

# De rol van discretionaire ruimte en grenswerk in teamprestaties;

een onderzoek naar VTH-teams in  
Nederlandse gemeenten

Auteur: Luna Becirspahic  
Studentnummer: 5365941b  
Begeleider: Stefan de Jong  
Aantal woorden: 10987  
Datum: 13 september 2024

**Abstract:**

Dit onderzoek richt zich op de invloed van discretionaire ruimte op de prestaties van VTH-teams (vergunningverlening, toezicht en handhaving) in Nederlandse gemeenten. Verder wordt onderzocht in hoeverre grenswerk deze relatie versterkt. Het onderzoek volgt een kwantitatieve methode, waarbij gegevens zijn verzameld via een digitale vragenlijst onder VTH-ambtenaren. De resultaten tonen aan dat een grotere mate van discretionaire ruimte positief samenhangt met betere teamprestaties. Daarnaast blijkt grenswerk de relatie tussen discretionaire ruimte en prestaties te versterken. Ondanks de positieve bevindingen zijn er beperkingen, zoals inconsistenties in de theoretische en gemeten dimensies, en de beperkte nuance in de metingen van de concepten. Praktische implicaties van het onderzoek zijn gericht op het optimaliseren van VTH-processen door het bevorderen van autonomie en grenswerk onder ambtenaren. Dit kan bijdragen aan efficiëntere en effectievere vergunningverleningsprocessen, wat de voortgang van woningbouwprojecten kan versnellen. Het onderzoek biedt nieuwe inzichten door de combinatie van discretionaire ruimte, grenswerk en teamprestaties in één model te onderzoeken, wat nog niet eerder op deze manier is gedaan binnen de context van VTH-teams.

**Keywords:** discretionaire ruimte, grenswerk, prestaties, vergunningverlening, VTH, ambtenaren

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Probleemstelling .....	4
1.2 Doelstelling .....	5
1.3 Hoofd- en deelvragen en hypotheses .....	5
1.4 Wetenschappelijke relevantie .....	6
1.5 Maatschappelijke en bestuurskundige relevantie .....	7
1.6 Leeswijzer .....	7
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>8</b>
2.1 Discretionaire ruimte .....	8
2.2 Teamprestaties .....	9
2.3 Grenswerk .....	10
2.4 Een conceptueel kader voor de rol van discretionaire ruimte en grenswerk in prestaties .....	11
2.4.1 Meer discretionaire ruimte zorgt voor betere prestaties .....	11
2.4.2 Grenswerk als moderator tussen discretionaire ruimte en prestaties .....	12
<b>3. Methode</b> .....	<b>14</b>
3.1 Onderzoekscontext Vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) .....	14
3.2 Onderzoeksopzet .....	15
3.2.1 Steekproefomvang .....	15
3.2.2 Sampling .....	16
3.2.3 Wijze van meten .....	17
3.3 Factoranalyse .....	19
3.4 Analyse variabelen .....	20
3.5 Aannames regressieanalyse .....	20
3.6 Eenheid van analyse .....	21
3.7 Betrouwbaarheid .....	22
3.8 Validiteit .....	23
3.9 Ethische overwegingen .....	23
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>24</b>
4.1 Beschrijvende statistieken .....	24
4.2 Correlaties .....	25
4.3 Regressieanalyse .....	26
<b>5. Conclusie en discussie</b> .....	<b>29</b>
5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen .....	29
5.2 Interpretatie met theorie .....	29
5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	30

5.4 Praktische aanbevelingen.....	30
<b>Referenties .....</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1 Vragenlijst .....</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 2 Operationaliseringstabel .....</b>	<b>40</b>
<b>Bijlage 3 Pattern matrix .....</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage 4 Regressie aannames .....</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 5 Descriptieve statistieken .....</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 6 Correlatiematrix .....</b>	<b>47</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

In Nederland wordt steeds meer gebouwd. Door de hoge behoefte aan woningen zijn afgelopen jaar ruim 74 duizend nieuwbouwwoningen gerealiseerd, het hoogste aantal sinds 2012 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2023). Voor al deze woningen, andere bouwactiviteiten en algemeen gezegd, wijzigingen in de fysieke leefomgeving is een omgevingsvergunning vereist. De gemeente dient de aanvragen voor een omgevingsvergunning te toetsen, en al dan niet te verlenen. De uitdaging bij het realiseren van de ambitieuze woningbouw doelstellingen is de beperkte ambtelijke capaciteit. Volgens onderzoek (Braaksma, 2022) blijkt dat de huidige opgave te groot en te complex is voor het beschikbare aantal ambtenaren. Dit resulteert in aanzienlijke vertragingen en inefficiënties in het proces van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH), wat de voortgang van woningbouwprojecten belemmert (Dubbeld, 2022). Ook de komst van de Omgevingswet in januari 2024 zorgt door een nieuw juridisch stelsel voor extra vertragingen (Bekkers, 2023).

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is het van groot belang om te onderzoeken hoe effectief en efficiënt de VTH-teams functioneren. De prestaties van VTH-teams spelen hierbij een cruciale rol, aangezien de mate waarin deze teams in staat zijn om vergunningen tijdig en correct te verwerken, directe gevolgen heeft voor de voortgang van bouwprojecten. Deze prestaties omvatten efficiëntie – het optimaal benutten van tijd en middelen – en effectiviteit – het behalen van gestelde doelen (Vermeeren, 2014). Het verbeteren van de prestaties van VTH-teams kan bijdragen aan het verkorten van doorlooptijden en het verminderen van vertragingen in woningbouwprojecten. Daarom is het essentieel om inzicht te verkrijgen in de factoren die deze prestaties beïnvloeden.

De toetsing van de aanvragen was voorheen gegrond in de Wabo; de Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht. Dit is sinds 1 januari 2024 de Omgevingswet geworden. Alhoewel er vaste juridische en planologische regels en kaders bestaan, hebben ambtenaren zowel in de oude als nieuwe wetgeving de bevoegdheid om hiervan af te wijken wanneer een aanvraag niet aan deze regels voldoet. Bij dergelijke afwijkende aanvragen is het aan de behandelend ambtenaar om te beoordelen of een vergunning verleend kan worden, of geweigerd moet worden. De gemeenteambtenaren die de vergunningsaanvragen toetsen lijken dus enige mate van discretionaire ruimte te hebben. Discretionaire ruimte bij VTH ambtenaren kan zich bijvoorbeeld uiten in het beoordelen van de indieningsvereisten, in de nauwkeurigheid van de bouwkundige toets, of in de striktheid van de bestemmingsplantoets. Het is onbekend hoe groot deze mate van discretionaire ruimte precies is, omdat hier niet eerder onderzoek naar is gedaan. Ook is het nog niet duidelijk welke mogelijke invloed discretionaire ruimte kan hebben op de prestaties van VTH-teams.

Verder vervullen VTH-ambtenaren in theorie taken die onder grenswerk vallen, zoals het effectief communiceren en samenwerken met verschillende stakeholders binnen en buiten de gemeente (Meerkerk & Edelenbos, 2018). Voorbeelden van grenswerk binnen vergunningverleningsprocessen zijn het bemiddelen tussen de belangen van een projectontwikkelaar en omwonenden, het afstemmen van bouwplannen met andere gemeentelijke afdelingen, en het bijstellen van de wensen van aanvragers en de eisen van adviseurs. Door dit soort taken lijken ambtenaren een brugfunctie te vervullen, waarbij ze in enige mate de belangen van verschillende partijen balanceren en gezamenlijke oplossingen stimuleren. In de praktijk is echter nog niet duidelijk in hoeverre er echt grenswerk wordt uitgevoerd volgens de ambtenaren. Dit gebrek aan inzicht maakt het relevant om te onderzoeken of ambtenaren daadwerkelijk actief aan grenswerk doen en wat de impact hiervan is op de prestaties van VTH-teams. Een beter begrip van de mate waarin grenswerk wordt toegepast, kan dan wellicht helpen bij het begrijpen en optimaliseren van samenwerkingsprocessen en daarmee ook de effectiviteit en efficiëntie van vergunningverlening.

## 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een breder inzicht te krijgen in het nog weinig onderzochte fenomeen van discretionaire ruimte in de behandeling van omgevingsvergunningen en hoe dit de prestaties van VTH-teams in Nederlandse gemeenten beïnvloedt. Daarnaast wordt onderzocht hoe grenswerk een rol speelt in dit proces. Dit wordt gedaan door middel van een kwantitatief onderzoek, waarvoor data zijn verzameld met een digitale vragenlijst gericht aan VTH-ambtenaren in Nederland. Door de verkregen inzichten kunnen aanbevelingen worden gedaan over hoe gemeenten hun ambtelijke capaciteit beter kunnen benutten en hun prestaties kunnen optimaliseren.

## 1.3 Hoofd- en deelvragen en hypotheses

De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is: "Hoe beïnvloedt de mate van discretionaire ruimte bij ambtenaren de prestaties van VTH-teams in Nederlandse gemeenten, en in hoeverre versterkt grenswerk deze relatie?". Ter ondersteuning in de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn drie empirische deelvragen opgesteld:

- 1) In welke mate is discretionaire ruimte aanwezig voor ambtenaren binnen VTH-teams?
- 2) Hoe beoordelen ambtenaren de prestaties van de VTH-teams waarin zij werken?
- 3) In welke mate vertonen ambtenaren grenswerk binnen hun werkzaamheden in VTH-teams?

De relaties tussen de concepten zullen worden getoetst aan de hand van twee hypotheses:

- 1) H1: Er is een positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams, waarbij een grotere mate van discretionaire ruimte geassocieerd is met betere prestaties.

- 2) H2: Een grotere mate van grenswerk versterkt de positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams.

De hypotheses worden in het theoretisch kader nader toegelicht en onderbouwd.

#### **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Het onderzoeken van ambtenaren binnen VTH-teams is waardevol voor de wetenschap omdat deze teams erg uniek zijn. Dit komt omdat ze zich bevinden op het snijvlak van strikte regelgeving en praktische besluitvorming. Er is sprake van strenge juridische en planologische regels maar de ambtenaren moeten tegelijkertijd flexibel omgaan met uiteenlopende aanvragen en belangen. Dit biedt een unieke kans om te bestuderen hoe ambtenaren functioneren in een omgeving die zowel regulerend als dynamisch is. Deze context kan leiden tot nieuwe inzichten die niet zichtbaar zijn in meer algemene studies.

Hoewel de concepten discretionaire ruimte en prestaties al vaak afzonderlijk zijn bestudeerd, en ook in relatie tot elkaar zijn gebracht, is er geen eerder onderzoek dat deze concepten in samenhang bij VTH-teams heeft onderzocht. VTH-teams vormen zoals eerder benoemd een onderbelichte, maar complexe en interessante casus. Dit maakt het relevant om te onderzoeken of de bevindingen over discretionaire ruimte en prestaties uit andere studies ook opgaan voor VTH-teams, of dat er afwijkende resultaten zijn.

Daarnaast biedt dit onderzoek een unieke bijdrage door grenswerk toe te voegen aan de relatie tussen discretionaire ruimte en prestaties. Er bestaat geen onderzoek dat alle drie deze concepten in één studie verbindt. Daarmee werpt dit onderzoek licht op een nog niet eerder verkende dynamiek. Het verkennen van hoe grenswerk de relatie tussen discretionaire ruimte en team prestaties beïnvloedt kan nieuwe inzichten bieden over hoe deze drie factoren samenhangen en elkaar versterken of verzwakken wat bijdraagt aan de bestaande inzichten uit de academische literatuur over discretionaire ruimte, grenswerk en prestaties.

Binnen het openbaar bestuur groeit de aandacht voor grenswerk en de bijbehorende strategieën en uitdagingen. Deze toegenomen belangstelling komt omdat de nadruk op samenwerking over grenzen heen in de publieke sector steeds groter wordt (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). De grote onderlinge afhankelijkheid tussen overheids- en niet-overheidsactoren, en de complexiteit van publieke vraagstukken dragen bij aan de toegenomen relevantie van grenswerkers. Vooruitkijkend naar de toekomst zal de rol van grenswerkers alleen maar belangrijker worden, vooral gezien de steeds complexer wordende uitdagingen waarmee de publieke sector te maken krijgt. Daarom is het extra relevant om dit nu te onderzoeken.

Discretionaire ruimte wordt in termen van psychological self empowerment vaak in vakgebied van psychologie onderzocht maar nog niet vaak bestuurskundig, terwijl het ook een heel bestuurskundig relevant concept is. Dit onderzoek biedt juist de bestuurskundige visie op dit concept.

### **1.5 Maatschappelijke en bestuurskundige relevantie**

Vanuit maatschappelijk belang is dit onderwerp erg interessant om te onderzoeken. Om de woningnood te bestrijden wil het kabinet tot 2030 tot 900.000 nieuwe woningen realiseren (Ministerie van BZK, 2022). Voor iedere woning is een omgevingsvergunning nodig. Ook voor aanbouwen, uitbreidingen, dakkapellen en uitpandige verbouwingen behorende bij deze woningen zullen omgevingsvergunningen moeten worden aangevraagd. Het is daarom van maatschappelijke waarde om inzicht te krijgen in de groep ambtenaren die zich bezighoudt met deze aanvragen. De efficiëntie van het beoordelen, verlenen en controleren van omgevingsvergunningen staat onder druk. Lange doorlooptijden en bureaucratische processen leiden in de praktijk tot vertragingen, wat nadelig is voor de burgers en bedrijven die afhankelijk zijn van omgevingsvergunningen voor hun projecten. Het is daarom van maatschappelijk belang om de prestaties van VTH teams te onderzoeken en de mechanismen die erachter zitten. Deze inzichten kunnen worden gebruikt om vergunningverlening, toezichthouding en handhaving beter te laten verlopen om tegemoet te komen aan het hoge aantal vergunningaanvragen. Het verbeteren van de prestaties van VTH kan helpen om vergunningprocessen te versnellen, besluitvorming te verbeteren en de capaciteit van gemeenten te optimaliseren, wat bijdraagt aan het versnellen van woningprojecten en het verminderen van woningnood, wat ten goede komt aan de maatschappij.

Dit vraagstuk is bestuurskundig relevant doordat vergunningverleners in het ruimtelijk domein belangrijke overheidsfunctionarissen zijn die bindende beslissingen maken en die een grote invloed hebben op de fysieke leefomgeving en wat er gebouwd wordt. Bovendien zijn discretionaire bevoegdheid en grenswerk cruciale concepten in de bestuurskunde waarmee frontline ambtenaren van allerlei verschillende afdelingen mee te maken krijgen. Onderzoek naar discretionaire ruimte en grenswerk kan erg leerzaam zijn voor gemeenten in hun zoektocht naar het verbeteren van de publieke dienstverlening. Dit biedt waardevolle kennis voor beleidsmakers die zoeken naar manieren om de uitdagingen in alle verschillende soorten van publieke dienstverlening aan te pakken.

### **1.6 Leeswijzer**

Deze scriptie is opgebouwd startend met een theoretisch kader waarin de bestaande literatuur en relevantie theorieën betreffende het onderwerp zijn gepresenteerd. Dan volgt een methodehoofdstuk dat de opzet en methodologie van het onderzoek verantwoordt. Hierna zijn de resultaten uit de enquête gepresenteerd en geanalyseerd waarmee de deelvragen worden beantwoord. Tot slot zal de conclusie



een beantwoording van de hoofdvraag geven, dit antwoord ter discussie stellen en praktische aanbevelingen doen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de relevante literatuur omtrent de te onderzoeken concepten en relaties hiertussen. Er worden bestaande theorieën gekoppeld en toegepast op het onderwerp en de context van dit onderzoek. Op basis van deze literatuur worden verwachtingen opgesteld in de vorm van hypotheses die als theoretische basis voor het onderzoek functioneren. De relaties tussen de concepten worden tot slot schematisch weergegeven in een conceptueel model.

### 2.1 Discretionaire ruimte

Discretionaire ruimte verwijst naar de beslissingsbevoegdheid, autonomie en vrijheid die werknemers hebben bij het uitvoeren van hun taken. Het benadrukt de balans tussen het naleven van formele regels en voorschriften en aan de andere kant flexibiliteit en het inspelen op veranderende omstandigheden. Discretionaire ruimte stelt ambtenaren in staat om binnen de grenzen van hun bevoegdheden te navigeren en eigen, weloverwogen beslissingen te nemen (Tummers et al., 2015; Maynard-Moody & Musheno, 2003). Galligan (1990, p. 8) noemt het "een sfeer van autonomie waarbinnen beslissingen in zekere mate een kwestie zijn van persoonlijk oordeel en beoordeling." In eerdere literatuur wordt het metaforisch uitgelegd als "het gat in de donut [...] een gebied dat open wordt gelaten door een omringende band van beperking." Dworkin (1977, p. 31). Hierbij symboliseert het gat de ruimte van discretie en de omringende band symboliseert de wettelijke kaders en beperkingen die op die ruimte van toepassing zijn. Er is ruimte voor persoonlijke beoordeling en oordeelsvorming, maar binnen de grenzen van de wet. In de context van dit onderzoek wordt de grootte van dit gat gemeten en de invloed hiervan op teamprestaties.

Discretionaire ruimte zoals beschreven in het grondwerk van Spreitzer (1995) wordt ook wel psychologische zelfbeschikking genoemd. Deze benamingen verschillen inhoudelijk niet. Het concept kent vier dimensies: betekenis, competentie, zelfbeschikking, en invloed. Vrijwel alle vervolgonderzoeken naar psychologische zelfbeschikking en discretionaire ruimte zijn gebaseerd op deze dimensies (Seibert et al., 2011; Farr-Wharton et al., 2021; Islam & Irfan, 2020; Turnipseed & VandeWaa, 2020; Yoo, 2017).

De dimensie betekenis binnen discretionaire ruimte verwijst naar de mate waarin het werk van een medewerker in overeenstemming is met zijn/haar persoonlijke overtuigingen, waarden en normen (Hackman & Oldham, 1980). Wanneer werknemers voelen dat hun taken aansluiten bij hun innerlijke overtuigingen, ervaren ze hun werk als zinvol en belangrijk. Dit versterkt hun motivatie om verantwoordelijkheid te nemen en actief hun discretionaire ruimte te benutten. De afstemming tussen

werkrol en persoonlijke waarden stimuleert betrokkenheid en effectiviteit in het werk.

Competentie gaat over het vertrouwen van werknemers in hun eigen capaciteiten om hun taken succesvol uit te voeren. Dit geloof in eigen kunnen is cruciaal voor de manier waarop werknemers hun vrijheid in werkprocessen gebruiken (Bandura, 1989; Lawler, 1986). Wanneer medewerkers zich bekwaam voelen, zijn ze eerder geneigd om initiatief te tonen en zelfstandig beslissingen te nemen.

Zelfbeschikking verwijst naar het gevoel van autonomie en keuzevrijheid dat werknemers ervaren in hoe ze hun werk aanpakken (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Werknemers die het gevoel hebben dat ze zelf controle hebben over hun werkprocessen, tonen meer eigenaarschap en creativiteit in hun beslissingen. Deze autonomie bevordert de bereidheid om proactief en onafhankelijk te handelen binnen de gegeven grenzen van hun functie.

De dimensie invloed verwijst naar dat werknemers geloven dat hun acties invloed hebben op de strategische, administratieve of operationele resultaten binnen hun werkeenheid (Ashforth, 1989). Werknemers die een sterk gevoel van impact ervaren, voelen zich meer betrokken en verantwoordelijk voor de uitkomsten van hun werk. Dit stimuleert hen om hun discretionaire ruimte te gebruiken om positieve veranderingen te realiseren binnen hun afdeling of organisatie (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978).

Spreitzer (1995; 2007) stelt dat de ervaring van discretionaire ruimte voorwaardelijk is, en alleen volledig tot stand komt wanneer alle vier de dimensies aanwezig zijn. Als een van de dimensies ontbreekt, wordt de ervaring van discretionaire ruimte beperkt. Hoewel alleen de laatste twee dimensies specifiek betrekking hebben op beslissingsbevoegdheid en keuzevrijheid, zijn de eerste twee dimensies eveneens cruciaal om een holistisch beeld te krijgen van het concept.

## **2.2 Teamprestaties**

Prestaties in publieke organisaties zoals gemeenten worden gedefinieerd als de bijdrage van medewerkers aan de doelen van de organisatie (Vermeeren, 2014). Volgens Vermeeren moeten werkprestaties niet alleen worden gemeten aan de hand van kwantitatieve output, zoals het aantal afgeronde zaken, maar ook door middel van kwalitatieve aspecten zoals klanttevredenheid en innovatie binnen de organisatie. In de publieke sector worden werkprestaties anders beoordeeld dan in de private sector. Terwijl de private sector vaak financiële doelen nastreeft, richt de publieke sector zich op het leveren van diensten aan de burger (Kim, 2005; Brewer & Selden, 2000). Dit resulteert in prestatie-indicatoren die bijna uitsluitend gericht zijn op niet-financiële aspecten. Bovendien ligt in de publieke sector de nadruk op het naleven van wettelijke en beleidsrichtlijnen, en het behoud van publiek vertrouwen en integriteit (Perry & Wise, 1990). Het concept teamprestaties bestaat uit 3 dimensies: effectiviteit, efficiëntie en rechtvaardigheid (Vermeeren, 2014).

Effectiviteit verwijst naar de mate waarin teams hun gestelde doelen bereiken. In de context van VTH kan dit betekenen dat vergunningaanvragen tijdig en correct worden beoordeeld en afgehandeld, en dat toezicht en handhaving bijdragen aan een veilige en wettelijk conforme fysieke leefomgeving. Effectiviteit wordt vaak gezien als de belangrijkste maatstaf voor teamprestaties omdat het direct gerelateerd is aan de kerndoelen van de organisatie (Boyne, 2002).

Efficiëntie verwijst naar het gebruik van middelen om de doelen te bereiken. Dit betekent dat teams niet alleen effectief moeten zijn, maar dit ook moeten doen met een zo laag mogelijk verbruik van middelen zoals tijd, geld en personeel. Efficiëntie in de publieke sector wordt vaak gemeten door de input-output ratio, waarbij de middelen die in het proces worden gestoken (input) worden vergeleken met de resultaten die worden bereikt (output) (Andrews & Entwistle, 2013).

Rechtvaardigheid is van belang voor het behoud van het vertrouwen van het publiek in overheidsorganisaties (Lipsky, 1980). In de praktijk kan rechtvaardigheid bijvoorbeeld betrekking hebben op de consistentie en transparantie van beslissingen, en de mogelijkheid voor burgers om zich gehoord te voelen over beslissingen die zij als oneerlijk ervaren. Rechtvaardige behandeling draagt bij aan de legitimiteit van de organisatie en kan leiden tot een hogere tevredenheid en naleving onder burgers.

### **2.3 Grenswerk**

Grenswerk omvat het samenbrengen van verschillende partijen en stakeholders en het versterken van de samenwerking tussen hen. Grenswerkers fungeren hierbij als bruggenbouwers, die de communicatie en coördinatie tussen verschillende organisaties of afdelingen faciliteren, zowel binnen de betreffende overheidsorganisatie als met externe partijen (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). Grenswerkers vervullen een cruciale rol bij het bemiddelen van informatie, middelen en relaties tussen verschillende belanghebbenden. Grenswerk kan zowel horizontaal als verticaal zijn. Horizontale grensoverschrijding gaat over interacties tussen verschillende onderdelen van één niveau van de overheid, zoals verschillende afdelingen binnen een gemeente of verschillende suborganisaties, en verticale grensoverschrijding gaat over interacties met verschillende hiërarchische niveaus van de overheid, zoals wanneer advisering door de gemeenteraad, of de rijksoverheid nodig is (O'Flynn, 2013).

Ondanks dat in bestaande literatuur het concept van grenswerk redelijk eendimensionaal is, worden in dit onderzoek twee dimensies van grenswerk onderscheiden. Enerzijds zien Van Meerkerk en Edelenbos (2014) grenswerk als het grensoverschrijdende, bruggenbouwende werk dat personen in een organisatie 'kunnen' doen. Het meten ervan gaat niet op basis van feitelijke taken en verantwoordelijkheden, maar over de vraag of de betreffende persoon 'in staat is' om die taken uit te voeren. Het gaat over de capaciteit van de werknemer om grenswerk te doen.

Om hier aanvulling op te doen betuigt het werk Marrone, Tesluk & Carson (2007) anderzijds dat rolperceptie cruciaal is in grenswerk. Medewerkers doen namelijk vaak alleen aan bepaalde activiteiten, wanneer zij dit beschouwen als een onderdeel van hun verantwoordelijkheden en taken. Andersom geldt dit ook: als bepaald gedrag niet binnen het takenpakket van de ambtenaar valt, voelt diegene zich niet verplicht om dit gedrag te vertonen. Door ook naar de rolperceptie te kijken kan worden begrepen in hoeverre werknemers grenswerk als onderdeel van hun rol zien (Marrone et al., 2007).

Het combineren van de perspectieven van Van Meerkerk en Edelenbos (2014) en Marrone et al. (2007) biedt een vollediger inzicht in grenswerk door zowel de capaciteiten van medewerkers als hun rolpercepties te onderzoeken. In plaats van een eenzijdige definitie biedt dit dubbele perspectief een dieper begrip van grenswerk, en maakt het praktische toepassingen van het begrip vollediger.

## **2.4 Een conceptueel kader voor de rol van discretionaire ruimte en grenswerk in prestaties**

### **2.4.1 Meer discretionaire ruimte zorgt voor betere prestaties**

Discretionaire ruimte speelt een cruciale rol in het verbeteren van medewerkersprestaties, zoals blijkt uit verschillende studies. Turnipseed & VandeWaa (2020) rapporteren dat een toename van 10% in productiviteit door discretionaire ruimte vergelijkbare resultaten kan opleveren als het aannemen van 10% meer werknemers zonder extra loonkosten. Ook Mufti et al. (2019) tonen aan dat psychologische zelfbeschikking, oftewel discretionaire ruimte als mediator van leiderschap, positief is geassocieerd met de prestaties van werknemers en werktevredenheid. Verder zijn er talrijke onderzoeken die andere positieve effecten van discretionaire ruimte belichten. Volgens de *conservation of resources* (COR) theorie ervaren frontline ambtenaren met voldoende middelen vaak een groter gevoel van discretionaire ruimte. Dit gevoel wordt doorgaans als positief ervaren, wat bijdraagt aan hun algehele welzijn en functioneren (Marrone & Tesluk, 2009). Het effect van discretionaire ruimte op werknemerstevredenheid en betrokkenheid wordt ook ondersteund door onderzoek van Brunetto et al. (2020a), die een sterke associatie vonden tussen hoge discretionaire ruimte en hoge affectieve betrokkenheid. Verder tonen Brunetto et al. (2018) aan dat hoge discretionaire ruimte een goede voorspeller is van algemeen welzijn bij werknemers. Echter hebben deze onderzoeken vooral de effecten van discretionaire ruimte op werknemer welzijn gemeten en niet direct op prestaties. Hoewel dit overtuigende bewijzen zijn dat discretionaire ruimte bijdraagt aan een beter algemeen functioneren van medewerkers, is de directe impact op prestaties in deze werken niet onderzocht. Hierdoor is de exacte relatie tussen discretionaire ruimte en prestaties in deze onderzoeken enigszins indirect en contextafhankelijk.

Echter blijft de relatie tussen discretionaire ruimte en prestaties overtuigend doordat welzijn

nauw verbonden is met prestaties. Het mechanisme achter deze relatie kan worden verklaard door de Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000). SDT stelt dat het vervullen van basisbehoeften zoals autonomie, competentie en verbondenheid de intrinsieke motivatie van medewerkers vergroot. Discretionaire ruimte biedt medewerkers de vrijheid om beslissingen te nemen en hun werk op hun eigen manier te organiseren, wat hun gevoel van autonomie bevordert. Dit verhoogt niet alleen hun motivatie maar ook hun welzijn, omdat ze zich competent en betrokken voelen. Dit verhoogde welzijn vertaalt zich vaak in betere prestaties (Deci & Ryan, 2000; Manganelli et al., 2018). Uit deze theorie kan de volgende hypothese worden gesteld:

H1: Er is een positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams, waarbij een grotere mate van discretionaire ruimte geassocieerd is met betere prestaties.

#### **2.4.2 Grenswerk als moderator tussen discretionaire ruimte en prestaties**

Hoewel grenswerk en discretionaire ruimte op het eerste gezicht twee verschillende begrippen lijken, zijn ze nauw met elkaar verbonden. Discretionaire ruimte verwijst naar de beslissingsvrijheid die een individu binnen een organisatie heeft om zelfstandig keuzes te maken in zijn of haar werk. Grenswerk daarentegen omvat activiteiten die gericht zijn op het overbruggen van de grenzen tussen verschillende teams, afdelingen of organisaties. De koppeling tussen deze twee concepten zit erin dat grenswerk een belangrijke rol speelt bij het effectief benutten van discretionaire ruimte om prestaties te verbeteren.

Grenswerk stelt werknemers in staat hun discretionaire ruimte optimaal te benutten door bepaalde cruciale functies te vervullen. Ten eerste fungeert grenswerk als een informatieknoppunt: grenswerkers filteren en verwerken informatie uit verschillende bronnen, waardoor ze een volledig beeld krijgen van de situatie waarin ze moeten handelen (Li & Du, 2015; Aldrich & Herker, 1977). Dit breder perspectief vergroot hun vermogen om hun discretionaire ruimte effectief in te zetten.

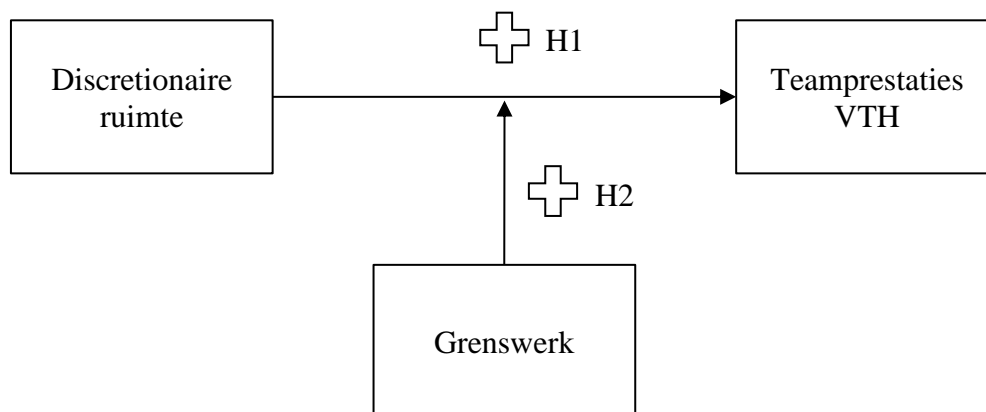
Ten tweede bevordert grenswerk de samenwerking tussen verschillende afdelingen of organisaties, waardoor individuen flexibeler kunnen reageren op unieke situaties. Hierdoor zijn ze minder afhankelijk van strikte regels en procedures, en kunnen ze hun discretionaire ruimte beter benutten binnen de specifieke context waarin ze opereren. Dit verhoogt hun aanpassingsvermogen en leidt uiteindelijk tot betere prestaties van het team of de organisatie. Radoynovska (2018) beschrijft dit proces van grenswerk als "discretion work". Het uitvoeren van dit discretionaire werk vereist grenswerk, omdat individuen vaak over de grenzen van afdelingen heen moeten bewegen om de juiste informatie te verkrijgen en hun beslissingen te onderbouwen. Dit benadrukt dat grenswerk essentieel is voor het effectief benutten van discretionaire ruimte, wat uiteindelijk tot betere prestaties leidt. Hoe meer grenswerk er wordt verricht, hoe sterker de positieve relatie tussen discretionaire ruimte en prestaties wordt.

Daarnaast stellen Heidl en Yu (2021) dat grenswerk individuen meer autonomie biedt en informeel leiderschap mogelijk maakt. Dit houdt in dat ze invloed kunnen uitoefenen zonder formele autoriteit. Via grenswerk krijgen ze toegang tot informatie en middelen buiten hun eigen afdeling, waardoor ze hun discretionaire ruimte beter kunnen benutten. In plaats van vast te houden aan formele regels, kunnen grenswerkers flexibeler inspelen op situaties, wat leidt tot betere samenwerking en prestaties. Zonder grenswerk zou de discretionaire ruimte beperkt blijven en minder effectief worden gebruikt.

Kortom, grenswerk is cruciaal omdat het de brug slaat tussen discretionaire ruimte en prestaties. Zonder grenswerk blijft discretionaire ruimte vaak onbenut of minder effectief. Maar wanneer een individu actief grenswerk verricht, wordt de beschikbare discretionaire ruimte optimaal benut, wat resulteert in betere prestaties. Dit mechanisme verklaart waarom grenswerk de relatie tussen discretionaire ruimte en prestaties modereert. Op basis van deze inzichten wordt daarom de volgende hypothese voorgesteld:

H2: Een grotere mate van grenswerk versterkt de positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams.

Het onderstaande conceptuele model in figuur 1 visualiseert de te verwachten relaties uit de gepresenteerde theoretische inzichten.



**Figuur 1.** Conceptueel model

### 3. Methode

In het volgende onderdeel worden methodologische overwegingen toegelicht en de onderzoeksopzet uitgewerkt. Relevante informatie over de context, de vormgeving van het onderzoek, de manieren van dataverzameling en analyse, en de betrouwbaarheid en validiteit van de metingen komen aan bod.

#### 3.1 Onderzoekscontext Vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH)

De afdeling Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) binnen Nederlandse gemeenten houdt zich bezig met de fysieke leefomgeving, specifiek met bouwwerken. Als burgers of bedrijven willen bouwen of wijzigingen willen aanbrengen aan bestaande bebouwing, moeten ze een omgevingsvergunning aanvragen. Deze aanvraag wordt door vergunningverleners en juristen beoordeeld op basis van juridische, bouwkundige en planologische kaders die zijn vastgelegd in wetten en regels. Toezichthouders controleren of de bouwwerken voldoen aan de technische voorschriften, terwijl handhavers optreden bij overtredingen en sancties opleggen indien nodig.

In de praktijk is het vergunningproces complex en zijn er meerdere actoren betrokken. Bij een aanvraag voor bijvoorbeeld nieuwbouwwoningen wordt de aanvraag eerst getoetst op ontvankelijkheid en vervolgens aan het bestemmingsplan en aan technisch bouwkundige kaders. Als de aanvraag afwijkt van de gestelde regels in het plaatselijke bestemmingsplan, kunnen juristen worden ingeschakeld om te bepalen of er ontheffingen kunnen worden verleend, of dat aanpassingen in het bouwplan nodig zijn. Daarna kan het nodig zijn om advies in te winnen op gebieden zoals constructie, ecologie, stikstof, verkeersveiligheid, brandveiligheid, geluid en archeologie. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van interne adviseurs of externe instanties, zoals de veiligheidsregio, omgevingsdienst of waterschap. In theorie zou grenswerk zich kunnen voordoen wanneer ambtenaren samenwerken met adviseurs of externe instanties om tot een integraal oordeel te komen. Dit vraagt om flexibiliteit en de vaardigheid om te kunnen schakelen en zowel binnen als buiten de organisatie effectief te handelen.

Discretionaire ruimte komt ook naar voren op verschillende momenten in het vergunningproces. Bijvoorbeeld bij het beoordelen van de ontvankelijkheidseisen, het interpreteren van bestemmingsplannen en het afwegen van belangen bij het verlenen van ontheffingen. VTH-ambtenaren kunnen op basis van hun professionele inzicht en ervaring beslissingen nemen die niet altijd strikt door de regels worden voorgeschreven. Zo kan een aanvraag net buiten de formele regels vallen, maar toch wenselijk of acceptabel worden geacht. Of en in welke mate VTH-medewerkers daadwerkelijk deze discretionaire ruimte hebben en in welke mate grenswerk bij de functie hoort, zal in dit onderzoek worden uitgewezen, samen met de invloed hiervan op teamprestaties van VTH.

### 3.2 Onderzoeksopzet

In deze scriptie is er sprake van een deductief onderzoek, dat impliceert dat er bepaalde verwachtingen zijn opgesteld op basis van eerdere theorieën en onderzoeken (Babbie, 2013). De in het vorige hoofdstuk opgestelde hypothesen functioneren hierbij als leidraad en basis. Er is voor dit onderzoek een kwantitatieve onderzoeksmethode toegepast. Kwantitatief onderzoek kenmerkt zich door een objectieve aanpak waarbij cijfermatige data statistisch wordt geanalyseerd (Creswell & Creswell, 2017). Ten behoeve van de dataverzameling is een digitale enquête opgesteld met het programma Qualtrics. De gebruikte vragenlijst is te vinden in bijlage 1. De dataset die hieruit is verkregen is geëxporteerd naar het programma SPSS, waarmee de statistische analyses zijn uitgevoerd.

#### 3.2.1 Steekproefomvang

De onderzoekspopulatie van deze studie bestaat uit ambtenaren in Nederlandse gemeenten die werkzaam zijn binnen het VTH-team of op een andere wijze betrokken zijn bij omgevingsvergunningen. Het is niet mogelijk om het absolute aantal van deze medewerkers te bepalen. Nederland telde in 2023 in totaal 189.500 ambtenaren die werkzaam waren voor gemeenten (A&O Fonds Gemeenten, 2023). Er zijn geen cijfers bekend over hoeveel procent hiervan betrokken is bij vergunningverlening, toezicht en handhaving. Daarom is voor de controle van de steekproefgrootte de Cochran's formule gebruikt (Taherdoost, 2017), die het mogelijk maakt om de steekproefgrootte te valideren ondanks de onbekende populatiegrootte. De formule is als volgt:

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

In deze formule staat  $n_0$  voor de vereiste steekproefgrootte en  $Z$  voor de  $Z$ -waarde. Die is 1,96 bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%.  $p$  staat voor de verwachte proportie van de populatie. Ik gebruik hier 0,5 omdat deze onbekend is, en 0,5 de maximale steekproefgrootte oplevert (Asenahabi & Ikoha, 2023).  $e$  staat voor de toegestane foutmarge. In dit geval is dat 5%, oftewel 0,05. Bij het invullen van de waarden komt daar de volgende berekening uit:

$$n_0 = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{0.05^2} = 384$$

Dit betekent dat de minimaal vereiste steekproefgrootte 384 respondenten bedraagt. De daadwerkelijke steekproef bevatte echter 686 respondenten. Hiervan vielen 61 niet binnen de gewenste doelgroep en vielen zij af bij de controlevraag, gingen 3 niet akkoord met de informed consent, en waren 147



vroegtijdig afgesloten. Hieruit bleven 478 geldige responses over. Dit getal wordt in de Cochran's formule gezet en dit levert de volgende foutmarge op:

$$e = \sqrt{\frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{478}} = 4.48\%$$

Met een steekproef van 478 geldige respondenten is de foutmarge 4,48% wat lager en daarom nauwkeuriger is dan de oorspronkelijke vereiste. Hiermee is de steekproef ruim acceptabel en groot genoeg om de representativiteit van het onderzoek te waarborgen.

### **3.2.2 Sampling**

Er is geprobeerd zoveel mogelijk data te verzamelen van ambtenaren in de functies vergunningverlening, toezicht en handhaving. Het werven van respondenten is hoofdzakelijk op een objectieve en onpartijdige manier gedaan om ervoor te zorgen dat de steekproef divers en representatief is. Er zijn twee methoden van sampling toegepast.

Via de website 'organisaties.overheid.nl/Gemeenten/' zijn contactgegevens verkregen van alle gemeenten in Nederland. Van de 343 gemeenten in de lijst zijn bij 329 gemeenten (95,9%) algemene e-mailadressen gevonden. Er is een e-mailbericht uitgegaan naar deze 329 gemeenten met een introducerende tekst en het verzoek om de enquête door te sturen naar de afdeling omgevingsvergunningen. Deze manier van sampling kan worden omschreven als EPSEM (equal probability of selection method). Dit houdt in dat ieder lid van de onderzoekspopulatie een even grote kans heeft om geselecteerd te worden (Babbie, 2013). Slechts de gemeenten die geen mailadres hebben geregistreerd op de database van de overheid (4,1%) hebben geen uitnodiging ontvangen voor het invullen van de enquête. Alle andere gemeenten hebben dezelfde mail ontvangen op hetzelfde tijdstip en hiermee is aan alle VTH medewerkers van deze gemeenten dezelfde kans gegeven om deel te nemen aan het onderzoek. Deze methode heeft de meeste respondenten opgeleverd. Een nadeel van deze methode is geweest dat de enquête ook bij ambtenaren terecht is gekomen die niet vallen binnen de onderzoeksdoelgroep. 61 respondenten hebben op de controlevraag of ze in een VTH-team werkzaam zijn 'nee' geantwoord.

Naast deze methode is gebruikgemaakt van het persoonlijke netwerk van de onderzoeker, dat verkregen is tijdens een stageperiode binnen een VTH team van een gemeente. Door directe en indirecte connecties met collega-ambtenaren in de regio zijn via een convenience sample en een snowball sample respondenten geworven. Een convenience sample houdt in dat er uit gemak van de onderzoeker in de directe omgeving naar respondenten is gezocht (Creswell & Poth, 2018). Aan de respondenten uit de convenience sample is gevraagd of zij de enquête willen doorsturen naar hun collega's binnen hun

gemeente. Dit heeft een snowball effect in werking gezet, wat vaak erg nuttig is wanneer de leden van de populatie moeilijk te vinden zijn (Babbie, 2013). Door het gebruik van een convenience sample bestaat soms het risico dat de kenmerken van de respondenten niet representatief verdeeld zijn, maar dit probleem heeft zich in dit onderzoek niet voorgedaan. In hoofdstuk 4 wordt dit met een gedetailleerd overzicht van de steekproef eigenschappen bewezen.

### **3.2.3 Wijze van meten**

Voor het meten van de drie hoofdconcepten, discretionaire ruimte, teamprestaties en grenswerk, is gebruikgemaakt van gevalideerde schalen uit eerdere literatuur. Deze dimensies en vragen uit deze schalen zijn vanuit de originele taal vertaald naar het Nederlands, en er zijn op enkele plaatsen kleine aanpassingen uitgevoerd om de vragen beter bij het onderzoeksonderwerp te laten passen. Alle schalen zijn op een 5-punts Likert schaal gemeten. Een gelijkwaardige reikwijdte van de schalen maakt de analyse gemakkelijker. Voor een schematische weergave van de gebruikte meetschalen verwijs ik naar tabel 1, deze is te vinden in de bijlage 2.

Het meten van discretionaire ruimte bij ambtenaren betrokken bij omgevingsvergunningen heeft als doel om vast te leggen hoe veel discretionaire bevoegdheid de betreffende ambtenaar heeft in zijn/haar baan. Discretionaire ruimte is in de wetenschappelijke literatuur niet eerder gemeten op een specifieke schaal met deze benaming. In de onderzoeken waarin discretionaire ruimte bestudeerd wordt, is deze gemeten met een schaal origineel bestemd voor het meten van 'psychological self-empowerment'; te vertalen naar psychologische zelfbeschikking. De reden voor het gebruik van deze schaal voor het meten van discretionaire bevoegdheid door menig onderzoek (Farr-Wharton et al., 2021; Islam & Irfan, 2020; Turnipseed & VandeWaa, 2020; Yoo, 2017), is omdat discretionaire ruimte wordt gedefinieerd door psychologische zelfbeschikking en de twee concepten in essentie hetzelfde omvatten (Spreitzer, 1995). De schaal is origineel opgesteld door Spreitzer (1995) en telt 12 items verdeeld over 4 dimensies. In het originele instrument werd gemeten op een 7-punts Likert schaal, maar ten behoeve van dit onderzoek is dit aangepast naar een 5-puntsschaal zodat deze beter aansluit bij de andere twee gebruikte instrumenten.

Teamprestaties zijn gemeten met het doel om vast te stellen hoe goed het VTH team waarin de betreffende ambtenaar werkt, presteert. Om dit te meten is een schaal gebruikt die gebaseerd is op de oorspronkelijke schaal van Kim (2005) om organisationele uitkomsten te meten. Echter is gekozen om een adaptatie van deze schaal te gebruiken, zoals in Vermeeren (2014). Vermeeren noemt haar versie van de schaal 'perceived unit performance'; te vertalen naar 'waargenomen teamprestatie'. In deze adaptatie zijn op basis van een factoranalyse 8 items uit de originele schaal weggehaald die geen significante samenhang vertoonden. Er bleven 14 items over, verdeeld over 3 dimensies, gemeten op een 5-punts Likert schaal. De versie van Vermeeren (2014) is ongewijzigd aangehouden, met het enige verschil dat 'unit' is vervangen door 'VTH team' om het voor de respondenten begrijpelijker te

maken. Er is in deze scriptie gekozen voor het onderzoeken van teamprestaties in plaats van individuele prestaties omdat dit een methodologisch voordeel geeft. Dit wordt in paragraaf 3.5 'Eenheid van analyse' nader toegelicht.

Met het meten van grenswerk werd vastgelegd in hoeverre de betreffende ambtenaar gedrag vertoont dat past bij de rol van een grenswerker. Hiervoor is gebruikgemaakt van een vragenlijst ontwikkeld door Meerkerk & Edelenbos (2014) bestaande uit 5 items die specifiek is ontworpen om grenswerk activiteit te meten bij stedelijke ontwikkelingsprojecten. Stedelijke ontwikkeling is in essentie waar VTH teams over gaan door middel van het verlenen en controleren van bouwvergunningen, en daarom was juist deze schaal van Meerkerk en Edelenbos (2014) een uitstekend passende keuze. Echter zijn er drie aanpassingen gedaan aan deze schaal. Ten eerste is voor een betere inpassing van de vragen bij de functies van de respondenten een aantal woorden veranderd. Het was nodig om de vragen nader te specificeren op vergunningverlening. Daarom zijn de woorden "het netwerk" aangepast naar "het vergunningproces" en "thuisorganisatie" is gewijzigd naar "mijn gemeente". Hiermee is het voor de respondenten van de enquête simpeler gemaakt om te begrijpen waar precies naar gevraagd wordt. Een tweede verschil is dat in deze scriptie wordt gefocust op zelf waargenomen grenswerk, terwijl in het originele meetinstrument wordt gekeken naar andere actoren buiten zichzelf. Omdat medewerkers van VTH zelfstandig aan hun projecten werken is het relevanter om hun eigen gedrag te bevragen en ten behoeve hiervan zijn kleine aanpassingen gemaakt in de vragen. Zo werd er in de oorspronkelijke vragenlijst de volgende vraagstelling gebruikt: "In dit project zijn er veel personen actief die ...". Die vraagstelling aangepast naar "Ik ben...". Het gevaar van zelfrapportage over grenswerk is wel dat mensen neigen om zichzelf eerder positief te beoordelen (Meerkerk & Edelenbos, 2018). De derde aanpassing was een theoretische overweging om de volledigheid van het te meten concept te waarborgen zoals eerder benoemd in hoofdstuk 2. Rolperceptie is in de vragenlijst verwerkt als een aanvullende dimensie bij grenswerk. Binnen deze toegevoegde dimensie zijn dezelfde 5 items van Meerkerk en Edelenbos (2014) nog een keer gebruikt, maar dan is "Ik ben..." gewijzigd in "Het is mijn taak om...". Door deze toevoeging te hebben gedaan werd grenswerk gemeten met 10 items verdeeld over 2 dimensies op een 5-punts Likert schaal. Het toevoegen van deze dimensie geeft ook een methodologisch voordeel door de bias van zelfrapportage tegen te gaan door te vragen in hoeverre grenswerk uitmaakt van de rol van de respondent.

Naast het meten van de hoofdconcepten zijn aan de vragenlijst ook de controlevariabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, functie en provincie toegevoegd. Hoewel deze controlevariabelen niet direct relevant zijn voor dit onderzoek, worden ze meegenomen om te controleren of ze van invloed zijn op de hoofdvariabelen. Dit zorgt ervoor dat het risico wordt verminderd dat de relaties door de controlevariabelen worden verklaard (Field, 2013). Daarnaast bieden ze inzicht in de diversiteit van de steekproef.

### 3.3 Factoranalyse

Er is een principal axis factoring met een directe obliminale rotatie uitgevoerd op alle variabelen om te controleren of de theoretisch verwachte dimensies ook empirisch kunnen worden teruggevonden. Hieruit bleek dat onder de 12 items die discretionaire ruimte meten, er in plaats van de verwachte vier dimensies slechts twee factoren werden gevonden. De meeste items laadden sterk op de eerste factor, die aspecten van autonomie en controle over het werk vertegenwoordigt, terwijl enkele items betrekking hadden op de tweede factor, die verband houdt met invloed en inspraak binnen de afdeling. Deze factoren hadden een eigenwaarde groter dan 1, wat gezamenlijk 64,3% van de variantie verklaarde. De eerste factor had een eigenwaarde van 7,85 en verklaarde 54,5% van de variantie, terwijl de tweede factor een eigenwaarde van 1,17 had en 9,8% van de variantie verklaarde. Dit suggereert dat de vier theoretische dimensies in de praktijk erg samenhangen en moeilijk te onderscheiden zijn. Hoewel de resultaten afwijken van de theorie, zijn er geen items verwijderd omdat alle items sterke factorladingen vertoonden op hun respectieve factoren, met waarden boven 0,75, wat aangeeft dat ze bijdragen aan de factorstructuur. Hoewel enkele items lichte secundaire ladingen hadden op de tweede factor (maximaal 0,479), waren deze niet hoog genoeg om als problematisch te worden beschouwd. Aangezien alle items theoretisch relevant zijn en geen significante cross-loadings vertoonden, is besloten om alle items in de verdere analyse te behouden. Voor de bijbehorende pattern matrix verwijs ik naar tabel 2 in bijlage 3.

Ook voor de variabele prestaties is een principal axis factoring uitgevoerd op de 14 items die de prestaties van VTH-teams meten, waarbij werd uitgegaan van de theoretische verwachting dat er drie dimensies zouden zijn. Uit de analyse bleek echter dat er in plaats van drie dimensies slechts één dominante factor werd geëxtraheerd, die 79,35% van de variantie verklaart. Dit suggereert dat deze dimensies in de praktijk sterk samenhangen en moeilijk te onderscheiden zijn. Dit kan te wijten zijn aan de overlap tussen de dimensies in hoe prestaties worden ervaren binnen de VTH-teams, of aan het feit dat het meetinstrument de drie dimensies niet goed van elkaar weet te scheiden. Er zijn geen items verwijderd, omdat alle items sterke factorladingen vertoonden (boven 0,68), wat aangeeft dat ze substantieel bijdragen aan de gemeenschappelijke factor. Deze variabele wordt niet in de pattern matrix weergegeven omdat er maar sprake is van een factor.

Uit de analyse op de 10 items over grenswerk, bleek wederom dat in plaats van de verwachte twee dimensies slechts één factor werd geëxtraheerd, die 86,34% van de variantie verklaarde. Alle items vertoonden zeer hoge factorladingen op deze factor, variërend van 0,898 tot 0,941, wat aangeeft dat ze sterk samenhangen met deze enkele factor. Dit suggereert dat de dimensies die theoretisch werden onderscheiden in de praktijk overlappen en door de respondenten als eendimensionaal werden ervaren. Hoewel in de theorie werd uitgegaan van de mogelijkheid dat grenswerk capaciteiten en

grenswerk als rol los stonden van elkaar, lijken deze aspecten in de praktijk sterk met elkaar verweven te zijn. Dit zal in de discussie worden meegenomen.

### 3.4 Analyse variabelen

Er wordt een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd die uit 3 modellen is opgebouwd. Het eerste model zijn de controlevariabelen en de onafhankelijke variabele. Hiermee wordt de eerste hypothese over het verband tussen discretionaire ruimte en prestaties getoetst. In het tweede model wordt de modererende variabele toegevoegd. In het derde model wordt de tweede hypothese getoetst, het modererende effect van grenswerk door het te vergelijken met model 2. Om de interactie tussen discretionaire ruimte en grenswerk te onderzoeken, is een interactievariabele gecreëerd. Deze interactievariabele is berekend door de gecentreerde scores van discretionaire ruimte en grenswerk met elkaar te vermenigvuldigen (Field, 2013). De interactieterm maakt het mogelijk in de regressieanalyse te berekenen hoe grenswerk de relatie tussen discretionaire ruimte en de prestaties van VTH-teams modereert. Deze wordt in het derde regressiemodel toegevoegd.

Voor de moderatieanalyse zijn de onafhankelijke variabele (discretionaire ruimte) en de moderatorvariabele (grenswerk) gecentreerd. Centrereren houdt in dat van elke waarneming het gemiddelde van de variabele is afgetrokken. Dit vermindert de multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabele en de interactieterm in de regressieanalyse, waardoor de schatting van de interactie-effecten nauwkeuriger is (Field, 2013). Het centreren zorgt ervoor dat de interpretatie van de hoofdeffecten gemakkelijker wordt, aangezien deze nu worden geïnterpreteerd als het effect wanneer de moderatorvariabele gelijk is aan het gemiddelde.

In deze analyse is geen Bonferroni-correctie toegepast, omdat er slechts twee gerelateerde hypothesen worden getoetst: het hoofdeffect van discretionaire ruimte en het moderatie-effect van grenswerk. Een Bonferroni-correctie is vooral nodig bij meerdere onafhankelijke toetsen om de kans op type I-fouten te verminderen. Aangezien de interactievariabele een uitbreiding van het model is en de toetsen onderling gerelateerd zijn, is de kans op dit type fout beperkt. Daarom was het niet noodzakelijk om de Bonferroni-correctie toe te passen in deze context.

### 3.5 Aannames regressieanalyse

Voor het uitvoeren van de regressieanalyse moeten vier aannames worden gecontroleerd om te verzekeren dat de resultaten betrouwbaar zijn (Flatt & Jacobs, 2019). De eerste aanname is lineariteit, wat betekent dat er een lineaire relatie moet zijn tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Om dit te testen is er een scatterplot gemaakt (figuur 2, bijlage 4) waarin de onafhankelijke en de afhankelijke variabele tegenover elkaar zijn gezet. Hoewel er een algemene lineaire trend zichtbaar is, kunnen de outliers en variatie in de data, vooral bij de lagere waarden van discretionaire

ruimte, erop wijzen dat de relatie mogelijk niet volledig lineair is, of dat andere variabelen ook een belangrijke rol spelen bij het verklaren van prestaties. Dit zal mogelijk de modererende variabele zijn, of andere niet onderzochte variabelen.

De tweede aanname is homoscedasticiteit, wat inhoudt dat de variantie van de fouten (residuen) constant moet zijn over alle waarden van de onafhankelijke variabelen (Flatt & Jacobs, 2019). Deze aanname is getest door middel van een scatterplot van de residuen tegenover de verwachte waarden. Deze is te vinden in bijlage 4, figuur 3. In de scatterplot is te zien dat de waarden verspreid zijn. Er is enige mate van clustering in het midden, maar er is geen patroon te zien waardoor duidelijk is dat de aanname van lineariteit niet is geschonden (Field, 2013).

De derde aanname betreft de normale verdeling van de residuen. De fouten in het model moeten normaal verdeeld zijn, wat essentieel is voor het berekenen van p-waarden en het toetsen van de significantie van de regressiecoëfficiënten. Dit is gecontroleerd door middel van een Q-Q plot van de residuen (Flatt & Jacobs, 2019). De plot, figuur 4 in bijlage 4, laat zien dat de residuen over het algemeen normaal verdeeld zijn, met een paar kleine afwijkingen in de uiterste waarden. Dit vormt geen risico voor schending van deze aanname.

De vierde en laatste aanname is de onafhankelijkheid van de observaties en de fouten (Field, 2013; Flatt & Jacobs, 2019). Dit betekent dat de fouten niet afhankelijk van elkaar mogen zijn. Dit valt te controleren met de Durbin-Watson statistiek. Idealiter is deze waarde dicht bij 2 (Flatt & Jacobs, 2019). Tabel 3 in bijlage 4 laat zien dat de Durbin-Watson-waarde op 2,282 ligt, wat aangeeft dat er geen significante autocorrelatie is.

Behalve de eerste aanname, die twijfelachtig is, worden de overige drie aannames niet geschonden, wat betekent dat de regressieanalyse grotendeels betrouwbaar is.

### **3.6 Eenheid van analyse**

De keuze om discretionaire ruimte en grenswerk op individueel niveau te meten, terwijl prestaties op teamniveau worden beoordeeld, heeft te maken met de aard van deze concepten en omdat het in de praktijk waarheidsgetrouwer is om deze concepten op deze wijze te meten. Discretionaire ruimte en grenswerk zijn namelijk individueel ervaren fenomenen. Discretionaire ruimte, oftewel de mate van vrijheid die een ambtenaar heeft in het nemen van beslissingen, is sterk afhankelijk van de persoonlijke perceptie en ervaring van elk individu binnen het team. Evenzo is grenswerk een activiteit die door individuele teamleden wordt uitgevoerd. Ambtenaren hebben niet altijd inzicht in hoe andere collega's het werk ervaren. Hoewel het team als geheel functioneert, kan de mate waarin individuele teamleden discretionaire ruimte en grenswerk ervaren, verschillen. Omdat deze concepten persoonlijk worden ervaren, worden ze op individueel niveau gemeten.

Voor prestaties is het juist belangrijk om op teamniveau te meten om zelfrapportagebias te vermijden, waarbij individuen hun eigen prestaties vaak hoger inschatten (Wespi et al., 2023). Specifiek in de publieke sector is het belangrijk om prestaties nauwkeurig te meten, omdat er geen objectieve financiële maatstaven zijn, maar over de kwaliteit van dienstverlening, dus meer subjectieve maatstaven (Vermeeren, 2014). Dit maakt het risico van een zelfevaluatie bias nog groter (Gramzow et al., 2003). Door prestaties op teamniveau te meten, krijg je een objectiever beeld van het functioneren van het team als geheel, zonder vertekening door persoonlijke beoordeling. Bovendien sluit het beter aan bij de maatschappelijke relevantie om te kijken naar teamprestaties van VTH. De woningnood en het realiseren van bouwprojecten zijn gerelateerd aan de prestaties van VTH op grotere schaal. Het gaat hierbij niet alleen om individuele prestaties, maar vooral om hoe effectief en efficiënt VTH-teams gezamenlijk zijn om de grote hoeveelheid vergunningaanvragen tijdig te verwerken. De impact van teamprestaties is direct merkbaar in de maatschappelijke voortgang en uitkomsten.

Om deze redenen is het van belang om individuele ervaringen van discretionaire ruimte en grenswerk te combineren met een objectievere meting van teamprestaties, zodat het onderzoek een volledig en nauwkeurig beeld geeft van de te meten concepten.

### **3.7 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd door het maximaliseren van de herhaalbaarheid en de interne consistentie. Ten eerste zorgt het gebruik van bestaande meetinstrumenten voor een betrouwbare meting van de concepten. De schalen en bijbehorende items zijn door eerdere wetenschappers opgesteld, getest en gevalideerd. Ook is er uitgebreid verantwoord welke aanpassingen aan de oorspronkelijke vragenlijsten zijn gedaan. Verder is de vragenlijst in de appendix bijgevoegd voor meer transparantie en voor gemakkelijke herhaling van het onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek is de analyse statistisch, dus wiskundig en objectief en daarom niet gevoelig voor een subjectieve interpretatie van de onderzoeker. De analyses en berekeningen zullen iedere keer dezelfde resultaten weergeven. Alle bovengenoemde aspecten maken het gemakkelijk om het onderzoek opnieuw uit te voeren op een ander tijdstip. De repliceerbaarheid is hiermee hoog. Het gebruik van gevalideerde schalen heeft als tweede voordeel een hoge interne consistentie van de items. Dit is gemeten met een Cronbach's Alpha. Deze controleert de betrouwbaarheid van schalen op basis van in hoeverre de schaalitems onderling consistent zijn (Salkind, 2014). De waarde hiervan ligt tussen de 0 en 1, waarbij hoe hoger de waarde, des te betrouwbaarder de schaal. In tabel 4 zijn de Cronbach's Alpha waarden weergegeven. Alle waarden liggen boven de 0,9, wat betekent dat de betrouwbaarheid van de schalen als 'uitstekend' kan worden geïnterpreteerd (Salkind, 2014).

**Tabel 4.** Betrouwbaarheidsstatistiek

Variabele	Cronbach's Alpha	Aantal items
Discretionaire ruimte	,972	12
Teamprestaties	,980	14
Grenswerk	,982	10

### 3.8 Validiteit

De interne zowel als de externe validiteit wordt in dit onderzoek gemaximaliseerd. Interne validiteit verwijst naar de mate waarin de empirische meting de echte betekenis van het concept adequaat reflecteert (Babbie, 2013). Korter gezegd, het onderzoek meet wat het beoogt te meten. Het gebruik van gevalideerde schalen zorgt ervoor dat de theoretische concepten correct zijn geoperationaliseerd. De interne validiteit wordt nog meer vergroot door in sommige items uit deze schalen de vraagstelling aan te passen zodat deze beter past bij de te onderzoeken populatie. Zo wordt er bekrachtigd dat er wordt gemeten wat in de context van dit onderzoek relevant is. Verder is in de enquête ook een controlevraag verwerkt, namelijk de vraag of de functie van de respondent betrekking heeft op vergunningverlening, toezicht of handhaving. De mensen die bij deze vraag op 'nee' klikten, werden automatisch naar het einde van de vragenlijst geleid en konden niet deelnemen. Met deze methode werden de respondenten die niet binnen de onderzoekspopulatie vielen, automatisch weggefilterd waardoor de interne validiteit hoog bleef.

De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Deze wordt gewaarborgd door de toepassing van EPSEM sampling, wat zorgt voor een diverse en representatieve steekproef. Met een steekproef van 360 respondenten wordt, zoals te zien aan de controlevariabelen, voldoende variatie in kenmerken vastgelegd waardoor de bevindingen te generaliseren zijn naar de gehele onderzoekspopulatie.

### 3.9 Ethische overwegingen

Om ervoor te zorgen dat het onderzoek ethisch verantwoord kon verlopen, is er in het survey programma Qualtrics ingesteld dat de antwoorden anoniem worden opgeslagen. De ip-adressen en locatiegegevens van de respondenten werden niet geregistreerd. Ook is als eerste vraag van de enquête de informed



consent opgenomen waarin de respondent alle informatie betreffende privacy en gegevensgebruik kreeg. Om door te gaan met de vragenlijst moest de respondent akkoord geven met het gebruik van de ingevulde gegevens voor onderzoekdoeleinden. Werd er op 'nee' geklikt bij de toestemmingsvraag, dan werd de respondent naar het einde van de survey geleid en kon er niet meer worden deelgenomen. Dit zorgde ervoor dat alle informatie met toestemming van de respondenten is verkregen. De ingevulde vragen van de respondenten zijn niet te herleiden naar een persoon en zijn geheel anoniem. De dataset werd ten alle tijden versleuteld opgeslagen om dataveiligheid te waarborgen.

## 4. Resultaten

In het volgende hoofdstuk worden de verkregen data uit de enquête geanalyseerd. Er wordt een algemene beschrijvende analyse gedaan waarin de deelvragen worden beantwoord, waarna met een regressieanalyse de resultaten gepresenteerd worden door middel van beantwoording van de hypothesen.

### 4.1 Beschrijvende statistieken

De steekproef bestaat uit 686. Alle respondenten (208) die de enquête niet volledig hebben afgerond zijn niet meegenomen in de analyse. Hieruit blijven er 478 respondenten over. De steekproef heeft een gemiddelde leeftijd van 37,62 jaar ( $m = 37,62$ ,  $sd = 13,33$ ), variërend van 20 tot 100 jaar. De maximaal gemeten leeftijd van 100 jaar is betwifelbaar, en wijst op de mogelijkheid dat respondenten dit niet waarheidsgetrouw hebben ingevuld. Wat betreft geslacht bestaat de steekproef uit 307 mannen, 167 vrouwen, en 4 personen die zich als anders identificeren. De meeste respondenten zijn hoogopgeleid, met 75,1% ( $n=359$ ) die de hogeschool of universiteit heeft afgerond. De meeste respondenten komen uit Zuid-Holland (24,1%), gevolgd door Noord-Holland (17,2%) en Utrecht (13,8%). Provincies zoals Zeeland (2,1%), Limburg (2,3%), Groningen (2,9%) en Friesland (2,9%) zijn minder vertegenwoordigd in de steekproef. Dit geeft aan dat de steekproef een diverse geografische spreiding heeft, maar dat enkele provincies aanzienlijk meer vertegenwoordigers hebben dan andere. Dit kan van invloed zijn op de generaliseerbaarheid van de resultaten naar bepaalde regio's binnen Nederland. Voor de schematische weergave van de descriptieve statistieken verwijs ik naar tabel 5 in bijlage 5.

De mate van discretionaire ruimte binnen VTH-teams (deelvraag 1: In welke mate is discretionaire ruimte aanwezig voor ambtenaren binnen VTH-teams?) wordt door ambtenaren beoordeeld met een gemiddelde score van 3,35 ( $m = 3,35$ ,  $sd = 0,99$ ) op een schaal van 1 tot 5. Dit suggereert dat ambtenaren gemiddeld genomen een redelijk niveau van vrijheid ervaren in het nemen van beslissingen binnen hun werk, hoewel er enige variatie is, wat aangeeft dat niet alle ambtenaren dezelfde mate van discretie ervaren.

Wat betreft de prestaties van de VTH-teams (deelvraag 2: Hoe beoordelen ambtenaren de prestaties van de VTH-teams waarin zij werken?) beoordelen ambtenaren deze gemiddeld met een score van 3,49 ( $m = 3,49$ ,  $sd = 1,02$ ). Dit wijst op een redelijk positieve beoordeling van de prestaties van de teams, hoewel de variatie in de scores aangeeft dat er verschillen zijn in hoe goed de teams presteren, afhankelijk van de specifieke ervaring van de respondenten.

Ten slotte wordt de mate waarin ambtenaren grenswerk vertonen (deelvraag 3: In welke mate vertonen ambtenaren grenswerk binnen hun werkzaamheden in VTH-teams?) beoordeeld met een gemiddelde score van 3,71 ( $m = 3,71$ ,  $sd = 1,19$ ). Dit suggereert dat grenswerk relatief vaak voorkomt, maar de spreiding in de scores geeft aan dat er aanzienlijke verschillen zijn in de mate waarin ambtenaren grenswerk uitvoeren.

Deze cijfers op zichzelf zijn slechts beperkte informatie. Omdat het hier om kwantitatief onderzoek gaat, zijn de gemiddelde waarden een samenvatting van de data en kunnen ze geen volledig inzicht geven in de complexiteit van deze concepten. De variatie in de standaarddeviaties toont wel aan dat er verschillen zijn tussen respondenten, maar de gemiddelde waarden kunnen nuances en variaties in hoe discretionaire ruimte, prestaties en grenswerk worden ervaren niet volledig weergeven en daardoor is op de deelvragen geen precies antwoord te geven.

## 4.2 Correlaties

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om de mate van samenhang tussen de variabelen te berekenen. De Pearson's correlatiecoëfficiënt toont de sterkte en richting van de lineaire relatie tussen variabelen (Field, 2009). De waarden variëren van -1 tot 1, waarbij een hogere absolute waarde wijst op een sterkere samenhang. Uit de correlatietabel blijkt dat er diverse significante correlaties zijn tussen de variabelen in dit onderzoek. Naast de afhankelijke en onafhankelijke variabelen die zijn onderzocht, zijn ook controlevariabelen in de correlatietoets opgenomen. De correlatiematrix is te vinden in bijlage 6, tabel 6.

Er is een positieve en significante correlatie tussen discretionaire ruimte en de prestaties van VTH-teams ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ). Dit geeft aan dat naarmate ambtenaren meer discretionaire ruimte ervaren, zij de prestaties van de VTH-teams als beter beoordelen. De correlatiecoëfficiënt van 0,45 suggereert een matige positieve relatie. Deze correlatie betekent echter geen causaliteit, dit zal later door middel van de regressieanalyse worden gemeten.

Daarnaast is er een significante, positieve correlatie tussen discretionaire ruimte en grenswerk ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ). Dit wijst erop dat ambtenaren die meer discretionaire ruimte hebben, ook vaker grenswerk vertonen, hoewel de relatie zwakker is dan die tussen discretionaire ruimte en prestaties.

Er is een zeer sterke positieve correlatie tussen de prestaties van VTH-teams en grenswerk ( $r = 0,78$ ,  $p < 0,01$ ). Dit suggereert dat naarmate ambtenaren meer grenswerk verrichten, de prestaties van

de VTH-teams beter worden beoordeeld, of dat betere teamprestaties samenhangen met meer grenswerk.

De correlatie tussen de provincie waar de ambtenaren werkzaam zijn en discretionaire ruimte is negatief en significant ( $r = -0,11$ ,  $p < 0,05$ ). Dit betekent dat er een licht negatieve samenhang is tussen de locatie van de ambtenaren en de mate van ervaren discretionaire ruimte. Evenzo is er een negatieve correlatie tussen de provincie en de prestaties van VTH-teams ( $r = -0,12$ ,  $p < 0,01$ ), wat suggereert dat de regio mogelijk invloed heeft op hoe de prestaties worden beoordeeld.

De correlatie tussen de huidige functie van de ambtenaren en de ervaren discretionaire ruimte is positief en significant ( $r = 0,16$ ,  $p < 0,01$ ), wat erop wijst dat de functie binnen het VTH-team invloed heeft op de mate van ervaren autonomie. De correlatie tussen de functie en grenswerk is negatief en significant ( $r = -0,13$ ,  $p < 0,01$ ), wat betekent dat bepaalde functies minder grenswerk uitvoeren dan andere.

Ten slotte is er een positieve correlatie tussen leeftijd en discretionaire ruimte ( $r = 0,35$ ,  $p < 0,01$ ), wat suggereert dat oudere ambtenaren meer discretionaire ruimte ervaren in hun werk. De correlatie tussen leeftijd en grenswerk is eveneens positief en significant ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ), wat aangeeft dat oudere ambtenaren ook meer grenswerk verrichten.

De sterke correlaties tussen sommige controlevariabelen en de gemeten variabelen suggereren dat demografische factoren in deze steekproef een rol spelen in hoe medewerkers hun werkervaringen en gedragingen rapporteren. Deze controlevariabelen worden daarom ook in de verdere analyses meegenomen om uit te sluiten dat de relaties tussen de onafhankelijke, modererende en afhankelijke variabelen te verklaren zijn door de controlevariabelen.

De sterke correlaties tussen discretionaire ruimte, boundary spanner gedrag en teamprestaties zijn een goed teken, want deze laten zien dat er in ieder geval een verband bestaat tussen de variabelen. Dit betekent dat het zinvol is om deze verder te onderzoeken met een regressieanalyse om de causaliteit en voorspellende kracht van deze relaties te analyseren.

### **4.3 Regressieanalyse**

De resultaten van de regressieanalyse zijn in tabel 7 te zien. De eerste hypothese stelde als volgt: "Er is een positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams, waarbij een grotere mate van discretionaire ruimte geassocieerd is met betere prestaties." Om deze hypothese te toetsen, is een regressieanalyse uitgevoerd waarbij discretionaire ruimte als onafhankelijke variabele werd gebruikt en de prestaties van de VTH-teams als afhankelijke variabele. Uit de resultaten blijkt dat discretionaire ruimte in elk model een significante en positieve invloed heeft op de prestaties van VTH-teams. In het eerste model, waar alleen de controlevariabelen

(geslacht, opleidingsniveau, functie en provincie) en discretionaire ruimte zijn meegenomen, blijkt discretionaire ruimte significant positief te zijn met een regressiecoëfficiënt van  $B = 0,483$  en een gestandaardiseerde beta van  $\beta = 0,468$  ( $p < 0,01$ ). Dit betekent dat een toename in discretionaire ruimte met 1 punt leidt tot een toename in teamprestaties met 0,483 punten, terwijl de overige variabelen constant worden gehouden. De gestandaardiseerde beta geeft aan dat discretionaire ruimte een redelijk sterke voorspeller is van teamprestaties, met een relatieve invloed van 0,468 ten opzichte van de andere variabelen in het model. In dit model verklaart discretionaire ruimte, samen met de controlevariabelen, 22,4% van de variantie in de prestaties van VTH-teams ( $R^2 = 0,224$ ), wat betekent dat discretionaire ruimte enig deel van de variatie in prestaties verklaart. Wanneer grenswerk wordt toegevoegd in het tweede model, blijft discretionaire ruimte significant, zij het met een iets lagere regressiecoëfficiënt ( $B = 0,284$ ,  $\beta = 0,275$ ,  $p < 0,01$ ). Dit suggereert dat hoewel discretionaire ruimte nog steeds positief bijdraagt aan de prestaties, een deel van de variantie die aanvankelijk aan discretionaire ruimte werd toegeschreven, nu wordt verklaard door grenswerk. Het effect van discretionaire ruimte op teamprestaties blijft echter significant, en het model verklaart nu 68,2% van de variantie in teamprestaties ( $R^2 = 0,682$ ), wat een aanzienlijke toename is in de verklaarde variantie. In het derde model wordt een interactievariabele toegevoegd tussen discretionaire ruimte en grenswerk. Ook in dit model blijft discretionaire ruimte significant positief ( $B = 0,299$ ,  $\beta = 0,290$ ,  $p < 0,01$ ), wat aantoont dat de invloed van discretionaire ruimte op teamprestaties consistent blijft, zelfs wanneer de interactie met grenswerk wordt meegenomen.

De significante resultaten van discretionaire ruimte in alle modellen ondersteunen de eerste hypothese. Dit betekent dat er inderdaad een positieve relatie bestaat tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren ervaren en de prestaties van VTH-teams. Naarmate ambtenaren meer autonomie en vrijheid in hun werk ervaren, beoordelen ze de prestaties van hun teams als beter. Hypothese 1 kan hiermee worden aangenomen.

De tweede hypothese stelt: "Een grotere mate van grenswerk versterkt de positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams." Om dit te toetsen, is de interactie tussen discretionaire ruimte en grenswerk toegevoegd in het derde model. Uit de resultaten blijkt dat de interactieterm tussen discretionaire ruimte en grenswerk significant is met een regressiecoëfficiënt van  $B = 0,100$  en een gestandaardiseerde beta van  $\beta = 0,116$  ( $p < 0,01$ ). Dit betekent dat grenswerk de positieve relatie tussen discretionaire ruimte en de prestaties van VTH-teams inderdaad versterkt. De positieve interactiecoëfficiënt wijst erop dat naarmate ambtenaren meer grenswerk verrichten, het effect van discretionaire ruimte op teamprestaties groter wordt. Oftewel, de combinatie van veel discretionaire ruimte en veel grenswerk leidt tot een hogere beoordeling van de prestaties van VTH-teams dan wanneer alleen discretionaire ruimte aanwezig is. In het derde model blijft grenswerk zelf ook een zeer sterke voorspeller van de prestaties, met een regressiecoëfficiënt van  $B = 0,583$  en een gestandaardiseerde beta van  $\beta = 0,679$  ( $p < 0,01$ ). Dit geeft aan dat grenswerk, naast

discretionaire ruimte, een grote directe invloed heeft op de beoordeling van teamprestaties. Het tweede model, waarin grenswerk werd toegevoegd, toonde al aan dat het effect van grenswerk op teamprestaties sterk is ( $B = 0,616$ ,  $\beta = 0,718$ ,  $p < 0,01$ ). Dit blijft in het derde model grotendeels onveranderd. De verklaarde variantie in Model 3 is 69,3% ( $R^2 = 0,693$ ), wat een lichte verbetering is ten opzichte van Model 2, waarin 68,2% van de variantie werd verklaard ( $R^2 = 0,682$ ). Deze toename laat zien dat de interactieterm tussen discretionaire ruimte en grenswerk enige aanvullende verklarende waarde heeft, hoewel deze bijdrage klein is. Desalniettemin blijft de interactie tussen deze twee variabelen significant, wat de hypothese 2 ondersteunt dat grenswerk de relatie tussen discretionaire ruimte en teamprestaties versterkt.

**Tabel 2.** Resultaten van de regressieanalyse

Variabele	Model 1 (B, SE, $\beta$ )	Model 2 (B, SE, $\beta$ )	Model 3 (B, SE, $\beta$ )
Geslacht	-.202 (.084), -.099*	.013 (.054), .006	.012 (.053), .006
Opleidingsniveau	-.061 (.051), -.049	-.014 (.033), -.011	-.043 (.033), -.035
Functie	.058 (.030), .080	-.032 (.019), -.044	-.038 (.019), -.053*
Provincie	.025 (.016), .062	.002 (.011), .005	.003 (.010), .007
Discretionaire ruimte (gecentraliseerd)	.483 (.043), .468**	.284 (.029), .275**	.299 (.028), .290**
Grenswerk (gecentraliseerd)	-	.616 (.024), .718**	.583 (.025), .679**
Interactieterm	-	-	.100 (.024), .116**
(Constant)	.098 (.205), .478	.064 (.131), .484	.104 (.129), .804
R <sup>2</sup>	.224	.682	.693

\* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$

## 5. Conclusie en discussie

### 5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: "Hoe beïnvloedt de mate van discretionaire ruimte bij ambtenaren de prestaties van VTH-teams in Nederlandse gemeenten, en in hoeverre versterkt grenswerk deze relatie?" De eerste deelvraag was: "In welke mate is discretionaire ruimte aanwezig voor ambtenaren binnen VTH-teams?" Uit de resultaten blijkt dat ambtenaren een redelijk niveau van discretionaire ruimte ervaren, met een gemiddelde score van 3,35 op een 5-puntsschaal ( $m = 3,35$ ,  $sd = 0,99$ ). Dit suggereert dat zij in staat zijn om een zekere mate van beslissingsvrijheid te benutten in hun werk. De tweede deelvraag was: "Hoe beoordelen ambtenaren de prestaties van de VTH-teams waarin zij werken?" De gemiddelde beoordeling van de prestaties van de teams was redelijk positief, met een score van 3,49 ( $m = 3,49$ ,  $sd = 1,02$ ). De derde deelvraag, "In welke mate vertonen ambtenaren grenswerk binnen hun werkzaamheden in VTH-teams?" werd beantwoord met een gemiddelde score van 3,71 ( $m = 3,71$ ,  $sd = 1,19$ ), wat aangeeft dat grenswerk regelmatig voorkomt, hoewel de mate waarin het wordt uitgevoerd varieert.

Op basis van de hypothesen kan worden geconcludeerd dat de eerste hypothese, "Er is een positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams, waarbij een grotere mate van discretionaire ruimte geassocieerd is met betere prestaties", werd bevestigd. De regressieanalyse toonde aan dat discretionaire ruimte een significante en positieve invloed heeft op de prestaties van VTH-teams. Deze relatie bleef consistent in alle modellen, met een significante invloed in zowel model 1 ( $B = 0,483$ ,  $\beta = 0,468$ ,  $p < 0,01$ ) als in model 3 ( $B = 0,299$ ,  $\beta = 0,290$ ,  $p < 0,01$ ). De tweede hypothese, "Een grotere mate van grenswerk versterkt de positieve relatie tussen de mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben en de prestaties van VTH-teams", werd ook bevestigd. De interactieterm tussen discretionaire ruimte en grenswerk was significant ( $B = 0,100$ ,  $\beta = 0,116$ ,  $p < 0,01$ ), wat aangeeft dat grenswerk de relatie tussen discretionaire ruimte en teamprestaties versterkt.

### 5.2 Interpretatie met theorie

Op basis van de theorie werd verwacht dat meer discretionaire ruimte zou leiden tot betere prestaties van VTH-teams. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze theoretische verwachting, waarbij ambtenaren met meer autonomie betere prestaties rapporteren voor hun teams. Dit komt overeen met eerdere literatuur die stelt dat discretionaire ruimte leidt tot hogere motivatie, betrokkenheid en uiteindelijk betere prestaties. De bevindingen met betrekking tot grenswerk tonen aan dat het grenswerk van ambtenaren inderdaad een versterkend effect heeft op de relatie tussen discretionaire ruimte en

teamprestaties, wat de brugfunctie van grenswerkers in de praktijk onderstreept. Deze bevinding sluit aan bij de bestaande literatuur die de rol van grenswerk in samenwerkingsprocessen benadrukt.

### **5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat het uitsluitend gebruik maakt van kwantitatieve data. Hierdoor zijn de resultaten beperkt tot statistische verbanden en kan er geen diepgaand inzicht worden verkregen in de achterliggende redenen waarom ambtenaren bepaalde ervaringen rapporteren. Bijvoorbeeld de deelvragen konden niet in diepgang worden beantwoord, maar slechts met een getal, wat weinigzeggend is. In vervolgonderzoek zou een kwalitatieve benadering, zoals interviews of focusgroepen, kunnen helpen om meer inzicht te krijgen in de specifieke context en ervaringen van ambtenaren.

Een opvallende bevinding in dit onderzoek was dat de verwachte theoretische dimensies niet volledig overeenkwamen met de gemeten dimensies in de data. Op basis van de theorie werd verwacht dat discretionaire ruimte zou bestaan uit vier duidelijke dimensies, elk met hun eigen specifieke invloed op de prestaties van VTH-teams. Echter, uit de factoranalyse bleek dat in plaats van de vier verwachte dimensies slechts twee duidelijke factoren naar voren kwamen. Dit verschil suggereert dat de theoretische opdeling mogelijk niet volledig aansluit bij hoe discretionaire ruimte in de praktijk door ambtenaren wordt ervaren. De gemeten dimensies lijken een bredere overlap te vertonen tussen verschillende aspecten van autonomie en invloed binnen het werk, wat erop kan wijzen dat ambtenaren de verschillende vormen van discretionaire ruimte minder gescheiden ervaren dan de theorie voorschrijft. Deze bevinding benadrukt het belang van een vervolgonderzoek om deze theoretische concepten te toetsen en aan te passen op basis van de praktijk.

Een andere beperking is dat de steekproef niet volledig representatief was voor alle Nederlandse gemeenten. Hoewel er een goede geografische spreiding was, waren sommige provincies ondervertegenwoordigd. Toekomstig onderzoek zou kunnen streven naar een meer evenwichtige steekproef om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten.

Ook kan vervolgonderzoek zich richten op het onderzoeken van het gebruik van discretionaire ruimte. In dit onderzoek ging het vooral om de aanwezigheid van discretionaire ruimte. Een kwalitatief onderzoek zou dieper in kunnen gaan op de vraag hoe discretionaire ruimte in praktijk bij VTH ambtenaren daadwerkelijk wordt gebruikt.

### **5.4 Praktische aanbevelingen**

De resultaten van dit onderzoek hebben enkele belangrijke implicaties voor de praktijk. Gemeenten zouden kunnen overwegen om ambtenaren meer discretionaire ruimte te bieden in hun werk, aangezien dit kan leiden tot betere prestaties van de teams. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat grenswerk een

belangrijke rol speelt in het versterken van de effectiviteit van discretionaire ruimte. Gemeenten zouden daarom ook moeten investeren in het faciliteren van grenswerk, bijvoorbeeld door het stimuleren van samenwerking tussen verschillende afdelingen en externe partners. Beleidsmakers kunnen dit bevorderen door duidelijke kaders te bieden waarin ambtenaren flexibel kunnen opereren. VTH-teams zouden gebaat kunnen zijn bij trainingen of workshops gericht op het verbeteren van grensoverschrijdende samenwerkingen met andere afdelingen en instanties. Het erkennen van de rol van grenswerk binnen VTH-processen kan helpen om de effectiviteit van deze teams verder te verbeteren en de doorlooptijden van vergunningsprocedures te verkorten.

## Referenties

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49–74.  
<https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49>
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217. <https://doi.org/10.2307/257905>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207–242.
- Babbie, E. R. (2013). *The Practice of Social Research* (13de editie). Cengage Learning.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, September, 1175–1184.
- M.J.R. Braaksma (Marc). (2022, June 18). *Ambtelijke capaciteit voor de woningbouwimpuls*. *Master City Developer*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2105/63514>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4de editie). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319–338.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Dubbeld, J. (2022, 19 september). “Extreme situaties”: Gemeenten in strijd om personeel met marktpartijen. *Stadszaken.nl*. <https://stadszaken.nl/artikel/4582/extreme-situaties-gemeenten-in-strijd-om-personeel-met-marktpartijen>



- Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2016). *Critical reflections on interactive governance: Self-organization and participation in public governance*. Edward Elgar Publishing.
- Farr-Wharton, B., Brunetto, Y., Wankhade, P., Saccon, C., & Xerri, M. (2021). Comparing the impact of authentic leadership on Italian and UK police officers' discretionary power, well-being and commitment. *Policing an International Journal*, 44(5), 741–755. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-09-2020-0156>
- Field, A. (2014). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE Publications.
- Flatt, C., & Jacobs, R. L. (2019). Principle Assumptions of Regression Analysis: Testing, Techniques, and Statistical Reporting of Imperfect Data Sets. *Advances in Developing Human Resources*, 21(4), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1523422319869915>
- Gramzow, R. H., Elliot, A. J., Asher, E., & McGregor, H. A. (2003). Self-evaluation bias and academic performance: Some ways and some reasons why. *Journal of Research in Personality*, 37(2), 41–61. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00535-4](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00535-4)
- Guo, Z., Heidl, R. A., Hollenbeck, J. R., Yu, A., & Howe, M. (2022). When discretionary boundary spanning relationships cease becoming discretionary: The impact of closed ties on informal leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 898–916. <https://doi.org/10.1037/apl0000911>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Islam, T., & Irfan, K. U. (2020). Can empowered employees go the extra mile. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2394>
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. Jossey-Bass.
- Li, K., & Du, T. C. (2015). Building a boundary-spanning service for cooperation. *Expert Systems with Applications*, 42(22), 8413–8422. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.06.055>
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-Spanning Behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28225967>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022, July 26). Programma Woningbouw. Rapport | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/03/11/programma-woningbouw>
- Muyembe Asenahabi, B., & Anselemo Ikoha, P. (2023). Scientific research sample size determination.
- Radoynovska, N. (2018). Working within Discretionary Boundaries: Allocative Rules, Exceptions, and the Micro-Foundations of Inequ(al)ity. *Organization Studies*, 39, 1277–1298. <https://doi.org/10.1177/0170840617717544>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. *The Handbook of Organizational Behavior*.
- Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126.
- Turnipseed, D. L., & VandeWaa, E. A. (2020). The little engine that could: the impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(4), 281–296. <https://doi.org/10.1108/ijotb-06-2019-0077>
- Van Meerkerk, I., Boonstra, B., & Edelenbos, J. (2013). Self-organization in urban regeneration: A two-case comparative research. *European Planning Studies*, 21(10), 1630–1652.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: Findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3–24. <https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. Edward Elgar Publishing.
- Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector* [PhD-Proefschrift, Erasmus Universiteit]. [https://repub.eur.nl/pub/50844/Proefschrift\\_Brenda-Vermeeren.pdf](https://repub.eur.nl/pub/50844/Proefschrift_Brenda-Vermeeren.pdf)
- Wespi, R., Birrenbach, T., Schaubert, S. K., Manser, T., Sauter, T. C., & Kämmer, J. E. (2023). Exploring objective measures for assessing team performance in healthcare: an interview study. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1232628>

Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238–256. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2015-0477>

## Bijlage 1 Vragenlijst

### 1 Introductiepagina

**2 Ik heb het informatieformulier gelezen ga ermee akkoord dat de ingevulde gegevens voor onderzoeksdoeleinden worden gebruikt.**

Ja (1)

Nee (2)

Nee (2) =

**3 Dan kunt u helaas niet meedoen aan onderzoek. U kunt de enquête afsluiten. Ik bedank u voor uw deelname.**

**4 Heeft uw huidige functie betrekking op de vergunningverlening van omgevingsvergunningen voor een gemeente in Nederland?**

Ja (1)

Nee (2)

Nee (2) =

**5 Dan valt u helaas niet binnen de doelgroep voor dit onderzoek. U kunt de enquête afsluiten. Ik bedank u voor uw deelname.**

**5 De volgende vragen gaat over hoe u uw werk ervaart. Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?**

Zeer oneens (1) Enigszins oneens (2) Neutraal (3) Enigszins eens (4) Zeer eens (5)

Het werk dat ik doe is heel belangrijk voor mij. (1)

Mijn werkactiviteiten zijn persoonlijk betekenisvol voor mij. (2)

Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij. (3)

Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen. (4)

Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werkactiviteiten uit te voeren. (5)

Ik heb de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk. (6)

Ik heb aanzienlijke autonomie in het bepalen hoe ik mijn werk doe. (7)

Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk aanpak. (8)

Ik heb aanzienlijke mogelijkheden voor onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe. (9)

Mijn invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling is groot. (10)

Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn afdeling. (11)

Ik heb aanzienlijke inspraak op wat er gebeurt in mijn afdeling. (12)

**6 Deze vraag gaat over de prestaties van uw hele team (VTH, vergunningverlening, toezicht en handhaving). Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?**

Zeer oneens (1) Enigszins oneens (2) Neutraal (3) Enigszins eens (4) Zeer eens (5)

Mijn team bereikt de gestelde doelen. (1)

Mijn team levert werk van hoge kwaliteit. (2)

Mijn team draagt succesvol bij aan het bereiken van organisatiedoelen. (3)

Activiteiten/projecten worden succesvol afgerond in mijn team. (4)

Mijn team zorgt ervoor dat inspanningen worden geleverd met minimale tijd en geld. (5)

Er wordt geen tijd verspild in mijn team. (6)

Mijn team maakt goed gebruik van de kennis en vaardigheden van werknemers. (7)

Mijn team leert van fouten. (8)

Er wordt geen geld verspild in mijn team. (9)

Mensen en middelen worden adequaat ingezet in mijn team. (10)

Mijn team onderhoudt goede relaties met externe partijen. (11)

Mijn team behandelt belanghebbenden op een eerlijke en rechtvaardige manier. (12)

Bij de dienstverlening aan burgers of bedrijven worden geen wetten of regels overtreden. (13)

De klanttevredenheid ten opzichte van mijn team is zeer hoog. (14)

**7 De volgende stellingen gaan over uw gedrag op het werk in relatie tot aanvragers, architecten, en projectontwikkelaars. Kunt u voor iedere stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent, lettende op uw eigen gedrag?**

Zeer oneens (1) Enigszins oneens (2) Neutraal (3) Enigszins eens (4) Zeer eens (5)

Ik ben in staat om duurzame relaties op te bouwen en te onderhouden met verschillende organisaties in het vergunningsproces. (1)

Ik voel aan wat belangrijk is en wat ertoe doet voor ontwikkelaars/aanvragers in het vergunningsproces. (2)

Ik zorg voor een goede informatie-uitwisseling tussen projectontwikkelaars/aanvragers en mijn gemeente. (3)

Ik maak effectieve verbindingen tussen ontwikkelingen in het vergunningsproces en de interne werkprocessen van mijn gemeente. (4)

Ik ben in staat om mijn gemeente tijdig in actie te laten komen bij ontwikkelingen in het vergunningsproces. (5)

**8 De onderstaande stellingen lijken op de vorige, maar gaan erover of u denkt dat dit rollen zijn die horen bij uw functie als vergunningverlener/toezichthouder/handhaver. Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent.**

Zeer oneens (1) Enigszins oneens (2) Neutraal (3) Enigszins eens (4) Zeer eens (5)

Het is mijn taak om duurzame relaties op te bouwen en te onderhouden met verschillende organisaties in het vergunningsproces. (1)

Het is mijn taak om aan te voelen wat belangrijk is en wat ertoe doet voor ontwikkelaars/aanvragers in het vergunningsproces. (2)

Het is mijn taak om te zorgen voor een goede informatie-uitwisseling tussen projectontwikkelaars/aanvragers en mijn gemeente. (3)

Het is mijn taak om effectieve verbindingen te maken tussen ontwikkelingen in het vergunningsproces en de interne werkprocessen van mijn gemeente. (4)

Het is mijn taak om mijn gemeente tijdig in actie te laten komen bij ontwikkelingen in het vergunningsproces. (5)

**9 Wat is uw leeftijd?**

---

**10 Wat is uw geslacht?**

Man (1)

Vrouw (2)

Anders (3)

**11 Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?**

Universiteit (1)

Hogeschool (2)

Middelbaar beroepsonderwijs (3)

Lager beroepsonderwijs (4)

Middelbare school (5)

Basisschool (6)

**12 Wat is uw huidige functie?**

Vergunningverlener (1)

Toezichthouder (2)

Handhaver (3)

RO jurist (4)

Anders, namelijk (5) \_\_\_\_\_

**13 In welke provincie ligt de gemeente waarvoor u werkzaam bent?**

Groningen (1)

Friesland (2)

Drenthe (3)

Overijssel (4)

Flevoland (5)

Gelderland (6)

Utrecht (7)

Noord-Holland (8)

Zuid-Holland (9)

Zeeland (10)

Noord-Brabant (11)

Limburg (12)



## Bijlage 2 Operationaliseringstabel

Tabel 1. Operationalisering

Concept	Dimensies	Items	Schaal	
Discretionaire ruimte  Psychological self-empowerment (Spreitzer, 1995)	Betekenis	1. Het werk dat ik doe is heel belangrijk voor mij.	5 punt Likert  zeer oneens - zeer eens	
		2. Mijn werkactiviteiten zijn persoonlijk betekenisvol voor mij.		
		3. Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij.		
	Competentie	4. Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen.		
		5. Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werkactiviteiten uit te voeren.		
		6. Ik heb de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk.		
		Zelfbeschikking		7. Ik heb aanzienlijke autonomie in het bepalen hoe ik mijn werk doe.
				8. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk aanpak.
				9. Ik heb aanzienlijke mogelijkheden voor onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe.
	Invloed	10. Mijn invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling is groot.		
		11. Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn afdeling.		
		12. Ik heb aanzienlijke invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling.		
Team prestaties  Perceived unit performance (Vermeeren, 2014)	Effectiviteit	1. Mijn [VTH team] bereikt de gestelde doelen.	5 punt Likert  zeer oneens - zeer eens	
		2. Mijn [VTH team] levert werk van hoge kwaliteit.		
		3. Mijn [VTH team] draagt succesvol bij aan het bereiken van organisatiedoelen.		
		4. Activiteiten/projecten worden succesvol afgerond in mijn [VTH team].		
	Efficiëntie	5. Mijn [VTH team] zorgt ervoor dat inspanningen worden geleverd met minimale tijd en geld.		
		6. Er wordt geen tijd verspild in mijn [VTH team].		
		7. Mijn [VTH team] maakt goed gebruik van de kennis en vaardigheden van werknemers.		
		8. Mijn [VTH team] leert van fouten.		
		9. Er wordt geen geld verspild in mijn [VTH team].		
		10. Mensen en middelen worden adequaat ingezet in mijn [VTH team].		
		11. Mijn [VTH team] onderhoudt goede relaties met externe partijen.		

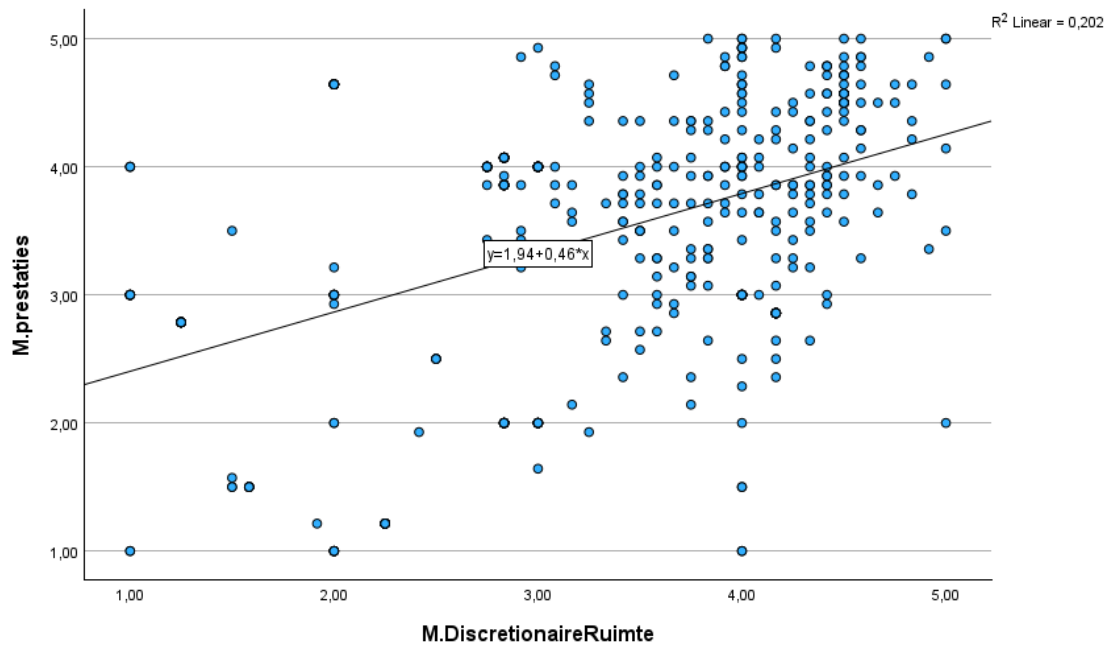
	Rechtvaardigheid	<p>12. Mijn [VTH team] behandelt belanghebbenden op een eerlijke en rechtvaardige manier.</p> <p>13. Bij de dienstverlening aan burgers of bedrijven worden geen wetten of regels overtreden.</p> <p>14. De klanttevredenheid ten opzichte van mijn [VTH team] is zeer hoog.</p>	
Boundary spanning gedrag	Capaciteit	<p>1. [Ik ben] in staat om duurzame relaties op te bouwen en te onderhouden met verschillende organisaties in het [vergunningproces].</p> <p>2. [Ik] voel aan wat belangrijk is en wat ertoe doet voor [ontwikkelaars/aanvragers] in het [vergunningproces].</p> <p>3. [Ik] zorg voor een goede informatie-uitwisseling tussen [projectontwikkelaars/aanvragers] en mijn [gemeente].</p> <p>4. [Ik] maak effectieve verbindingen tussen ontwikkelingen in het [vergunningproces] en de interne werkprocessen van mijn [gemeente].</p> <p>5. [Ik ben] in staat om mijn [gemeente] tijdig in actie te laten komen bij ontwikkelingen in het [vergunningproces].</p>	<p>5 punt Likert</p> <p>zeer oneens - zeer eens</p>
Boundary spanning activity (Meerkerk & Edelenbos, 2014)			
	Rol (Marrone, Tesluk & Carson, 2007)	<p>6. [Het is mijn taak om] duurzame relaties op te bouwen en te onderhouden met verschillende organisaties in het [vergunningproces].</p> <p>7. [Het is mijn taak om] aan te voelen wat belangrijk is en wat ertoe doet voor [ontwikkelaars/aanvragers] in het [vergunningproces].</p> <p>8. [Het is mijn taak om] te zorgen voor een goede informatie-uitwisseling tussen [projectontwikkelaars/aanvragers] en mijn [gemeente].</p> <p>9. [Het is mijn taak om] effectieve verbindingen te maken tussen ontwikkelingen in het [vergunningproces] en de interne werkprocessen van mijn [gemeente].</p> <p>10. [Het is mijn taak om] mijn [gemeente] tijdig in actie te laten komen bij ontwikkelingen in het [vergunningproces].</p>	

## Bijlage 3 Pattern matrix

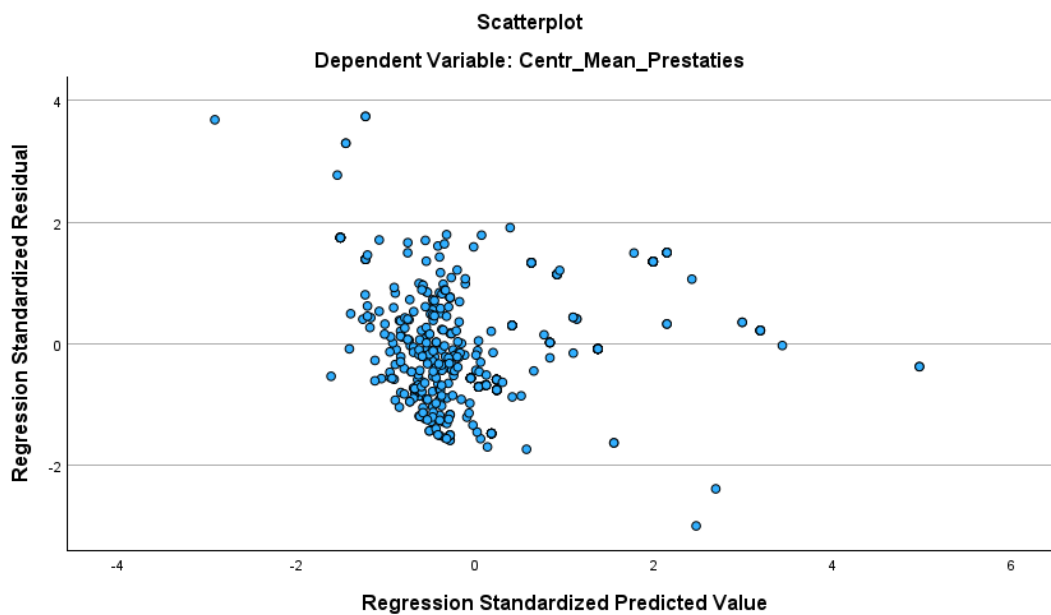
Tabel 2. Pattern matrix

Item	Factor 1	Factor 2
Het werk dat ik doe is heel belangrijk voor mij.	<b>0,891</b>	-0,066
Mijn werkactiviteiten zijn persoonlijk betekenisvol voor mij.	<b>0,885</b>	-0,039
Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij.	<b>0,886</b>	-0,093
Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen.	<b>0,885</b>	-0,289
Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werkactiviteiten uit te voeren.	<b>0,896</b>	-0,246
Ik heb de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk.	<b>0,904</b>	-0,190
Ik heb aanzienlijke autonomie in het bepalen hoe ik mijn werk doe.	<b>0,903</b>	-0,138
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk aanpak.	<b>0,874</b>	-1,106
Ik heb aanzienlijke mogelijkheden voor onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe.	<b>0,893</b>	-0,050
Mijn invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling is groot.	<b>0,827</b>	<b>0,424</b>
Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn afdeling.	<b>0,785</b>	<b>0,476</b>
Ik heb aanzienlijke inspraak op wat er gebeurt in mijn afdeling.	<b>0,758</b>	<b>0,479</b>

## Bijlage 4 Regressie aannames



**Figuur 2.** Scatterplot lineair verband



**Figuur 3.** Scatterplot residuen en verwachtingen

**Tabel 3.** Durbin-Watson statistiek

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.453	.206	.204	.91145	
2	.553	.306	.303	.85262	2.282

*Model 1 voorspellers: (Constant), Cent\_Mean\_Discr\_Ruimte*

*Model 2 voorspellers: (Constant), Cent\_Mean\_Discr\_Ruimte, Interactievariabel*

*Afhankelijke variabele: Cent\_Mean\_Prestaties*

## Bijlage 5 Descriptieve statistieken

Tabel 5. Steekproefkenmerken

Kenmerk	N	%	Gemiddelde ( <i>m</i> )	Standaard afwijking ( <i>sd</i> )	Min	Max
<b>Leeftijd</b>	475	-	37,62	13,333	20	100
<b>Geslacht</b>						
Man	307	64,2%				
Vrouw	167	34,9%				
Anders	4	0,8%				
<b>Opleidingsniveau</b>						
Universiteit	131	27,4%				
Hogeschool	228	47,7%				
Middelbaar beroepsonderwijs	107	22,4%				
Lager beroepsonderwijs	5	1,0%				
Middelbare school	7	1,5%				
<b>Huidige functie</b>						
Vergunningverlener	247	51,7%				
Toezichthouder	77	16,1%				
Handhaver	60	12,6%				
RO jurist	35	7,3%				
Anders	59	12,3%				
<b>Provincie</b>						
Groningen	14	2,9%				
Friesland	14	2,9%				
Drenthe	23	4,8%				
Overijssel	26	5,4%				
Flevoland	21	4,4%				

Gelderland	53	11,1%				
Utrecht	66	13,8%				
Noord-Holland	82	17,2%				
Zuid-Holland	115	24,1%				
Zeeland	10	2,1%				
Noord-Brabant	43	9,0%				
Limburg	11	2,3%				
<b>Discretionaire Ruimte</b>	478	-	3,3497	0,99351	1	5
<b>Prestaties</b>	478	-	3,4864	1,02449	1	5
<b>Grenswerk</b>	478	-	3,7094	1,19375	1	5

---

## Bijlage 6 Correlatiematrix

Tabel 6. Correlatiematrix

Variabele	Discretionaire Ruimte	Prestaties	Grenswerk	Provincie	Functie	Opleidings niveau	Geslacht	Leeftijd
Discretionaire Ruimte	-	.450**	.233**	-.112*	.164**	-.065	-.088	.348**
Prestaties	.450**	-	.776**	-.119**	-.003	.009	.053	.123**
Grenswerk	.233**	.776**	-	-.121**	-.130**	.017	.116*	.232**
Provincie	-.112*	-.119**	-.121**	-	.084	.006	.015	-.189**
Functie	.164**	-.003	-.130**	.084	-	.070	.018	.029
Opleidings- niveau	-.065	.009	.017	.006	.070	-	-.039	.097
Geslacht	-.088	.053	.116*	.015	.018	-.039	-	.032
Leeftijd	.348**	.123**	.232**	-.189**	.029	.097	.032	-

\* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$