtlijnen wanneer u te maken krijgt met input vanuit gebiedsbesturen. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? S5vr58tot60

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens	Niet van toepassing
Het is duidelijk hoe mijn afdeling de gebiedsbesturen moet betrekken in het maken van beleid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is duidelijk hoe mijn afdeling de gebiedsbesturen moet betrekken in het uitvoeren van beleid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is duidelijk wanneer mijn afdeling gebiedsbesturen moet betrekken in het maken of uitvoeren van beleid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd

De volgende vragen gaan over uw ervaring met het verwerken van gevraagde adviezen S5vr61

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
Binnen mijn cluster wordt er snel gereageerd op gevraagde adviezen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het reageren op gevraagde adviezen is goed te doen binnen de tijd die ervoor staat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We beschikken over voldoende middelen (budget, uren, expertise) om met gevraagde adviezen om te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We hebben een vaste werkwijze in het reageren op gevraagde adviezen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er bestaan duidelijke richtlijnen over hoe met gevraagde adviezen van gebiedsbesturen om te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afspraken en richtlijnen over hoe met adviezen van gebiedsbesturen om te gaan worden regelmatig bijgewerkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn cluster betreft de gebiedsbesturen tijdens of na het verwerken van een advies actief in de besluitvorming rond projecten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken

De volgende vragen gaan over uw ervaring met het verwerken van ongevraagde adviezen of verzoeken S5vr68tot71

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
Binnen mijn cluster wordt er snel gereageerd op ongevraagde adviezen of verzoeken vanuit de gebiedsbesturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We beschikken over voldoende middelen (budget, uren, expertise) om met ongevraagde adviezen of verzoeken om te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We hebben een vaste werkwijze in het reageren op ongevraagde adviezen of verzoeken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er bestaan duidelijke richtlijnen over hoe met ongevraagde adviezen of verzoeken van gebiedsbesturen om te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer...	Gevraagde adviezen	Is geselecteerd

De volgende vragen richten zich op de mate waarin u steun ervaart vanuit uw leidinggevende als u met input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag gaat.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Als ik met **gevraagde adviezen** vanuit de gebiedsbesturen aan de slag ga... S5vr72tot75

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
... ervaar ik bij mijn leidinggevende ruimte om te experimenteren en om fouten te kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ervaar ik ondersteuning vanuit mijn leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kan ik bij mijn leidinggevende extra middelen vragen (bijvoorbeeld tijd of budget).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... waardeert mijn leidinggevende het als ik mij inzet voor de gebiedsbesturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit element tonen

Als	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken
Of	De volgende stellingen gaan specifiek over uw ervaring met het wer... Is geselecteerd	Ongevraagde adviezen of verzoeken

S5vr76tot79

Als ik met **ongevraagde adviezen, verzoeken of signalen** vanuit de gebiedsbesturen aan de slag ga....

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
... ervaar ik bij mijn leidinggevende ruimte om te experimenteren en om fouten te kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ervaar ik ondersteuning vanuit mijn leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kan ik bij mijn leidinggevende extra middelen vragen (bijvoorbeeld tijd of budget).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... waardeert mijn leidinggevende het als ik mij inzet voor de gebiedsbesturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen richten zich op de mate waarin u handelingsruimte ervaart als u met input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag gaat. **Input** verwijst hier specifiek naar **ongevraagde adviezen, verzoeken of signalen**. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

S5vr80tot83

	Helemaal oneens	2	3	4	5	6	Helemaal eens
Ik heb vrijheid om te besluiten hoe met input vanuit de gebiedsbesturen om te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik met input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag ga dan moet ik me aan strikte procedures houden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik met input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag ga heb ik onvoldoende ruimte om maatwerk te bieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als ik met input vanuit de gebiedsbesturen aan de slag ga heb ik vrijheid om mijn eigen afwegingen te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Als administratieve rompslomp gedefinieerd wordt als omslachtige administratieve regels en procedures die negatieve gevolgen hebben voor de prestaties van de organisatie, beoordeel dan het niveau van de administratieve rompslomp in uw organisatie.

U kunt hierbij een cijfer invoeren van 0 tot 10, waarbij 0 betekent dat u geen administratieve rompslomp ervaart en 10 het hoogste niveau van administratieve rompslomp betekent. S5vr84

Beoordeel de mate waarin uw hiërarchie in uw organisatie ervaart:

(Voer een getal tussen 0 en 10 in, waarbij 0 zeer weinig hiërarchische lagen betekent en 10 een groot aantal hiërarchische lagen betekent). S5vr85

De volgende vragen gaan over uw ervaringen in het algemeen met het wijkgericht werken in het huidige bestuursmodel. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? S5vr8690

	Helemaal mee oneens	2	3	4	5	6	Helemaal mee eens
Het huidige bestuursmodel is voldoende ingericht om wijkgericht te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn cluster zou baat hebben bij meer ambtelijke ondersteuning op gebieds- en wijkniveau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om beter wijkgericht te werken zijn meer ambtenaren nodig in mijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

cluster die zich op de gebieden richten.							
De samenwerking tussen gebiedsorganisaties en de clusters verloopt gemiddeld genomen goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn cluster is goed ingericht om wijkgericht te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe vaak betreft u leden van gebiedsbesturen in de volgende vier typen besluitvorming? S5vr91

	Zeer regelmatig	Geregeld	Soms	Een enkele keer	Nooit	Niet van toepassing
Strategische planning,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhelderen van doelen en objectieven,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkelen van strategieën om doelen te bereiken,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkelen van alternatieven voor beleid en/of projecten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat is uw leeftijd? S5vr92

- Jonger dan 30 jaar
- 30 tot 40 jaar
- 40 tot 50 jaar
- 50 tot 60 jaar
- 60 tot 70 jaar

Wat is uw geslacht? S5vr93

- Man
- Vrouw
- Anders

Wat is uw hoogst genoten opleiding? S5vr94

- Geen opleiding;
 - Basisonderwijs,
 - Lagere school;
 - Lager beroepsonderwijs (LBO, LTS, VBO, LHNO, LEAO);
 - Middelbaar voortgezet onderwijs (MAVO, VMBO, IVO, MULO);
 - Middelbaar beroepsonderwijs (MBO, MEAO);
 - Hoger voortgezet onderwijs (HBS, HAVO, VWO);
 - Hoger beroepsonderwijs (HBO, HTS);
 - Universitaire opleiding
-

Afsluitend

Mogen wij contact met u opnemen in het kader van vervolgonderzoek?

S5vr95

- Ja
- Nee

Dit element tonen

Als Afsluitend

Mogen wij contact met u opnemen in het kader van vervo...

Ja

Is geselecteerd

U heeft de vorige vraag met 'Ja' beantwoord.

Wat zijn uw contactgegevens?

S5vr95A

- Naam: _____
 - Email: _____
-

Hier kunt u uw opmerkingen kwijt over de vragenlijst

S5q25

Hartelijk dank, uw antwoorden zijn succesvol opgeslagen.