

“De wijkverbinder is een voorbode van het wijkgericht werken”

Een kwalitatieve *multiple case study* naar de wijkverbinder als dienstverlenende schakel tussen de wijk en de gemeente

Naam: Marit Buzing

Studentnummer: 575813

Opleiding: Master Publiek Management (Bestuurskunde)

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2023-2024

Scriptiebegeleider: Dr. Jolien Grandia

Tweede beoordelaar: Dr. Rianne Warsen

Stagebegeleider: Charlotte Hanzon

Datum: 2 augustus 2024

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie, het eindresultaat van een leerzaam en intensief afstudeertraject voor de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn interesse voor publiek management is ontstaan tijdens mijn bachelor Sociologie, waarin ik veel leerde over de uiteenlopende perspectieven en ervaringen van mensen en de complexiteit van maatschappelijke problemen. In de bachelor miste ik echter handvatten om met deze complexiteit om te gaan en maatschappelijke problemen aan te pakken. Hierover leerde ik in deze master en bij JSO, mijn stageorganisatie. Dit heeft mijn kennis en interesse in vraagstukken die zowel de leefwereld als de systeemwereld aangaan, gevoed. Ik grijp dit moment graag aan om een aantal mensen te bedanken die dit onderzoek en mijn groei als onderzoeker mogelijk hebben gemaakt.

Gedurende de scriptieperiode liep ik stage bij JSO, een adviesbureau in het sociaal domein. Hier kreeg ik veel vrijheid om zelfstandig onderzoek te doen en werd ik gefaciliteerd in het leggen van contact met wijkverbinders, gemeentemedewerkers en wethouders bij verschillende gemeenten. Ik wil mijn collega's bedanken voor hun interesse en inzichten voor mijn onderzoek en het mede-organiseren van de inspiratiebijeenkomst waarop ik mijn onderzoek aan belangstellenden mocht presenteren. In het bijzonder bedank ik mijn stagebegeleider Charlotte Hanzon voor de intensieve en waardevolle begeleiding.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de respondenten van het onderzoek bij de gemeenten Katwijk, Leidschendam-Voorburg en Maassluis, die mij open en met belangstelling hebben ontvangen. Het siert deze gemeenten dat ik een kijkje in hun keukens heb mogen nemen en ik bewonder met name de wijkverbinders voor hun inzet. Door dit onderzoek heb ik veel mogen leren over de functie van wijkverbinders en het wijkgericht werken door gemeenten.

Tenslotte wil ik mijn scriptiebegeleider Jolien Grandia bedanken voor de behulpzame feedback en haar beschikbaarheid voor vragen, wat mijn onderzoek verder heeft gebracht. Bovendien bedank ik Rianne Warsen voor het lezen en het samen met Jolien Grandia beoordelen van mijn scriptie.

Marit Buzing

2 augustus 2024, Delft

Samenvatting

Gemeenten willen hun dienstverlening beter aan laten sluiten op de wensen en behoeften van inwoners, wat aanleiding geeft om wijkgericht te werken. Wijkgericht werken houdt in dat gemeenten de behoeften van afzonderlijke wijken in plaats van de stad of het dorp als geheel centraal plaatsen. Daarbij hebben gemeenten wijkambtenaren in dienst, die de verbindende schakel vormen tussen inwoners en de gemeente. Wijkambtenaren zijn echter wisselend succesvol in hun verbindingspogingen en er bestaat verwarring over hun rollen en positie. Daarom stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *Waarom zijn wijkambtenaren wisselend succesvol in het verbinden van inwoners en de gemeente?*

De literatuur over *boundary spanning* in de publieke sector is gebruikt om inzicht te krijgen in de positionering en rollen van wijkambtenaren, die geconceptualiseerd worden als *boundary spanners*. *Boundary spanners* zetten zich namelijk in om de organisatie en de omgeving, die tegenstrijdige doelen en verwachtingen hebben, te verbinden. Bovendien kunnen *boundary spanners* vier profielen vervullen, te weten fikser, innovatieve ondernemer, bruggenbouwer en bemiddelaar. Verwacht wordt dat wijkambtenaren als *boundary spanners* een positie innemen tussen de organisatie (gemeente) en omgeving (inwoners) en de vier profielen van *boundary spanners* vervullen. Volgens de literatuur kunnen barrières in de gemeentelijke organisatie wijkverbinders echter belemmeren in hun verbindingspogingen.

Deze *multiple case study* is uitgevoerd bij de gemeenten Katwijk, Leidschendam-Voorburg en Maassluis. Hoewel de drie gemeenten op basis van hun vergelijkbare kenmerken zijn geselecteerd, zijn de wijkambtenaren bij elke gemeente werkzaam onder een andere functietitel, respectievelijk wijkregisseurs, gebiedsregisseurs en wijkcoördinatoren. Dit doet vermoeden dat zij hun functie verschillend invullen. Er zijn vijftien interviews afgenomen met wijkambtenaren, wethouders en betrokken medewerkers bij de afdeling van de wijkambtenaren. Ook is er geobserveerd bij de wekelijkse overleggen van de wijkambtenaren. De interviewtranscripten en observatieverslagen zijn zowel deductief als inductief gecodeerd.

De resultaten wijzen erop dat de wijkambtenaren van de drie gemeenten de vier rollen van een *boundary spanner* vervullen, hoewel zij elke rol in verschillende mate uitoefenen. Daarnaast vertelden de respondenten dat wijkambtenaren hun functietitel niet passend vinden. Dit is de reden dat de onderzochte wijkambtenaren vanaf de resultatensectie aangeduid worden met de functietitel 'wijkverbinder', omdat *verbinden* is wat zij aan de hand van de vier rollen doen.

Uit de data-analyse blijkt verder dat er drie problemen bestaan rondom wijkverbinders. Allereerst is er sprake van een functioneel probleem. De analyse maakt duidelijk dat wijkverbinders worden belemmerd door ambtenaren in hun pogingen om inwoners en de gemeente te verbinden, omdat ambtenaren geen contact met de wijkverbinder initiëren of niet meewerken aan verzoeken van de wijkverbinder. Daardoor kunnen de wijkverbinders enkel hun fikserrol naar de inwoner toe volwaardig vervullen.

Daarnaast kampen wijkverbinders met een organisatorisch probleem. Wijkverbinders zijn volgens de respondenten namelijk gekoppeld aan een wijk en opereren daarom vanuit een dienstverlenende, domeinoverstijgende positie. Wijkverbinders zien het team van wijkverbinders daarom als uitvalsbasis, vertelden de respondenten, en voor de uitvoering van verzoeken zijn ze afhankelijk van de andere afdelingen van de gemeente. Ondanks hun dienstverlenende rol zijn wijkverbinders bij de drie gemeenten ondergebracht bij uitvoerende afdelingen die zich richten op één onderwerp. Dit zorgt voor onduidelijkheid bij ambtenaren over de vrije organisatorische positie van wijkverbinders.

Tenslotte verwijst het communicatieve probleem naar de onbekendheid van de toegevoegde waarde van wijkverbinders in de organisatie. De respondenten benadrukten dat verzoeken van wijkverbinders door andere afdelingen dan de eigen afdeling als ‘extra werk’ beschouwd worden. Ook is de rolinvulling volgens hen onduidelijk voor wijkverbinders en hun collega’s. Verder hebben de wijkverbinders beperkte capaciteit voor alle verzoeken van ambtenaren en de wijk, terwijl de respondenten wijkverbinders zien als voorloper van het wijkgericht werken.

Wijkverbinders blijken wisselend succesvol te zijn in het verbinden van inwoners en de gemeente, vanwege het functionele, organisatorische en communicatieve probleem. Het functionele en organisatorische probleem zijn kenmerkend voor de testfase van een publieke sectorinnovatie, terwijl het communicatieve probleem inherent is aan de opschaalfase. Er worden daarom vier aanbevelingen gedaan aan de gemeenten:

1. Aanstellen van een transitiemanager
2. Intern publiciteit geven aan de wijkverbinders
3. Documenteren van de rolinvulling
4. Het passend positioneren van wijkverbinders in de gemeentelijke organisatie

Verder kan vervolgonderzoek stakeholderanalyses uitvoeren voor overlegstructuren waarvan wijkverbinders een potentiële stakeholder zijn. Ook kan het ontwikkelproces gemonitord worden met prestatiemetingen, waarmee gemeenten hun lerend vermogen vergroten.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1 Inleiding | 8 |
| 1.1 Aanleiding | 8 |
| 1.2 Probleemstelling | 8 |
| 1.3 Wetenschappelijke relevantie | 9 |
| 1.4 Bestuurskundige relevantie | 10 |
| 1.5 Maatschappelijke relevantie | 10 |
| 1.6 Leeswijzer..... | 11 |
| 2 Theoretisch kader | 12 |
| 2.1 Conceptualisering van wijkambtenaren als <i>boundary spanners</i> | 12 |
| 2.2 De positie van <i>boundary spanners</i> tussen de leef- en systeemwereld..... | 13 |
| 2.3 Faciliterend leiderschap: vier profielen van <i>boundary spanners</i> | 15 |
| 2.3.1 Fikser | 16 |
| 2.3.2 Innovatieve ondernemer | 16 |
| 2.3.3 Bemiddelaar..... | 17 |
| 2.3.4 Bruggenbouwer | 17 |
| 2.3.5 Verbinden op verschillende manieren | 17 |
| 2.4 Uitdagingen voor wijkambtenaren in verbindingspogingen | 18 |
| 2.5 Conclusie van het theoretisch kader | 19 |
| 3 Methodologie | 21 |
| 3.1 Caseselectie | 21 |
| 3.2 Werving van respondenten | 22 |
| 3.3 Observaties tijdens wekelijkse overleggen..... | 23 |
| 3.4 Data-analyse | 24 |
| 3.5 Privacy, validiteit en betrouwbaarheid | 24 |
| 4 Resultaten | 26 |
| 4.1 De vier verbindingsrollen per gemeente..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 4.2 Toepassing van de vier verbindingsrollen | 28 |
| 4.2.1 Fikser: ‘ik probeer mijn collega's alles mee te geven van wat er speelt in een gebied’ | 28 |
| 4.2.2 Innovatieve ondernemer: ‘ik ben het loket voor initiatieven’ | 29 |
| 4.2.3 Bruggenbouwer: ‘eigenlijk wil je jezelf overbodig maken’ | 31 |
| 4.2.4 Bemiddelaar: ‘door met inwoners in gesprek te gaan, is soms ook iets uit de lucht’ | 32 |
| 4.3 Een vrije, maar onduidelijke positie: ‘niet gekoppeld aan een onderwerp, maar aan een wijk’ | 33 |
| 4.4 Onbekendheid over de toegevoegde waarde van wijkverbinders | 36 |
| 4.5 Conclusie van de resultaten | 38 |
| 5 Conclusie en aanbevelingen | 39 |
| 5.1 Beantwoording van deelvragen | 39 |
| 5.1.1 Welke rollen vervullen wijkverbinders om de gemeente en inwoners te verbinden? | 39 |
| 5.1.2 In hoeverre brengen wijkverbinders verbinding tussen inwoners en de gemeente tot stand? | 40 |
| 5.1.3 Hoe zijn wijkverbinders gepositioneerd in de gemeentelijke organisatie? .. | 41 |
| 5.1.4 In hoeverre zijn de rollen en positie van wijkverbinders duidelijk?..... | 41 |
| 5.2 Beantwoording van de hoofdvraag..... | 41 |
| 5.3 Discussie..... | 42 |
| 5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek..... | 43 |
| 5.6 Aanbevelingen voor gemeenten | 44 |
| 5.6.1 Aanstellen van een transitie manager | 44 |
| 5.6.2 Intern publiciteit geven..... | 44 |
| 5.6.3 Documenteren van de rolinvulling | 45 |
| 5.6.4 Passend positioneren | 45 |
| 6 Literatuurlijst..... | 47 |

| | |
|---|----|
| Bijlage I: Informed consentformulier..... | 52 |
| Bijlage II: Topiclijst | 54 |
| Bijlage III: Operationalisering..... | 56 |
| Bijlage IV: Datastructuur | 66 |
| Bijlage V: Praatplaat | 68 |

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

“Voor de burger is de regelgeving niet meer te volgen. Een burger weet niet meer wat er van hem of haar verwacht wordt en wat hij of zij van de overheid kan verwachten”, staat in het Tweede Kamerrapport ‘Klem tussen balie en beleid’ uit 2021. Door complexe wet- en regelgeving raken burgers in de problemen en ondervinden professionals moeite met het uitvoeren van de wet met oog voor de menselijk maat (Tweede Kamer, 2021). Om die reden werken de overheid en publieke organisaties aan een aanpak waardoor “overheidsdienstverlening beter aansluit bij wat burgers en bedrijven nodig hebben” (Rijksoverheid, z. d. b). In lijn met deze trend stellen gemeenten onder het mom van ‘wijkgericht werken’ de behoeften van afzonderlijke wijken centraal in plaats van het dorp of de stad als geheel (Van Arum, Kooiman, Stouthard & De Veld, 2023; WijkWijzer, z. d.). Om de focus op de wijk te leggen, hebben deze gemeenten voor elke wijk een ‘wijkambtenaar’ in dienst (De Boer et al., 2008; WijkWijzer, z. d.). Deze wijkambtenaren zijn een verbindende schakel tussen wijkbewoners en de gemeente, waarbij ze bemiddelen bij conflicten tussen inwoners en de gemeente en samenwerking bevorderen in participatietrajecten (Hollanders, Van der Ham & Can, 2023; Verloo, 2023).

Desondanks lijken wijkambtenaren wisselend succesvol te zijn in hun pogingen om inwoners en de gemeente te verbinden. Zo ziet Potjer (2023) dat wijkambtenaren wijkinitiatieven verder helpen, maar in de gemeentelijke organisatie vastlopen. Bovendien is er volgens Hollanders et al. (2023) “soms sprake van verwarring over de positionering en rolopvatting van het ambt [van wijkambtenaren].” Opvallend is eveneens de diversiteit aan benamingen voor de functie van wijkambtenaar, zoals wijkmanagers, verbindingsofficieren, buurtcoördinatoren en gebiedsregisseurs (De Boer et al., 2008; WijkWijzer, z. d.). Dit impliceert dat er afwisselend duidelijkheid en onduidelijkheid bestaat over de functie van wijkambtenaren, hoewel ongewis is voor wie. Kortom, wijkambtenaren kunnen het verschil maken in de relatie tussen inwoners en ambtenaren, maar onduidelijk is hoe ze te werk gaan en waarom ze daar wisselend – en dus niet structureel – succesvol in zijn om verbinding tot stand te brengen.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek heeft tot doel te verklaren dat wijkambtenaren wisselend succesvol zijn in het verbinden van inwoners en de gemeente, waarbij ‘wisselend’ slaat op de mindere of meerdere

mate van verbinding die wijkambtenaren tot stand brengen. In lijn hiermee staat de volgende onderzoeksvraag in deze kwalitatieve *multiple case study* centraal:

Waarom zijn wijkambtenaren wisselend succesvol in het verbinden van inwoners en de gemeente?

Daarbij worden de volgende deelvragen beantwoord:

- Welke rollen vervullen wijkverbinders om de gemeente en inwoners te verbinden?
- In hoeverre brengen wijkambtenaren verbinding tussen inwoners en de gemeente tot stand?
- Hoe zijn wijkambtenaren gepositioneerd in de gemeentelijke organisatie?
- In hoeverre zijn de rollen en positie van wijkambtenaren duidelijk?

Aan de hand van een theoretische bespreking van het begrip *boundary spanning* en een analyse van interviews en observaties bij drie gemeenten worden deze vragen beantwoord. Door meerdere gemeenten te onderzoeken, kan achterhaald worden of de gemeenten van elkaar verschillen in de rollen, positie en mate waarin hun wijkambtenaren verbinding tot stand brengen tussen inwoners en de gemeente (zie [3.1](#)). In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de termen ‘gemeente’ en ‘ambtenaren’ om te verwijzen naar alle medewerkers die werkzaam zijn voor de gemeente, zoals wethouders, beleidsambtenaren en uitvoerend medewerkers. De wijkambtenaren staan eveneens in dienst van de gemeente. Daarmee gaat dit onderzoek niet in op wijkwerkers of *community builders* die zich vrijwillig of in dienst van andere organisaties, zoals welzijnsorganisaties, inzetten om verbinding tussen inwoners en de gemeente tot stand te brengen. De conclusies en aanbevelingen dragen hiermee bij aan het optimaliseren van de inzet van wijkambtenaren in dienst van de gemeente.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over *boundary spanning* in de publieke sector, wat zich vooralsnog veelal toespitst op een specifiek beleidsdomein, zoals watermanagement (Edelenbos & Teisman, 2013) en Wmo (Van Houten, Schalk & Tuynman, 2010). Wijkambtenaren als *boundary spanners* zijn daarentegen actief voor een wijk en niet voor één beleidsdomein, waardoor dit onderzoek de bestaande literatuur contextualiseert en weegt in de context van het wijkgericht werken door alle beleidsdomeinen van de gemeente. Bovendien is

het onderzoek naar wijkambtenaren beperkt en zijn Nederhand et al. (2019) één van de weinigen die empirische data over wijkambtenaren hebben verzameld. Volgens Nederhand et al. (2019) is er “meer empirisch onderzoek nodig is om de generaliseerbaarheid te testen en de theorie over intra-organisatorische *boundary-spanning* strategieën verder te ontwikkelen” (p. 235). Dit onderzoek geeft gehoor aan deze oproep en reflecteert kritisch op hun bevindingen. Daarbij worden de profielen van *boundary spanners* van Van Meerkerk en Edelenbos (2018) verkend en gecontextualiseerd in het wijkgericht werken. Daarmee voegt dit onderzoek kennis toe aan de literatuur over de praktische uitvoering van deze profielen door wijkambtenaren en de gevolgen hiervan voor de verbinding tussen inwoners en de gemeente.

1.4 Bestuurskundige relevantie

Gemeenten hebben de ambitie om hun dienstverlening beter aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van inwoners, waarvoor de wijkambtenaar als middel dient. Dit onderzoek is dan ook bestuurskundig relevant, gezien het geen nieuwe manier aandraagt aan gemeenten om aansluiting te vinden bij inwoners, maar een al bestaand en geïmplementeerd middel bestudeert. Door de functie van en uitdagingen voor wijkambtenaren te onderzoeken, kunnen gemeenten met de aanbevelingen van dit onderzoek hun wijkambtenaren er beter toe in staat stellen om inwoners en de gemeente te verbinden. Daardoor kunnen strategen en kwartiermakers het wijkgericht werken verder uitrollen in de organisatie en hun ambitie waarmaken om hun dienstverlening op de wijk af te stemmen. Daarbij komt dat onderzoek naar de functie van wijkambtenaar nodig is om duidelijk te maken dat het implementeren van de functie niet voldoende is om succesvol wijkgericht te kunnen werken. Wanneer de gemeente haar wijkambtenaren immers onvoldoende benut, laat de gemeente kansen liggen om de verbinding met inwoners te versterken.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Verder is dit onderzoek maatschappelijk relevant, omdat de verbinding tussen inwoners en de gemeente al lange tijd op scherp staat (Boonstra, 2023). Dit blijkt bijvoorbeeld uit de lage opkomst bij verkiezingen en participatiemomenten en toenemende agressie jegens lokale bestuurders (Boonstra, 2023; Rijksoverheid, 2022). Om de verbinding en het vertrouwen met inwoners te herstellen kunnen lokale ambtenaren volgens Boonstra (2023) “meer contact met inwoners zoeken” en “inwoners meer ruimte bieden met initiatieven”. Verloo (2023) maakt echter duidelijk dat verwachtingen en doelen van inwoners en ambtenaren botsen, waardoor “meer contact” geen passende oplossing is. Dit onderzoek licht wijkambtenaren uit als het

mechanisme om verbinding tussen inwoners en de gemeente tot stand te brengen en duurzaam te onderhouden. Daarmee zijn de uitkomsten van waarde voor de aanpak van dit maatschappelijke probleem, omdat het optimaal inzetten en benutten van wijkambtenaren door zowel inwoners als de gemeente kan bijdragen aan het herstel van de relatie tussen inwoners en de gemeente.

1.6 Leeswijzer

In het vervolg van dit onderzoek komt allereerst het theoretisch kader aan bod, waarop de methodologie volgt. Vervolgens worden de resultaten besproken, waarna er wordt afgesloten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

2 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden wijkambtenaren allereerst geconceptualiseerd als *boundary spanners*. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de manier waarop wijkambtenaren zich verhouden tot inwoners in de leefwereld en de gemeente in de systeemwereld. Aansluitend wordt er aandacht besteed aan de profielen van *boundary spanners*, gezien onduidelijk is wanneer en hoe wijkambtenaren optreden als verbinder van inwoners en de gemeente. Er wordt afgesloten met uitdagingen voor wijkambtenaren in de leef- en systeemwereld, wanneer zij ambtenaren en inwoners proberen te verbinden.

2.1 Conceptualisering van wijkambtenaren als *boundary spanners*

Om inzicht te krijgen in de functie van wijkambtenaren, wordt een beroep gedaan op de literatuur over *boundary spanning* in de publieke sector. *Boundary spanners* zijn personen die zich inzetten om mensen uit de omgeving en organisatie te verbinden en de hieruit volgende informatie- en communicatiestromen te coördineren (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Bovendien is het kenmerkend voor *boundary spanners* dat zij zich met verschillende groepen kunnen identificeren, die tenminste gedeeltelijk tegenstrijdige verwachtingen en doelen hebben (Marrone, 2010; Miles, 1980). In lijn met deze definitie beschrijven Nederhand et al. (2019) de functie van wijkmanagers als volgt: “Wijkmanagers worden expliciet aangesteld om als schakel te fungeren tussen de perspectieven en belangen van een specifieke wijk (omgeving) en de perspectieven en belangen van de beleidsafdelingen van de stad (organisatie)” (p. 225). Hoewel Nederhand et al. (2019) het hebben over wijkmanagers, bestaat er een veelheid aan titels voor de functie van ‘wijkambtenaar’, waaronder wijkmanager, verbindingsofficier, buurtcoördinator en gebiedsregisseur (De Boer et al., 2008; WijkWijzer, z.d.). In dit onderzoek wordt er daarom gebruikgemaakt van de verzamelterm ‘wijkambtenaar’ om te verwijzen naar de gemeentelijke functie van verbinder van wijkbewoners en de gemeente.

Als *boundary spanner* vormen en sturen wijkambtenaren de interacties tussen inwoners en de gemeente, waarbij zij zich kunnen verplaatsen in zowel inwoners als ambtenaren (Marrone, 2010; Nederhand et al., 2019). Inwoners en ambtenaren zijn daarin de groepen met tegenstrijdige verwachtingen en doelen (Miles, 1980). Verloo (2023) geeft als voorbeeld dat beleidsambtenaren werken aan een plan waarop inwoners hebben meegedacht, maar inwoners door ambtenaren niet op de hoogte worden gebracht tijdens het optekenen van het plan. Dit voorbeeld is illustratief voor de noodzaak van wijkambtenaren als *boundary spanners*, die verbinding zoeken tussen inwoners en de gemeente om het tussen beiden te onderhouden en

conflictsituaties te voorkomen. Hoe de wijkambtenaar zich daarin verhoudt tot inwoners en de gemeente, welke rollen de wijkambtenaar kan aannemen om inwoners en de gemeente te verbinden en tegen welke uitdagingen hij of zij aanloopt in de functie, komt in het vervolg van dit theoretisch kader aan bod.

2.2 De positie van *boundary spanners* tussen de leef- en systeemwereld

De tegenstrijdige doelen verwachtingen van inwoners en de gemeente, waarmee wijkambtenaren als *boundary spanners* te maken krijgen, kunnen verklaard worden met behulp van de drie niveaus van verantwoordelijkheid en controle van Thompson (1967). Voor zijn drie niveaus beroept Thompson (1967) zich op de open systementheorie, die in het kort veronderstelt dat de omgeving van een organisatie continu verandert en de organisatie zich hieraan moet aanpassen om voort te blijven bestaan (Katz & Kahn, 1978). In deze subparagraaf worden het institutionele, technische en managementniveau uitgelicht om te verhelderen hoe respectievelijk inwoners, de gemeente en wijkambtenaren zich tot elkaar verhouden.

Te beginnen met het institutionele niveau, het sociale systeem of de leefwereld waarbinnen inwoners actief zijn (Thompson, 1967; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007; Van der Lans, 2010; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Deze termen duiden op een wereld gekenmerkt door ervaringskennis, creativiteit en onvoorspelbaarheid. In het wijkgericht werken gaat het daarbij om de *community* ofwel de inwoners die in de wijk wonen en te maken krijgen met leefbaarheidsvraagstukken die vragen om een integrale aanpak (Ministerie van BZK, 2024; Stephens et al., 2024). Burgerinitiatieven zijn een voorbeeld van een actor in de leefwereld, omdat ze vaak ontstaan uit een behoefte of probleem in de omgeving van burgers, waarvoor zij – op een creatieve manier – een oplossing willen vinden (Verhoef, Ruitenburg, Luttmer, Heirweg & Andric, 2018; Uhl-Bien et al., 2007).

In contrast met het institutionele niveau staat het technische niveau, het overheidssysteem of de systeemwereld (Thompson, 1967; Uhl-Bien et al., 2007; Van der Lans, 2010; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Deze termen verwijzen naar een wereld die gekenmerkt wordt door wet- en regelgeving, controle en voorspelbaarheid. Met betrekking tot het wijkgericht werken gaat het hier om de gemeente, waarbij beleidsambtenaren, uitvoerend ambtenaren en politiek-bestuurlijk ambtenaren zich bezighouden met de primaire, alledaagse taken van de organisatie (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007; Thompson, 1967; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Gemeenten zijn bijvoorbeeld sectoraal georganiseerd, waardoor wijkbewoners voor één probleem of initiatief in contact komen met medewerkers van

verschillende afdelingen (Aardema & Korsten, 2009). De technische, sectorale werkwijze van de gemeente lijkt echter onverenigbaar met de institutionele, integrale werkwijze van inwoners.

“Al met al vinden burgerinitiatieven het problematisch als de overheid zo sterk denkt vanuit de regels en kaders. [...] Initiatiefnemers verwachten dat de overheid soepel en voortvarend reageert op een plan, maar ervaren de overheid regelmatig als log en ondoorzichtig” (Verhoef et al., 2018, p. 15-16).

Dit illustreert dat in samenwerkingen tussen de twee werelden conflicten ontstaan door het nastreven van tegenstrijdige doelen en de samenwerking tot onbevredigende resultaten kan leiden.

Gezien de tegenstrijdigheid van het institutionele en technische niveau zijn er *boundary spanners* nodig om te bemiddelen tussen beiden en verbinding mogelijk te maken (Thompson, 1967; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). *Boundary spanners* bevinden zich dan ook op het tussenliggende managementniveau, waarop zij streven naar enerzijds controle over de uitvoering van wettelijke taken door de gemeente en anderzijds aanpassing aan de creativiteit en onvoorspelbaarheid van inwoners in de leefwereld (Thompson, 1967; Uhl-Bien et al., 2007; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Uhl-Bien et al. (2007) omschrijven deze handelingswijze als *enabling leadership* (‘mogelijk makend leiderschap’). Een voorbeeld hiervan is dat wijkambtenaren als *boundary spanners* burgerinitiatieven, die ontstaan uit onvervulde behoeften in de leefwereld, helpen bij het verkrijgen van een vergunning of subsidie bij de gemeente in de systeemwereld (Lagendijk & Bürmann, 2004). Met andere woorden, wijkambtenaren maken continu mogelijk dat creativiteit en controle naast elkaar bestaan in situaties waarin inwoners en de gemeente betrokken zijn.

Het bovenstaande suggereert dat *boundary spanners* tussen de leef- en systeemwereld in staan, waarbij ze grenzen en tegenstrijdigheden overspannen die actoren uit de leef- en systeemwereld markeren. De eerste verwachting is daarom dat *wijkambtenaren als verbindende schakel gepositioneerd zijn tussen inwoners en de gemeente*. Dat gezegd hebbende, staan wijkambtenaren in dienst van de gemeente en is de positionering van *boundary spanners* in de lokale overheid in de literatuur een punt van discussie, blijkt uit de meta-analyse van Stephens et al. (2024). Zo is er een literatuurstroming die beschrijft dat *boundary spanners* onderdeel zijn van een organisatie en van daaruit de verbinding leggen met andere organisaties, terwijl een andere literatuurstroming wijst op hun positie tussen twee of meerdere organisaties of systemen, waarvan ze beide niet volledig onderdeel uitmaken (Stephens et al., 2024). Deze twee

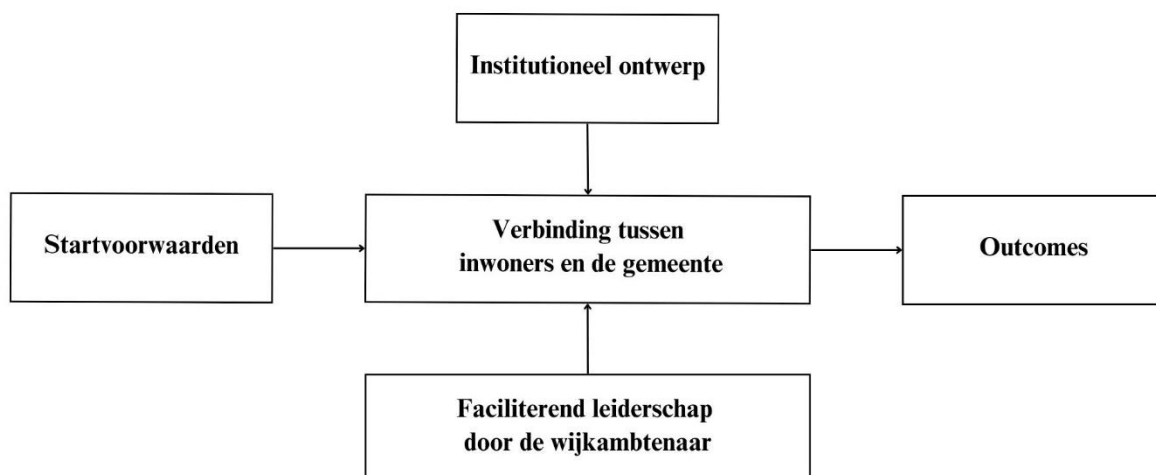
stromingen zorgen voor onduidelijkheid over de positionering van wijkambtenaren. Dit onderzoek poogt te verhelderen hoe wijkambtenaren gepositioneerd zijn in verschillende gemeenten en daarmee de onduidelijkheid over de positionering van wijkambtenaren te verklaren.

2.3 Faciliterend leiderschap: vier profielen van *boundary spanners*

Gegeven dat wijkambtenaren de verbinding tussen inwoners en de gemeente mogelijk maken, kunnen zij beschouwd worden als faciliterend leiders in *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2007; Uhl-Bien et al., 2007). Dit is weergegeven in figuur 1. *Collaborative governance* omvat een collectief besluitvormingsproces waarin overheidsorganisaties en non-overheidsstakeholders beleid ontwikkelen of implementeren op basis van consensus (Ansell & Gash, 2007). De faciliterend leider treedt daarin op als ‘eerlijke bemiddelaar’ die vertrouwen opbouwt en de integriteit borgt. Opvallend is echter dat Ansell en Gash (2007) de bemiddelaarsrol niet duiden. Bovendien onderscheiden Van Meerkerk en Edelenbos (2018) niet één, maar vier profielen van *boundary spanners*, te weten fikser, bemiddelaar, innovatieve ondernemer en bruggenbouwer. Desondanks noemen zij de wijkambtenaar als voorbeeld van een fikser, omdat Van Meerkerk en Edelenbos (2018) de wijkambtenaar als *street-level bureaucrat* inwoners en ambtenaren verbindt in de beleidsuitvoering of publieke dienstverlening. Dit wijst op verdeeldheid over de rollen van wijkambtenaren.

Figuur 1

Faciliterend leiderschap door wijkambtenaren (gebaseerd op Ansell & Gash, 2007)



Hoewel de verdeeldheid doet vermoeden dat wijkambtenaren één *boundary spanner*profiel nastreven, is het niet aannemelijk dat de handelingswijze van wijkambtenaren met slechts één profiel overeenkomt. Gezien wijkambtenaren zich faciliterend of ‘mogelijk makend’ opstellen, lijkt hun handelingswijze te worden bepaald door de omstandigheden, doelen en verwachtingen van inwoners en de gemeente. Dit komt overeen met de *situational leadership theory* van Hersey en Blanchard, waarbij leiders hun leiderschapsstijl aanpassen aan onder andere de competenties en betrokkenheid van hun medewerkers (Van Wart & Medina, 2023). Hieruit volgt de tweede verwachting dat *wijkambtenaren een boundary spannerprofiel kiezen op basis van de verwachtingen en doelen van inwoners en de gemeente*. In het onderstaande worden de vier profielen uitgelicht en de resultatensectie gaat dieper in op profielen die wijkambtenaren in praktijk vervullen.

2.3.1 Fikser

Fiksers houden zich bezig met het afstemmen van de beleidsuitvoering op de leefwereld (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Ze worden gekenmerkt door hun interne en externe contacten, goede communicatievaardigheden en het streven naar probleemoplossingen. Doordat fiksters voornamelijk beleid uitvoeren, bestaat het risico dat ze te ver van de gemeente af komen te staan en geen steun meer ontvangen van collega’s voor hun inspanningen. Een gevolg hiervan is *role stress*. *Role stress* of *role overload* houdt in dat *boundary spanners* te veel moeten investeren in verbindingen tussen de organisatie en omgeving, waardoor ze moeten kiezen welke activiteiten ze wel en niet uitvoeren (Marrone, Tesluk & Carson, 2007). Naarmate *boundary spanning* activiteiten door het team echter toenemen, neemt de individuele *role stress* af. Mogelijk associëren Van Meerkerk en Edelenbos (2018) *role stress* met fiksters, omdat zij geïsoleerd kunnen raken van de organisatie en de mate van collectieve *boundary spanning* activiteiten afnemen. Desondanks lijkt het volgens de bevindingen van Marrone et al. (2007) eerder een vraag te zijn in hoeverre *boundary spanners* geïsoleerd raken van hun eigen team en niet de organisatie als geheel.

2.3.2 Innovatieve ondernemer

Het tweede type *boundary spanner* zijn innovatieve ondernemers, die nieuwe ideeën ontwikkelen, inspelen op kansen en regels en organisatiestructuren aanpassen om innovatie en verandering te realiseren (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Overeenkomstig suggereren Nederhand et al. (2019) dat wijkmanagers strategisch nadenken over de beste aanvliegroute om samenwerking tussen inwoners en de gemeente te bereiken. Kenmerkend voor hen is bovendien

dat ze de status quo niet steunen; ze proberen bestaande regels om te buigen en handelingswijzen te ‘ontleren’ (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Een risico voor innovatieve ondernemers is desondanks dat hun persoonlijke ambities tot individuele acties leiden en niet meer representatief en inclusief zijn voor de ambities van het collectief. Daarbij komt dat de geïnvesteerde tijd en energie in een innovatie niet altijd leidt tot verandering, met frustratie tot gevolg.

2.3.3 Bemiddelaar

Ten derde onderscheiden Van Meerkerk en Edelenbos (2018) bemiddelaars, die op strategisch niveau gesprekken en onderhandelingen voeren en daarbij mediëren, inlevingsvermogen tonen en zichzelf op de achtergrond plaatsen. Om consensus te bereiken, plaatsen zij gedeelde opvattingen en betekenissen centraal (Nederhand et al., 2019). Van Meerkerk en Edelenbos (2018) zien dat bemiddelaars net als de andere profielen in dienst staan van de gemeente. In onderhandelingen staan zij daardoor echter voor de uitdaging om onderscheid te maken tussen dat wat wel en niet acceptabel is voor de gemeente in de verbinding met inwoners. Daarom moeten zij een goede balans vinden tussen formaliteit en informaliteit. Een belangrijk verschil met innovatieve ondernemers is dat innovatieve ondernemers in beeld komen *voordat* er problemen optreden in de samenwerking tussen inwoners en de gemeente. Daarentegen worden bemiddelaars ingezet met het doel een bestaand conflict weg te nemen (Nederhand et al., 2019).

2.3.4 Bruggenbouwer

Tenslotte zijn bruggenbouwers, net als bemiddelaars, voornamelijk actief op strategisch niveau (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Ze worden gerespecteerd door verschillende stakeholders, wat hen helpt om contact te leggen en verschillende stakeholders samen te brengen. Anders dan innovatieve ondernemers zoeken bruggenbouwers namelijk niet alleen contacten met mensen die hun doel steunen. Bovendien hebben bruggenbouwers kennis van politiek en zijn zij goed in lobbyen. Een uitdaging voor de bruggenbouwer is om zowel veel als diepgaande contacten te onderhouden. Nadat bruggenbouwers partijen hebben samengebracht, trekken zij zich terug en zoeken ze een bemiddelaar om het contact in stand te houden.

2.3.5 Verbinden op verschillende manieren

De vier profielen van *boundary spanners* geven weer dat er verschillende manieren zijn waarop *boundary spanners* partijen met elkaar kunnen verbinden (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Daarbij schrijven Van Meerkerk en Edelenbos (2018) aan elk profiel een activiteit, zoals fixen

en bruggenbouwen, vaardigheden en bijkomende uitdagingen toe. Desondanks blijft onduidelijk welke situaties bepalen welke handelingsstrategie een *boundary spanner* nastreeft. Door de rollen van wijkambtenaren te verkennen, kan achterhaald worden hoe en met welk doel wijkambtenaren invulling geven aan de vier *boundary spanner*profielen.

2.4 Uitdagingen voor wijkambtenaren in verbindingspogingen

Hoewel wijkambtenaren de interactie tussen inwoners en de gemeente kunnen sturen door te fixen, innovatief te ondernemen, bemiddelen of bruggen te bouwen, benoemt Marrone (2010) dat *boundary spanning* uitdagend en stressvol kan zijn. Dit impliceert dat wijkambtenaren er niet per definitie in slagen om inwoners en ambtenaren te verbinden. In het onderstaande wordt verkend tegen welke uitdagingen wijkambtenaren aanlopen met ambtenaren en inwoners in hun pogingen om hen te verbinden.

Dat wijkambtenaren tegen uitdagingen aanlopen in de gemeentelijke organisatie, blijkt uit de vier barrières voor wijkmanagers om inwoners en ambtenaren te verbinden van Nederhand et al. (2019). Zo belemmert de standaardisatiebarrière wijkmanagers, gezien beleidsmedewerkers bestaand beleid star interpreteren en daarmee weinig ruimte overlaten voor initiatieven die niet binnen de regels passen (Nederhand et al., 2019). De resultaat-georiënteerde barrière houdt in dat ambtenaren primair zijn op de doelen en het budget van programma's, waar verbinding tussen de leef- en systeemwereld aan ondergeschikt is. Verder betekent de intern-georiënteerde barrière dat ambtenaren zich zodanig bezighouden met interne en politieke processen, dat ze geen oog hebben voor of minder waarde hechten aan de uitvoering van verzoeken en initiatieven van burgers. Tenslotte verwijst de functie-specifieke barrière naar de fragmentatie van verantwoordelijkheden en middelen over beleidsdomeinen. De barrières illustreren dat wijkambtenaren op verschillende manieren tegen de organisatiestructuur en -cultuur van gemeenten aanlopen in hun pogingen om de leef- en systeemwereld met elkaar te verbinden. Wanneer wijkmanagers echter geen medewerking krijgen van ambtenaren, kunnen zij opschalen naar een hoger managementniveau (Nederhand et al., 2019). Hoewel wijkambtenaren dus belemmerd kunnen worden betekent dit niet dat zij er niet in slagen om te verbinden.

Het bovenstaande roept de vraag op of wijkambtenaren eveneens belemmerd worden in hun verbindingspogingen door inwoners. Bekeken vanuit de open systementheorie lijkt het logisch dat wijkambtenaren tegen de organisatie aanlopen, omdat zij de organisatie helpen zich aan te passen aan een omgeving die niet op de organisatie aansluit (Thompson, 1967; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Omgekeerd kan daarmee verondersteld worden dat de

omgeving zich niet aanpast aan de organisatie. Mogelijk belemmeren inwoners wijkambtenaren dan ook niet tijdens pogingen van wijkambtenaren om te verbinden, omdat zij zich niet of weinig aanpassen aan de organisatie. Desalniettemin willen en/of kunnen inwoners niet altijd samenwerken met de overheid (Alford, 2002). Soms beschikken inwoners bijvoorbeeld niet over de juiste vaardigheden om aan de samenwerking met de overheid deel te nemen (Alford, 2002). Kortom, inwoners belemmeren wijkambtenaren mogelijk niet in hun verbindingspogingen, maar benaderen wijkambtenaren enkel als ze de verbinding met de overheid willen en/of kunnen aangaan. Al met al volgt hieruit de derde verwachting dat *wijkambtenaren worden belemmerd door ambtenaren, wanneer zij op verzoek van inwoners verbinding zoeken met de gemeente.*

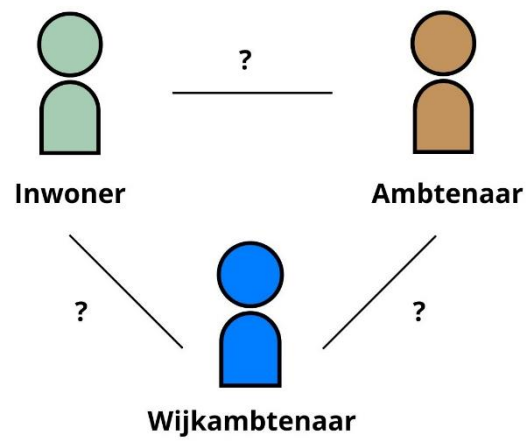
2.5 Conclusie van het theoretisch kader

Wijkambtenaren kunnen als *boundary spanners* geconceptualiseerd worden, omdat ze een verbindende schakel vormen tussen inwoners en de gemeente, die tegenstrijdige doelen en verwachtingen hebben. Naar verwachting nemen wijkambtenaren een positie in tussen inwoners en de gemeente, zodat ze situaties mogelijk kunnen maken waarin deze tegenstrijdige doelen en verwachtingen naast elkaar bestaan of verenigbaar zijn. Daarin kunnen wijkambtenaren zich mogelijk opstellen als fikser, innovatieve ondernemer, bemiddelaar en/of bruggenbouwer. Daarmee is echter niet gezegd dat wijkambtenaren erin slagen om verbinding tot stand te brengen, gezien zij mogelijk geen medewerking krijgen van ambtenaren of ingeschakeld worden door inwoners.

In figuur 2 is de verbinding tussen inwoners, ambtenaren en wijkambtenaren weergegeven. Het vraagteken bij de interactie tussen de inwoner en ambtenaar wijst erop dat onbekend is bij welke situaties wijkambtenaren worden ingezet om de verbinding tussen inwoners en de gemeente te leggen of te verbeteren. De vraagtekens bij inwoner-wijkambtenaar en ambtenaar-wijkambtenaar staan voor de onduidelijkheid over de manier waarop de wijkambtenaar de verbinding met inwoners en ambtenaren faciliteert. Ook zijn de interacties met lijnen en niet met pijlen aangegeven; het is immers onbekend of wijkambtenaren bijvoorbeeld benaderd worden door inwoners en de gemeente of dat zij zelf inwoners en de gemeente benaderen. Om duidelijkheid hierover te scheppen, worden in hoofdstuk 4 de positie en rollen van wijkambtenaren verkend. Ook wordt onderzocht tegen welke uitdagingen wijkambtenaren aanlopen in de uitvoering van hun functie, met als doel te verklaren waarom zij wisselend succesvol zijn in hun verbindingspogingen.

Figuur 2

Conceptueel model van de verbinding tussen inwoner, ambtenaar en wijkambtenaar



3 Methodologie

Dit onderzoek neemt de vorm aan van een kwalitatieve casestudie van de gemeenten Leidschendam-Voorburg (Leidschendam-Voorburg), Katwijk en Maassluis (Creswell & Creswell, 2018; Seawright & Gerring, 2008). Daarbij worden vijftien semigestructureerde interviews van een uur gecombineerd met drie non-participatieve observaties van de wekelijkse overleggen van de wijkambtenaren. In deze methodologie komen de caseselectie, observatie- en analysemethode en privacy, betrouwbaarheid en validiteit aan bod.

3.1 Caseselectie

De selectie van de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Katwijk en Maassluis als cases verliep volgens de *most-similar* methode. Dit houdt in dat de cases “identiek lijken te zijn op alle controlevariabelen, maar verschillen in de variabele die van belang is” (Plümper, Troeger & Neumayer, 2019, p. 6). De gemeenten verschillen, omdat zij andere functietitels geven aan hun wijkambtenaren. De gemeente Katwijk werkt met wijkregisseurs, de gemeente Maassluis met wijkcoördinatoren en de gemeente Leidschendam-Voorburg met gebiedsregisseurs. Volgens De Poorter (2018) gaat ‘regie’ over het geven van aanwijzingen, terwijl ‘coördinatie’ verwijst naar het op elkaar laten aansluiten van partijen en handelingswijzen. Bovendien is ‘wijk’ een ‘gebied’, maar een ‘gebied’ geen ‘wijk’. Gezien de verschillende profielen van *boundary spanners*, suggereert dit verschil dat wijkambtenaren in de drie gemeenten hun functie verschillend invullen of daarin andere accenten leggen.

De gemeenten worden als vergelijkbaar beschouwd door het aantal wijkambtenaren, de bestuursstructuur, de bevolkingsdichtheid en ligging in Zuid-Holland (zie tabel 1). Nationale programma’s kennen namelijk vaak een provinciale uitwerking, zoals het Ontwikkelprogramma Gezond en Veilig Zuid-Holland en het Zuid-Hollands Programma Landelijk Gebied (Provincie Zuid-Holland, 2022; 2023). De focus op Zuid-Holland maakt het mogelijk om te controleren voor eventuele provinciale verschillen met betrekking tot de uitvoering van dergelijke nationale ambities. Door de controlevariabelen kunnen verschillen in rolinvulling en organisatorische positie van wijkambtenaren van de verschillende gemeenten worden toegeschreven aan het verschil in onafhankelijke variabele(n) (Seawright & Gerring, 2008).

Tabel 1*Vergelijking van de cases op controlevariabelen*

| | Leidschendam- Voorburg | Katwijk | Maassluis |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Aantal wijken/gebieden | 3 | 5 | 2 |
| Aantal wijkambtenaren | 4 | 3 | 3 |
| Bestuursstructuur: | | | |
| - Wethouders | 6 | 4 | 5 |
| - Raadsleden | 35 | 33 | 23 |
| Bevolkingsdichtheid | 77.753 / 35,62 km ² | 66.607 / 31,15 km ² | 35.303 / 10,12 km ² |

3.2 Werving van respondenten

Op basis van *purposive sampling* is er contact gezocht met een wijkambtenaar bij de drie gemeenten (Babbie, 2016). Volgens *snowball sampling* introduceerde deze wijkambtenaar de onderzoeker bij het team van wijkambtenaren, de betrokken wethouder en een gemeentemedewerker die werkzaam of nauw betrokken is bij de afdeling van de wijkambtenaren (Babbie, 2016). De wethouders werden geïnterviewd met het idee dat zij meer konden vertellen over hun relatie met de wijkambtenaren en hun politiek-bestuurlijke visie op wijkambtenaren en wijkgericht werken. Daarnaast werden de teammanager van de wijkcoördinatoren van de gemeente Maassluis; een communicatieadviseur werkzaam op dezelfde afdeling als de wijkregisseurs van de gemeente Katwijk; en de kwartiermaker gebiedsgericht werken en adviseur participatie van de gemeente Leidschendam-Voorburg geïnterviewd. De twee medewerkers van Leidschendam-Voorburg waren voorheen gebiedsregisseur bij de gemeente, maar in de interviews gingen zij in op hun relatie tot de gebiedsregisseurs vanuit hun huidige functie. De keuze voor deze respondenten kwam voort uit de verwachting dat deze respondenten vanuit een *insider*perspectief een rijker beeld konden geven van de uitdagingen en toegevoegde waarde van wijkambtenaren. Hun *outsider*perspectief kon helpen om kritisch te reflecteren op de vanzelfsprekendheid van de rolinvulling, positie en uitdagingen voor de wijkambtenaren. Tabel 2 toont een overzicht van de documentnummers van de transcripten, in de volgorde waarin de transcripten gecodeerd zijn. Bij de interviewtranscripten staan de bijbehorende functietitels van de respondenten en de gemeenten waarvoor zij werkzaam zijn. Bij de observatieverslagen zijn de functietitels van de aanwezigen en de naam van de gemeente vermeld.

Tabel 2*Overzicht van de documentnummers en respondenten*

| Documentnummer | Functietitel | Gemeente |
|-----------------------|--|-----------------------|
| D1 | Wijkregisseur | Katwijk |
| D2 | Communicatieadviseur | Katwijk |
| D3 | Wethouder | Katwijk |
| D4 | Wijkregisseur | Katwijk |
| D5 | Wijkregisseur | Katwijk |
| D6 | Wijkcoördinator | Maassluis |
| D7 | Wijkcoördinator | Maassluis |
| D8 | Wijkcoördinator | Maassluis |
| D9 | Teammanager | Maassluis |
| D10 | Wethouder | Maassluis |
| D11 | Gebiedsregisseur | Leidschendam-Voorburg |
| D12 | Adviseur Participatie | Leidschendam-Voorburg |
| D13 | Kwartiermaker Gebiedsgericht Werken | Leidschendam-Voorburg |
| D14 | Gebiedsregisseur | Leidschendam-Voorburg |
| D15 | Wethouder | Leidschendam-Voorburg |
| D16 – observatie | Drie wijkregisseurs | Katwijk |
| D17 – observatie | Drie wijkcoördinatoren en interim wijkcoördinator | Maassluis |
| D18 – observatie | Vier gebiedsregisseurs, adviseur participatie en kwartiermaker gebiedsgericht werken | Leidschendam-Voorburg |

3.3 Observaties tijdens wekelijkse overleggen

Ter aanvulling op de interviews zijn ongestructureerde non-participatieve observaties gedaan tijdens het wekelijkse wijkambtenarenoverleg in elke gemeente. Tijdens de overleggen werden aanvragen, aankomende bijeenkomsten en de dagelijkse werkzaamheden van de wijkambtenaren met elkaar besproken om zicht te krijgen op de stand van zaken. Door de overleggen te observeren, kon gevalideerd worden of hetgeen dat respondenten over de wijkambtenaren vertelden, overeenkwam met hun daadwerkelijke gedragingen (Creswell & Creswell, 2018). De onderzoeker was een non-participerende observator met interactie, die de

wijkambtenaren enkel observeerde tijdens hun overleg (Bryman, 2007). Hoewel de respondenten zich bewust waren van de aanwezigheid van de onderzoeker, leidde het de aandacht niet af van de gespreksonderwerpen en agendapunten. Tijdens het overleg werden notities gemaakt van het verloop van het overleg, gedragingen en opvallendheden bij de wijkambtenaren en analytische reflecties op de aantekeningen. Deze werden na afloop in een observatieverslag verwerkt (Bryman, 2007).

3.4 Data-analyse

De data-analyse was zowel deductief als inductief van aard. Aan de hand van de operationalisering van de vier rollen van *boundary spanners* en de drie niveaus van Thompson (1967) kon er deductief gecodeerd worden (zie bijlage III). Ook zijn de barrières uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Inductie was daarnaast nodig om te achterhalen hoe de rollen, vrije positie en onbekendheid over deze toegevoegde waarde van wijkambtenaren zich tot elkaar verhouden. Het analyseproces verliep volgens de iteratieve onderzoeksslang van Boeije (2010). Daarbij werden de eerst vijf interviews van de gemeente Katwijk deductief en open gecodeerd, waarna vijf interviews van de gemeente Maassluis deductief en open gecodeerd zijn. Vervolgens zijn er axiale codes opgesteld door middel van *constant comparison* van de twee cases (Boeije, 2010). De coderingen van de interviews van de gemeente Leidschendam-Voorburg waren vervolgens bevestigend voor deze datastructuur (zie bijlage IV), waardoor er na het axiaal coderen van de drie cases tot selectieve codes gekomen kon worden. Het coderen van de observatieverslagen vond plaats nadat de interviews open, axiaal en selectief gecodeerd waren en dit vulde de ontstane datastructuur aan, in het bijzonder de axiale categorie over de onderlinge samenwerking van wijkambtenaren.

3.5 Privacy, validiteit en betrouwbaarheid

Wat de validiteit van het onderzoek betreft, vindt er triangulatie plaats, wat Bryman (2007) definieert als “het gebruik van meer dan één methode of databron in het bestuderen van een sociaal fenomeen, zodat bevindingen aan kruiscontroles kunnen worden onderworpen” (p. 717). Allereerst komt datatriangulatie tot stand door in elke gemeente interviews af te nemen met wijkambtenaren, een wethouder en een betrokken medewerker (Denzin, 2015). Door vanuit verschillende perspectieven op de functie van wijkambtenaren te reflecteren, wordt er op holistische wijze inzicht verkregen in het gemeenteperspectief op wijkambtenaren (Bovens et al., 2007; Creswell & Creswell, 2018). Daarnaast zorgt de combinatie van interviews met observaties voor methodetriangulatie (Denzin, 2015). Dit bevordert consistentie in de

uitkomsten en maakt het mogelijk om bevindingen te controleren in een case en tussen cases, wat het onderzoek zowel betrouwbaar als intern valide maakt (Bryman, 2007; Tracy 2010). Eveneens is het mogelijk om de uitkomsten van het onderzoek te generaliseren naar andere middelgrote gemeenten die het wijkgericht werken vergelijkbaar organiseren, omdat de uitkomsten gewogen en beoordeeld kunnen worden in de context waarbinnen het wijkgericht werken plaatsvindt (Tracy, 2010).

Met het oog op privacy, vullen de respondenten voorafgaand aan het interview een *informed consent* formulier in, waarmee ze onder meer instemden met de opname, observatie en vermelding van de naam van de gemeente in het onderzoek (bijlage I). Desondanks gebruik ik enkel hun functietitel en het documentnummer van het transcript in de resultatensectie (zie tabel 2). Verder hebben niet-geïnterviewde aanwezigen bij een observatie schriftelijk toestemming gegeven voor mijn aanwezigheid door het laatste hokje van het formulier aan te kruisen. Tenslotte worden de data van dit onderzoek veilig bewaard op een harde schijf van de onderzoeker voor onderzoeksdoeleinden voor een periode van tien jaar.

4 Resultaten

In deze resultatensectie wordt ingegaan op de bevindingen uit de data-analyse van de interviews en observaties bij de gemeenten Katwijk, Leidschendam-Voorburg en Maassluis. In de eerste paragraaf wordt de toepassing van de verbindingsrollen door de drie gemeenten afzonderlijk beschreven, waarna een nieuwe paragraaf uitweidt over de gedeelde uitvoering van elke rol. De derde paragraaf heeft betrekking op de manier waarop wijkambtenaren zich vrij verhouden tot de gemeentelijke organisatie, waarop een paragraaf volgt over de onbekendheid van de toegevoegde waarde van wijkambtenaren in de organisatie. Er wordt afgesloten met een conclusie.

4.1 De vier verbindingsrollen per gemeente

De gemeenten Katwijk, Leidschendam-Voorburg en Maassluis zijn drie afzonderlijke casussen, maar uit de data-analyse blijkt dat de wijkambtenaren in elke gemeente de vier rollen van een *boundary spanner* uitoefenen. Door de uitspraken van respondenten over de rollen van wijkambtenaren te coderen als fikser, innovatieve ondernemer, bruggenbouwer en bemiddelaar, is per gemeente achterhaald welke rollen wijkambtenaren vervullen volgens de respondenten. Het aantal keer dat een rol gecodeerd is, is geïnterpreteerd als de mate waarin wijkambtenaren een rol toepassen. De bevindingen zijn weergegeven in tabellen 3 en 4, die laten zien dat de vier rollen in elke gemeente worden toegepast, maar in verschillende mate. Bovendien heeft elke gemeente een voorkeursrol, die nader uitgelicht wordt.

Met de tabellen is er onderscheid gemaakt tussen de leef- en systeemwereld, omdat wijkambtenaren volgens de respondenten voor elke rol op dezelfde manier in de leef- als systeemwereld te werk gaan. Gebiedsregisseur (D11): “Intern heb ik de rol die ik buiten ook heb.” Desondanks bespraken de respondenten de rollen in de leefwereld zoals de wijkambtenaren deze daadwerkelijk vervullen. Daarentegen vertelden zij over de rollen in de systeemwereld zoals wijkambtenaren deze *kunnen* vervullen en wat er nu misgaat. Desalniettemin vertonen de twee tabellen slechts kleine verschillen. Dit maakt duidelijk dat wijkambtenaren de rollen toepassen, ongeacht de mate waarin zij er in de leef- en systeemwereld slagen om de rollen te vervullen.

Tabel 3*Toepassing van rollen in leefwereld*

| | Katwijk | Leidschendam- Voorburg | Maassluis |
|-------------------------------|---------|---------------------------|-----------|
| Fikser | ●●●● | ●● | ●● |
| Innovatieve ondernemer | ●● | ●●● | ●●●●● |
| Bruggenbouwer | ●● | ●●●●◐ | ● |
| Bemiddelaar | ●● | ●●◐ | ●● |

Tabel 4*Toepassing van rollen in systeemwereld*

| | Katwijk | Leidschendam- Voorburg | Maassluis |
|-------------------------------|---------|---------------------------|-----------|
| Fikser | ●●● | ●●◐ | ●● |
| Innovatieve ondernemer | ●●◐ | ●● | ●●●●●◐ |
| Bruggenbouwer | ●● | ●●●●◐ | ●● |
| Bemiddelaar | ●●◐ | ●● | ◐ |

De wijkcoördinatoren uit Maassluis houden zich voornamelijk bezig met hun innovatieve ondernemersrol, wat mogelijk komt door hun focus op wijkaanpak Wijk op Maat. De respondenten vertelden dat de wijkcoördinatoren zo bewonersinitiatieven verder brengen. Hierdoor hebben zij echter mogelijk minder aandacht voor de andere drie rollen. Een wethouder (D10) vindt de fikserrol zelfs niet passen bij een wijkambtenaar: "...de wijkcoördinator is niet het duizenddingendoekje, dus [...] via de Fixi-app of website een melding doen. [...] Ze zijn voor grotere dingen." Dit illustreert dat de nadruk op de innovatieve ondernemersrol de wijkcoördinatoren beperkt om de andere rollen, zoals hier de fikserrol, uit te voeren.

In Leidschendam-Voorburg besteden de gebiedsregisseurs voornamelijk aandacht aan de bruggenbouwerrol. In drie van de vijf interviews met respondenten uit Leidschendam-Voorburg werd hetzelfde voorbeeld aangehaald, namelijk dat een gebiedsregisseur het college en inwoners had samengebracht vanwege de problematiek in de betreffende wijk. Het voorbeeld was volgens hen een unieke prestatie, maar illustreert ook dat de gebiedsregisseurs problemen hoog moet agenderen om de gemeente en inwoners te kunnen verbinden. Zonder

deze brugverbinding is er bovendien weinig noodzaak voor bemiddeling (zie [4.2.3](#)), wat kan verklaren dat de bemiddelaarsrol de minste aandacht krijgt in Leidschendam-Voorburg.

Tenslotte waren de wijkregisseurs in Katwijk voorheen teamleiders van de Buitendienst, waardoor zij als fikser de uitvoering van beleid konden afstemmen op de leefwereld. Volgens een wijkregisseur (D1) is zijn rol veranderd, omdat hij “niet meer in de aansturing zit, maar meer in het faciliteren, in de ondersteuning, in het aanbieden en dat anderen het zelf moeten oppakken.” Dat de wijkregisseurs in Katwijk meer aandacht besteden aan de fikserrol dan aan de andere rollen, kan komen omdat zij de nadruk aan het verleggen zijn.

Het hebben van een voorkeursrol lijkt een logisch gevolg te zijn van de ontstaansgeschiedenis van de functie, persoonlijke voorkeur en de omstandigheden waarmee wijkambtenaren te maken krijgen. Opvallend is echter dat een hoge intensiteit van de ene rol ten koste kan gaan van de intensiteit van een andere rol, zoals bij de gemeente Maassluis. De vraag is of deze inspanningsverdeling past bij de behoeften van de organisatie en de wijk. Verder blijkt dat wijkambtenaren met verschillende functietitels de vier bindingsrollen toepassen. Tegelijkertijd vinden drie wijkcoördinatoren, een gebiedsregisseur en een wijkregisseur hun functietitel niet passend voor hun werkzaamheden. Wijkcoördinator (D9): “Ik zeg weleens van de naam is niet goed, want je coördineert vrij weinig.” Gezien ‘verbinden’ de gemenedeler van deze wijkambtenaren is, ***wordt in het vervolg van dit onderzoek voor hen de functietitel ‘wijkverbinders’ gebruikt.*** De term ‘wijkambtenaar’ is namelijk geen functietitel, maar een verzamelterm voor het aggregaat aan ambtenaren die actief zijn in de wijk. Daarentegen kan ‘wijkverbinder’ als afgebakende titel beschouwd worden voor de functie van wijkambtenaren die de vier bindingsrollen (behoren te) vervullen om verbindingen tussen inwoners en de gemeente tot stand te brengen.

4.2 Toepassing van de vier bindingsrollen

Omdat er uit het bovenstaande is gebleken dat wijkverbinders van de drie gemeenten de vier bindingsrollen uitoefenen, beschrijft het vervolg de gedeelde manier waarop wijkverbinders de rollen invullen. In deze paragraaf komen respectievelijk de rol van fikser, innovatieve ondernemer, bruggenbouwer en bemiddelaar aan bod.

4.2.1 Fikser: ‘ik probeer mijn collega's alles mee te geven van wat er speelt in een gebied’

Als fikser informeren wijkverbinders inwoners bij vragen over en verwachtingen van de gemeente, benoemen dertien respondenten. Ook geven wijkverbinders volgens tien

respondenten antwoorden op vragen en verwachtingen van ambtenaren over de wijk. In het onderstaande wordt uiteengezet hoe wijkverbinders de fikserrol toepassen.

In de leefwereld kunnen wijkverbinders volgens de respondenten direct vragen van inwoners beantwoorden door hun parate kennis van de organisatie. Een wijkregisseur (D5) illustreert: “...iemand zegt: ik wil een paaltje op de stoep [...]. Dan weet ik: ons beleid is geen troep op de stoep, dus dat kan ik uitleggen [...] en afhandelen.” Hieruit blijkt dat de wijkverbinder direct vragen van inwoners kan afvangen. Bij gebrek aan kennis haalt een wijkverbinder informatie op bij collega’s om het ‘door te fluisteren’ (wijkregisseur, D5) aan inwoners. Hieruit volgt dat de wijkverbinder als fikser de schakel vormt tussen de inwoner en ambtenaar om indirect hun verbinding te faciliteren (zie figuur 3).

Het bovenstaande suggereert dat wijkverbinders ook als informatiepunt voor ambtenaren fungeren, maar de respondenten delen dat de wijkverbinders ambtenaren opzoeken in plaats van andersom. Een wijkregisseur (D4) zoekt ambtenaren zelf op in ‘taakoverleggen’ en een gebiedsregisseur raakte betrokken bij een project, omdat ze een gesprek hierover opving ‘in de wandelgangen’ (observatie, D19). Hieruit blijkt dat ambtenaren weinig gebruikmaken van de kennis van wijkverbinders. Daardoor kunnen beleidsmakers volgens een wijkcoördinator (D6) “plannen ontwikkelen die zo hun doel voorbijschieten [om]dat je [...] te weinig hebt geluisterd naar signalen [...] die de beleidsmakers niet helemaal meekrijgen.” Doordat ambtenaren de wijkverbinder weinig opzoeken volgens de respondenten (zie figuur 4), doen ambtenaren aannames over het sentiment en de behoeften van de wijk.

Figuur 3

Gewenste fikserrol



Figuur 4

Huidige fikserrol



4.2.2 Innovatieve ondernemer: ‘ik ben het loket voor initiatieven’

Eveneens kunnen wijkverbinders volgens veertien respondenten de innovatieve ondernemersrol toepassen voor inwoners om gemeentelijke steun te verkrijgen voor hun initiatieven, als ook voor ambtenaren om inwonerssteun te verkrijgen voor hun beleidsplannen. Hier wordt in het onderstaande respectievelijk op ingegaan.

In de leefwereld herkennen wijkverbinders volgens tien respondenten burgerinitiatieven als kansen om te innoveren. Een wijkregisseur (D5) vertelt dat “er een goed plan aan ten grondslag moet liggen [...], voordat wij daarmee überhaupt de boer op kunnen gaan intern.” Dit maakt duidelijk dat wijkverbinders inwonersideeën intern voorleggen en zelf geen initiatiefnemer zijn (zie figuur 5). De respondenten benadrukken echter dat wijkverbinders niet of met moeite steun en middelen in de systeemwereld kunnen mobiliseren.

“...collega's zeggen: dit is een speelvoorziening [...], dus als wij aansprakelijk worden gesteld, dan hebben we een groot probleem. Je kunt ook zeggen: we hebben hier de ruimte geboden aan particulier initiatief. Iedereen die dat parkje gebruikt doet dat op eigen risico.” – Wijkregisseur (D1)

Dit voorbeeld illustreert dat wijkverbinders actie ondernemen om burgerinitiatieven te ondersteunen, maar ambtenaren zich weinig flexibel tonen, met als gevolg dat burgerinitiatieven stranden of met moeite tot stand komen.

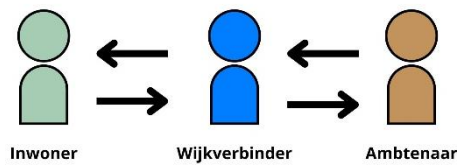
Omgekeerd kunnen wijkverbinders voor beleidsplannen steun en mogelijkheden verkennen in de wijk, maar volgens twaalf respondenten initiëren ambtenaren geen contact met de wijkverbinder. Een wijkcoördinator (D6): “... het moet nog wel automatische gaan worden dat we in projecten [...] de wissel trekken naar mekaar.” Door het uitblijven van contact met wijkverbinders, sluiten beleidsplannen en programma’s volgens de respondenten niet aan op de behoeften van de wijk.

“Als iets politiek lastig ligt en blijkt dat je de inwoners of de wijkraad onvoldoende hebt ingeschakeld, dan loop je achter de feiten aan. Dus [...]: tijdig adviseren, tijdig betrekken, tijdig laten participeren van inwoners.” – Wethouder (D3)

Dit verheldert dat ambtenaren wijkverbinders inschakelen als er weerstand bij de implementatie van beleidsplannen ontstaat, met als doel de verbinding met inwoners te herstellen. Dit impliceert dat ambtenaren de wijkverbinder weinig benutten om aan te sluiten bij behoeften en initiatieven uit de wijk, wat gevolgen heeft voor hun relatie met inwoners (zie figuur 6).

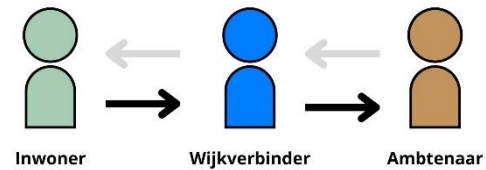
Figuur 5

Gewenste innovatieve ondernemersrol



Figuur 6

Huidige innovatieve ondernemersrol



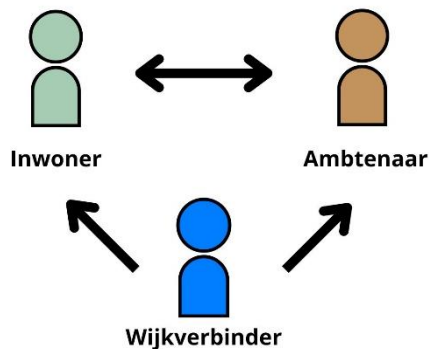
4.2.3 Bruggenbouwer: ‘eigenlijk wil je jezelf overbodig maken’

Elf respondenten zijn ingegaan op de bruggenbouwerrol, die de wijkverbinders niet zonder problemen kunnen vervullen. De respondenten beschrijven de bruggenbouwerrol als de wijkverbinder die problemen agendeert bij de daarvoor verantwoordelijke ambtenaren en/of inwoners. Wethouder (D15): “...de gebiedsregisseur zegt [...]: ik zie dat er heel veel losse dingetjes rondom ‘groen’ zijn. Zouden we niet eens even een groenplan voor heel die wijk moeten maken?” Zodra wijkverbinders de partijen rondom een probleem bijeengebracht hebben, stappen zij volgens de respondenten uit de interactie. “Eigenlijk wil je jezelf overbodig maken, zowel in de structuur als in die individuele vraag. En soms [...] komt dat contact tot stand en dan kan je er tussenuit [...],” aldus een wijkregisseur (D1). Het signaleren en overdragen van problemen in de wijk en de gemeente is weergegeven in figuur 7.

Dat gezegd hebbende, gaan acht respondenten erop in dat het bruggenbouwen wijkverbinders niet of moeilijk lukt. Zo kan een wijkregisseur (D1) geen verantwoordelijke vinden om de verbindingen te behouden, want er is er “niet eentje die zich als hoofdeigenaar beschouwt en de rest meeneemt.” Een andere wijkregisseur (D5) moet daarom “ervoor waken dat niet alles aan jou blijft plakken.” Vier respondenten denken dat een omgevingsmanager een uitweg kan bieden. Volgens een gebiedsregisseur (D14) is dat namelijk “iemand die de brugfunctie heeft tussen de bewoners en het project.” Ongeacht wie het gesignaleerde probleem intern echter oppakt, blijkt dat wijkverbinders moeite ondervinden bij het aanwijzen van een verantwoordelijke voor het probleem, waardoor het volgens de respondenten bij de wijkverbinder blijft of het geen vervolg krijgt. Dit is visueel weergegeven in figuur 8.

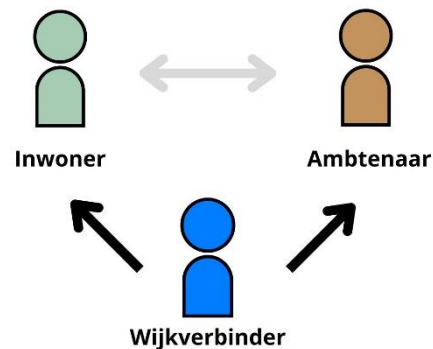
Figuur 7

Gewenste bruggenbouwerrol



Figuur 8

Huidige bruggenbouwerrol



4.2.4 Bemiddelaar: ‘door met inwoners in gesprek te gaan, is soms ook iets uit de lucht’

Tenslotte faciliteren en mediëren wijkverbinders als bemiddelaars in gesprekken met en tussen inwoners en ambtenaren volgens elf respondenten (zie figuur 9). Drie van hen beschrijven dit als ‘laagdrempelig contact’. Dit contact met inwoners en ambtenaren voorkomt volgens de respondenten dat conflicten tussen hen ontstaan of escaleren.

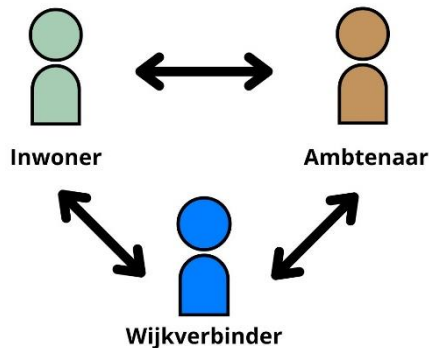
“...gedoe is vaak dat er veel weerstand is, dat dat op een voor zowel bewoners als gemeente onplezierige manier verloopt [en] geuit wordt. [...] Als we dat nou al vooraf aan zien komen en je kunt het voorkomen, dan vind ik dat je daarop in zou moeten zetten.” – Gebiedsregisseur (D11)

Dit illustreert dat wijkverbinders tijdig ingezet kunnen worden bij conflicten om te praten en luisteren. Een wijkverbinder uit elke gemeente benoemde dat zij bovendien een beroep kunnen doen op inwoners, voor wie ze zich hebben ingezet. Zo zijn inwoners hierdoor bereid om “andere inwoners te informeren” (wijkcoördinator, D8) en “andere mensen aan te haken bij initiatieven” (wijkcoördinator, D9). Dit maakt duidelijk dat wijkverbinders actief kunnen bemiddelen in interacties met en tussen inwoners en ambtenaren, en daardoor duurzame verbindingen opbouwen. Desalniettemin gaf slechts één respondent een voorbeeld van een collega die om bemiddeling vroeg: “...een man is echt heel ingewikkeld [...], zullen we dan samengaan?” (Gebiedsregisseur, D11). Dit laat zien dat ambtenaren de wijkverbinder weinig inschakelen als conflicten dreigen te ontstaan, terwijl het voorgaande benadrukte dat ambtenaren dit tijdig kunnen zien aankomen. In figuur 10 is weergegeven dat de ambtenaren

de wijkverbinder weinig opzoeken, waardoor de wijkverbinder niet tijdig kan bemiddelen bij conflicten.

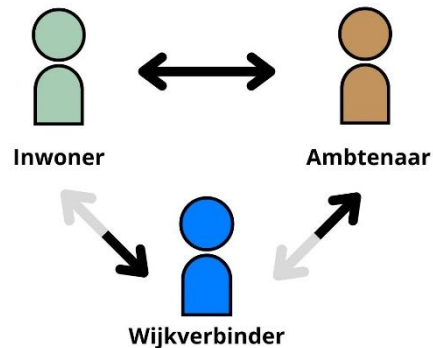
Figuur 9

Gewenste bemiddelaarsrol



Figuur 10

Huidige bemiddelaarsrol



Samengevat komt uit bovenstaande analyse naar voren dat wijkverbinders door middel van vier verbindingsrollen contact zoeken met inwoners en ambtenaren, maar omgekeerd ook opgezocht worden door inwoners als ambtenaren. Desondanks blijkt dat ambtenaren de wijkverbinder mondjesmaat benutten dan wel voor wijkverbinders aan de slag gaan. De enige rol die wijkverbinders volwaardig kunnen vervullen, is de fikserrol naar inwoners toe. Dit komt overeen met de toegevoegde waarde van wijkvebinders volgens twaalf respondenten, namelijk dat inwoners een gemeentelijk aanspreekpunt in de wijk hebben.

4.3 Een vrije, maar onduidelijke positie: ‘niet gekoppeld aan een onderwerp, maar aan een wijk’

Uit de vorige paragraaf komt naar voren dat wijkverbinders een positie tussen de leef- en systeemwereld innemen, die dertien respondenten duiden. Volgens hen hebben zij deze tussenpositie, omdat wijkverbinders niet gekoppeld zijn aan een beleidsvlak of onderwerp, maar aan een wijk. Hieronder worden de positionering van wijkverbinders in het organogram en hun escalatiemogelijkheden nader toegelicht. Eveneens wordt ingegaan op de onduidelijkheid die bij ambtenaren bestaat over de positie van wijkverbinders.

Allereerst zijn wijkverbinders volgens dertien respondenten afhankelijk van ambtenaren voor de uitvoering van gemeentelijke taken, omdat wijkverbinders gekoppeld zijn aan een wijk en niet aan één cluster. Zo hebben wijkverbinders ‘geen doorzettingsmacht of budgetten’ (gebiedsregisseur, D14) en ‘mensen van de ambtenarij nodig om acties uit te voeren’ (teammanager, D7). Hieruit blijkt dat wijkverbinders niet vanuit één uitvoerende afdeling

opereren, maar vanuit een dienstverlenende, afdelingsoverstijgende positie. Vier respondenten zien dat wijkverbinders daardoor een ‘vrije rol’ hebben, omdat zij bij alle afdelingen kunnen aansluiten en dus veel stakeholders hebben. Gebiedsregisseur (D11): “Het maakt eigenlijk niet zo heel veel uit waar wij zitten. [...] wij zitten natuurlijk ook bij Stadsbeheer of bij Handhaving en Veiligheid.” Het vrij kunnen aansluiten bij afdelingen verklaart dat de drie gemeenten de wijkverbinders ondergebracht hebben bij verschillende afdelingen (zie tabel 5). Tegelijkertijd is het hierdoor volgens de respondenten niet opvallend voor ambtenaren dat wijkverbinders een vrije en unieke positie hebben. Kortom, wijkverbinders hebben volgens de respondenten een unieke, maar voor ambtenaren onduidelijke positie in de organisatie.

Tabel 5

Afdeling van de wijkverbinders

| | Katwijk | Maassluis | Leidschendam-Voorburg |
|-----------------|---------------------------|--|--|
| Afdeling | Communicatie en Wijkregie | Veiligheid, Vergunningen en Handhaving | Maatschappelijke en Ruimtelijke Ontwikkeling |

Zoals de afdelingskeuze verschilt, hebben wijkverbinders in de drie gemeenten ook een andere wethouder en wordt alleen de wethouder in Katwijk expliciet als portefeuillehouder genoemd van de wijkverbinders. De gemeente Leidschendam-Voorburg is illustratief voor de manier waarop het impliciet houden hiervan, vragen oproept bij de respondenten. Gebiedsregisseur (D11): “...we hebben geen wethouder die over Wijkgericht werken gaat. De wethouder waar jij mee gaat praten, is wel van Participatie bijvoorbeeld. Maar eigenlijk hebben we met alle wethouders contact.” Niet alleen verhouden wijkverbinders zich vrij tot de afdelingen, maar ook tot de verschillende wethouders. De wethouder (D15) zelf benadrukt echter dat Wijkregie “niet zo expliciet benoemd is [...], maar het valt onder de portefeuille Participatie”. Waar de gebiedsregisseur een vrije positie denkt in te nemen, ziet de wethouder zichzelf als portefeuillehouder van Wijkregie. Dit laatste is ook het geval bij de gemeenten Katwijk en Maassluis. Opnieuw is echter niet altijd opvallend dat wijkverbinders een vrije en unieke positie hebben, wat leidt tot onduidelijkheid over hun positionering ten aanzien van het college.

Om ambtenaren van verschillende afdelingen verzoeken uit te laten voeren, kunnen wijkverbinders volgens tien respondenten escaleren. Het escalatiemodel houdt in dat wijkverbinders via de leidinggevende van een andere afdeling een opdracht neer kunnen leggen bij een collega, die een verzoek niet uitvoert op verzoek van de wijkverbinder. Wethouder

(D10): “...je moet rugdekking hebben van iemand hoog in de boom die ook iets over die andere afdelingen te zeggen heeft.” Daarbij noemt hij functies zoals een teamleider, clustermanager en hemzelf als wethouder. Escaleren lijkt volgens de respondenten effectief. Een teammanager (D7) merkt bijvoorbeeld dat escalatie “tot andere prioriteitstelling bij een leidinggevende leidt”. Toch stellen wijkverbinders escalatie uit, vertellen vijf respondenten. Teammanager (D7): “...medewerkers voelen dat onderling als verraad, iemand naaien, de vuile was buiten hangen.” Deze opvattingen over escalatie illustreren dat bij ambtenaren niet duidelijk is dat wijkverbinders vanuit hun vrije positie escalatie nodig hebben om de verschillende afdelingen van de gemeente verzoeken van inwoners uit te laten voeren. De negatieve opvattingen maken wijkverbinders volgens de respondenten echter huiverig om het middel in te zetten.

Omdat het team van wijkverbinders het enige is dat uitsluitend gekoppeld is aan wijken, werd tijdens de observaties zichtbaar dat het team – en niet de eigen afdeling – als uitvalsbasis voor de wijkverbinders fungeert. Zo was er in het overleg van de gebiedsregisseurs van de gemeente Leidschendam-Voorburg ruimte om de afgelopen week te bespreken en deelden de aanwezigen hun emoties (D19). Ook wijkverbinders van de gemeente Maassluis staat stil bij elkaars ervaringen met een door hen georganiseerde bewonersavond, waaruit ik opmaakte dat de wijkverbinders begaan zijn met elkaar (D18). Bij de gemeente Katwijk stond het overleg meer in het teken van hun eigen en gezamenlijke aanpak, waarbij ze bespraken welke acties ze ondernomen hebben en wat daarvan de status was (D16). De observaties illustreert daarmee dat de wijkverbinders met elkaar in contact staan en kalibreren om op vergelijkbare wijze te handelen, ondanks dat zij in de interviews vertelden dat ze solistisch actief zijn in afzonderlijke wijken en verschillen in persoonskenmerken en achtergronden.

Al met al maakt het bovenstaande duidelijk dat de vrije organisatorische positie van wijkverbinders voor onduidelijkheid zorgt bij ambtenaren over de positionering van wijkverbinders. Wijkverbinders verhouden zich namelijk vrij tot de diverse afdelingen en wethouders, waarbij het team van wijkverbinders fungeert als uitvalsbasis. Tegelijkertijd zijn ze ondergebracht bij een afdeling die zich richt op een onderwerp of beleidsdomein, terwijl de wijkverbinders domeinoverstijgend opereren. Bovendien kunnen wijkverbinders escaleren om ambtenaren van verschillende afdelingen verzoeken uit te laten voeren, maar dit wordt negatief ervaren door ambtenaren. Als gevolg hiervan zijn wijkverbinders huiverig om te escaleren, wat hen belemmert om inwoners en de gemeente te verbinden.

4.4 Onbekendheid over de toegevoegde waarde van wijkverbinders

De eerste paragraaf maakt duidelijk dat ambtenaren wijkverbinders onvoldoende opzoeken, terwijl de tweede paragraaf erop wijst dat de vrije organisatorische positie van wijkverbinders voor onduidelijk zorgt bij ambtenaren. In deze paragraaf wordt een derde probleem aan het licht gebracht, namelijk dat de toegevoegde waarde van een wijkverbinder intern onvoldoende over het voetlicht komt. Dit terwijl de wijkverbinders volgens de respondenten zichtbaar proberen te zijn door in de krant te verschijnen of op het Intranet te posten over goede samenwerkingen met collega's.

Allereerst zien vijf respondenten uit Katwijk en Maassluis dat de toegevoegde waarde van wijkverbinders minder over het voetlicht komt bij collega's van andere afdelingen dan van hun eigen afdeling.

“Binnen ons cluster vinden we het volgens mij heel fijn werken [...]. En soms is dat met andere clusters nog wel eens een uitdaging [...]. Ze zitten vaak wat hogerop, hebben andere belangen, andere ideeën of zien de prioriteiten er niet echt van in of houden zich meer vast aan de normen. En [...] dan vergt het wel wat meer input...” – Wijkcoördinator (D8)

Dit illustreert dat de dienstverlenende houding van wijkverbinders niet altijd past bij de uitvoerende houding van hun collega's. Dit verklaart mogelijk waarom de wijkverbinders denken dat collega's hen ervaren als 'zeurders' (wijkcoördinator, D9) en 'interne politieagent' (wijkregisseur, D4) en hun verzoeken als 'extra werk'. Wijkcoördinator (D9): “Volgens mij willen collega's ook liever niet weten wat er speelt, want dat brengt heel veel extra werk.” Een andere wijkcoördinator (D8) denkt bovendien dat “wijkbeheer waarschijnlijk het eerste wegbezuinigd zal worden, want het is niet een direct onderdeel van de gemeente. Het is iets extra's.” Dit maakt duidelijk dat het frame van de wijkverbinder als 'extra' ertoe leidt dat ambtenaren geen prioriteit geven aan de verzoeken van wijkverbinders.

Eveneens komt de toegevoegde waarde van wijkverbinders niet over het voetlicht, omdat er volgens negen respondenten onduidelijkheid bestaat over de rolinvulling. Wijkregisseur (D5): “Ik denk dat veel mensen denken: wat doen ze nu precies? [...] dat heb ik zelf ook gehad [...]” De respondenten merken bovendien dat er vraagstukken bij wijkverbinders terechtkomen die buiten hun takenpakket vallen. Een teammanager (D6) vertelt dat wijkcoördinatoren “heel vaak verzoeken krijgen, die eigenlijk niet voor hen zijn”. Daarbij komt dat de respondenten zelf niet concreet werden over de rolinvulling van een wijkverbinder.

Tijdens een observatie (D19) vroeg een aanwezige zich bijvoorbeeld hardop af waarvoor een beschrijving van de rollen van een gebiedsregisseur nuttig was, omdat ze haar functie beter kon uitleggen met voorbeelden. Dit maakte duidelijk dat er zowel bij wijkverbinders zelf als hun collega's onduidelijkheid bestaat over hun rolinvulling.

Hoewel de toegevoegde waarde van wijkverbinders volgens de respondenten intern onvoldoende bekend is, benadrukken de respondenten dat wijkverbinders een cruciale rol spelen in de ontwikkeling van het wijkgericht werken. Volgens hen is dit de ambitie van de drie gemeenten voor de gehele organisatie, waarvoor wijkregie een eerste aanzet vormt.

“Dat noemen ze dan het kantelen van zo'n organisatie; dat je niet meer gaat denken vanuit al die thema's die wij hebben bedacht, maar veel meer gaan kijken van: waar heeft zo een inwoner nou behoefte aan? En daarvan is een wijkregisseur natuurlijk een voorbode.” – Communicatieadviseur (D2)

Dit illustreert dat de respondenten wijkverbinders zien als onderdeel van een organisatieontwikkeling, waarin zij als voorloper fungeren. Volgens hen worden wijkverbinders dan ook politiek-bestuurlijke gesteund in deze ontwikkeling. Een wethouder bij gemeente Leidschendam-Voorburg (D15) vindt het “belangrijk dat wij de posities en de speelruimte van de gebiedsregisseurs bewaken door daar geld voor beschikbaar te blijven houden.” Uit deze politiek-bestuurlijke steun spreekt volgens de respondenten waardering. Dit illustreert dat het een voorwaarde is voor de nog ontwikkelende functie van wijkverbinders.

Als de wijkverbinders een voorbode zijn van een organisatieverandering, is het niet verrassend dat zij volgens negen respondenten onvoldoende capaciteit voor alle verzoeken uit de wijk hebben. Wethouder (D10): “Je kan nooit met 2,5 wijkcoördinator alles afdekken.” Dit impliceert dat wijkverbinders niet altijd beschikbaar voor en mogelijk onbekend zijn bij inwoners en ambtenaren. De werkdruk maakt wijkverbinders echter huiverig voor meer interne bekendheid, zien de respondenten. Communicatieadviseur (D2): “Er is werk zat, dus het is ook niet dat ze zitten te springen om werk.” Ook is het verbindingswerk volgens hen niet meet- en tastbaar. Gebiedsregisseur (D14): “...je weet soms niet wat het heeft gedaan om mensen of organisaties samen te brengen.” Desondanks biedt het vergroten van hun interne zichtbaarheid volgens de respondenten uitkomsten om hun toegevoegde waarde te expliciteren. Wethouder (D3): “Ik zou ze gúnnen dat ze heel zichtbaar zijn, omdat mensen zich niet realiseren wat het nut of de meerwaarde is van een wijkregisseur.” Dit legt een interessante paradox bloot: het expliciteren van deze toegevoegde waarde lijkt volgens de respondenten noodzakelijk om het

contact tussen inwoners en ambtenaren te kunnen faciliteren, maar volgens hen zijn wijkverbinders hier huiverig voor gezien hun beperkte capaciteit om de hieruitvolgende werklast uit te voeren.

Kortom, de respondenten beschrijven dat de toegevoegde waarde van de wijkverbinders intern onvoldoende over het voetlicht komt. Volgens de respondenten worden wijkverbinders namelijk als ‘extra’ gezien en is hun rolinvulling onbekend. Deze onbekendheid verklaart waarom ambtenaren wijkverbinders niet op eigen initiatief opzoeken en het contact afhouden, met als gevolg dat wijkverbinders er niet structureel in slagen om inwoners en ambtenaren te verbinden. Tegelijkertijd is dit volgens de respondenten het maximale contact dat wijkverbinders kunnen faciliteren binnen hun huidige capaciteit.

4.5 Conclusie van de resultaten

De analyse maakt duidelijk dat er drie problemen bestaan rondom wijkverbinders, te weten een functioneel, organisatorisch en communicatief probleem. Met het oog op hun functie, kunnen wijkverbinders inwoners en de gemeente verbinden door middel van hun vier verbindingsrollen, te weten fikser, innovatieve ondernemer, bruggenbouwer en bemiddelaar. Desondanks kunnen ze hun rollen niet volwaardig vervullen, omdat ambtenaren de verbinding met wijkverbinders weinig opzoeken of afhouden.

Wat het organisatorische probleem betreft, verhouden wijkverbinders zich vrij tot de gemeentelijke organisatie, omdat ze gekoppeld zijn aan een wijk en daardoor bij elke afdeling kunnen aansluiten. Ondanks dat de wijkverbinders domeinoverstijgend opereren, zijn ze bij de drie gemeenten ondergebracht bij een afdeling en wethouder die zich richten op één onderwerp. Daarbij komt dat escalatie negatief wordt ervaren door ambtenaren. Hieruit kan opgemaakt worden dat bij ambtenaren niet duidelijk is dat wijkverbinders een vrije positie hebben in de organisatie, wat wijkverbinders belemmert om ambtenaren en inwoners te verbinden.

Tenslotte verheldert de analyse dat onvoldoende bekend is dat wijkverbinders een voorbode zijn van het wijkgericht werken door de gemeentelijke organisatie, wat een communicatief probleem is. Dit wordt duidelijk uit de opvatting dat hun bijdrage ‘extra’ is en de onduidelijkheid over de rolinvulling van wijkverbinders. Wijkverbinders zijn echter huiverig voor meer interne bekendheid, omdat ze niet over voldoende capaciteit beschikken om meer verbindingen tussen inwoners en de gemeente te faciliteren.

5 Conclusie en aanbevelingen

Centraal in deze sectie staat de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek, te weten: *Waarom zijn wijkambtenaren wisselend succesvol in het verbinden van inwoners en de gemeente?* Anders dan in hoofdstuk 1 is de term ‘wijkambtenaren’ vervangen voor ‘wijkverbinders’, omdat de wijkregisseurs, wijkcoördinatoren en gebiedsregisseurs op vergelijkbare wijze hun verbindingsfunctie vervullen, ondanks de verschillende functietitels, en hun huidige functietitel niet passend vonden. In het vervolg worden de deelvragen en opvolgend de hoofdvraag beantwoord. Daarna komen de discussie en aanbevelingen aan bod.

5.1 Beantwoording van deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen beantwoord. De uitkomsten zijn eveneens voor de opdrachtgever op een vouwbare praatplaat gevisualiseerd, waarvan een deel in figuur 11 zichtbaar is (zie bijlage V voor de gehele praatplaat).

5.1.1 Welke rollen vervullen wijkverbinders om de gemeente en inwoners te verbinden?

De wijkverbinders van de gemeenten Katwijk, Leidschendam-Voorburg en Maassluis hebben verschillende voorkeursrollen, maar vervullen de vier profielen van *boundary spanners* op vergelijkbare wijze.

- Als fixer zijn wijkverbinders het informatiepunt voor inwoners en ambtenaren. Inwoners krijgen antwoorden van wijkverbinders op vragen over de systeemwereld. Ambtenaren raadplegen wijkverbinders daarentegen weinig en varen daardoor op aannames over de leefwereld.
- Als innovatieve ondernemer verkennen wijkverbinders steun en mogelijkheden voor bewonersinitiatieven en beleidsplannen, waar inwoners gebruik van maken. Ambtenaren helpen bewonersinitiatieven echter weinig verder en benutten de wijkverbinder niet om beleidsplannen aan te laten sluiten bij de leefwereld.
- Als bruggenbouwer signaleren en agenderen wijkverbinders problemen in of aangaande de wijk bij inwoners en ambtenaren, maar wijkverbinders ondervinden intern moeite met het beleggen van het probleem bij een ambtenaar. Zo blijven problemen onopgelost.
- Als bemiddelaar mediëren wijkverbinders in directe interacties met en tussen inwoners en ambtenaren. In het contact met inwoners verhelpen ze op die manier conflicten en bouwen ze aan duurzame relaties. Daarentegen worden wijkverbinders weinig ingeschakeld door ambtenaren, die conflicten met inwoners kunnen zien aankomen.

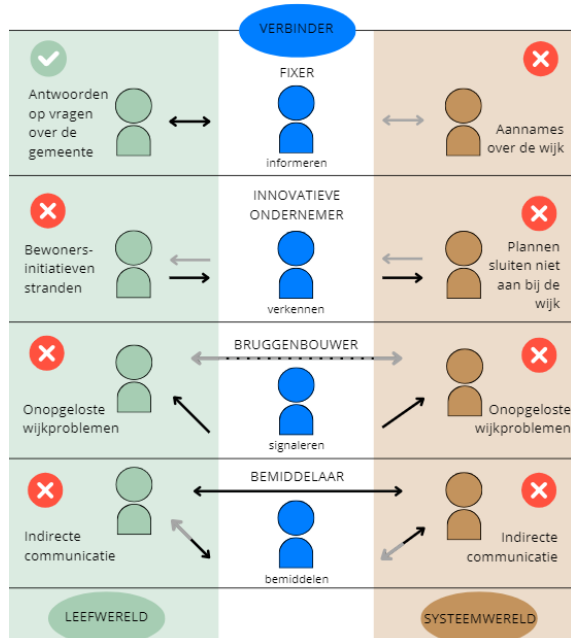
Kortom, wijkverbinders fixen, ondernemen innovatief, bouwen bruggen en bemiddelen om inwoners en ambtenaren te verbinden. Overeenkomstig met de tweede verwachting kiezen wijkverbinders deze rollen op basis van het doel dat inwoners en ambtenaren willen bereiken. Respectievelijk zijn dit een antwoord op een vraag, een succesvol bewonersinitiatief of beleidsplan, een oplossing voor een probleem in of aangaande de wijk en een verholpen conflict tussen inwoners en de gemeente.

5.1.2 In hoeverre brengen wijkverbinders verbinding tussen inwoners en de gemeente tot stand?

Wijkverbinders kunnen enkel de rol van fixer naar inwoners toe volwaardig vervullen; in de zeven andere gevallen brengen wijkverbinders in wisselende mate verbinding tot stand tussen inwoners en de gemeente. Dit is weergegeven op de praatplaat met vinkjes en kruisjes (zie figuur 11). Hoewel inwoners verbinding zoeken met de wijkverbinder, belemmeren ambtenaren wijkverbinders overwegend in verbindingsoogingen. Dit komt overeen met de derde verwachting. Omgekeerd initiëren ambtenaren echter weinig contact met wijkverbinders, waardoor wijkverbinders geen verbinding kunnen leggen met inwoners. Tegelijkertijd beschikken wijkverbinders over een beperkte capaciteit aan uren, middelen en bemanning om te verbinden, waardoor een onbekend aantal verbindingsvragen vanuit inwoners en ambtenaren onaangeroerd blijft.

Figuur 11

Binnenkant praatplaat



5.1.3 Hoe zijn wijkverbinders gepositioneerd in de gemeentelijke organisatie?

Overeenkomstig met de eerste verwachting hebben wijkverbinders een positie tussen de leef- en systeemwereld in. Daarbij verhouden ze zich vrij tot de gemeentelijke organisatie, want ze zijn gekoppeld aan een wijk en niet aan een beleidsdomein. Daardoor zijn ze dienstverlenend aan de wijk en afhankelijk van ambtenaren voor de uitvoering van verzoeken. Gezien hun vrije positie blijkt dat het team van wijkverbinders een uitvalsbasis is voor de wijkverbinders. Dat gezegd hebbende, zijn wijkverbinders niet als zodanig gepositioneerd, wat leidt tot onduidelijkheid bij ambtenaren. De drie gemeenten hebben de wijkverbinders namelijk ondergebracht bij een afdeling en wethouder die zich richten op een onderwerp, terwijl wijkverbinders vanuit een vrije positie domeinoverstijgend opereren.

5.1.4 In hoeverre zijn de rollen en positie van wijkverbinders duidelijk?

Voor de respondenten is het duidelijk dat wijkverbinders een voorbode zijn voor het wijkgericht werken door gemeentelijke organisaties, omdat wijkverbinders vanuit de wijk denken en niet vanuit een beleidsdomein. Desondanks zien zij dat ambtenaren uit andere clusters dan het cluster van de wijkverbinders, de verzoeken van wijkverbinders als ‘extra werk’ beschouwen. Bovendien is voor hen niet duidelijk dat wijkverbinders escaleren, omdat zij domeinoverstijgend opereren. Hieruit blijkt dat de toegevoegde waarde van wijkverbinders intern onvoldoende over het voetlicht komt buiten het cluster van wijkverbinders. Daarbij komt dat er onduidelijkheid bestaat over de rolinvulling van wijkverbinders in de organisatie als geheel.

5.2 Beantwoording van de hoofdvraag

Uit het bovenstaande volgt dat wijkverbinders wisselend succesvol zijn om inwoners en de gemeente te verbinden, omdat er een functioneel, organisatorisch en communicatief probleem rondom wijkverbinders bestaat. *Functioneel* gezien oefenen wijkverbinders de vier verbindingsrollen uit, maar ambtenaren initiëren weinig contact met wijkverbinders en belemmeren wijkverbinders in hun verbindingspogingen. Bovendien hebben wijkverbinders een onduidelijke rolinvulling. *Organisatorisch* gezien verhouden wijkverbinders zich vrij tot de gemeentelijke organisatie, maar hun positie in het organogram is niet als zodanig gemarkeerd. *Communicatief* gezien zijn wijkverbinders een voorbode van het wijkgericht werken door de gemeentelijke organisatie als geheel, maar hun toegevoegde waarde komt intern onvoldoende over het voetlicht en hun huidige capaciteit is ontoereikend om meer verbindingen tussen inwoners en de gemeente tot stand te kunnen brengen. Kortom, de mate waarin

wijkverbinders verbinding tot stand brengen, wordt verklaard door de mate waarin wijkverbinders hun rollen kunnen vervullen, hun vrije organisatorische positie wordt erkend en vastgelegd, en wijkverbinders door de gemeentelijke organisatie behandeld worden als voorlopers van het wijkgericht werken.

5.3 Discussie

In deze discussie komen een theoretische en methodologische reflectie aan bod, maar worden eerst de bevindingen geïnterpreteerd als publieke sector innovatie (Meijer, 2014). Hoewel de resultaten overeenkwamen met de opgestelde verwachtingen, leveren de resultaten namelijk meer inzichten op. Een publieke sectorinnovatie is “een leerproces waarin overheden specifieke maatschappelijke uitdagingen proberen aan te pakken” (p. 201), bestaande uit verschillende fases (Meijer, 2014). Het functionele, organisatorische en communicatieve probleem impliceren samen dat de functie van wijkverbinder nog in ontwikkeling is. De functie is uit de testfase, omdat collega’s van de afdeling van wijkverbinders positief zijn over hun bijdrage. De rollen en positie zijn echter nog niet gedocumenteerd, waardoor de innovatie niet opgeschaald kan worden. In de opschaalfase belemmeren onder meer financiële en capaciteitsbarrières het inbedden van de functie in de organisatie (Meijer, 2014). Met andere woorden, de testfase kan afgesloten worden met het verhelpen van het functionele en organisatorische probleem, zodat het communicatieve probleem in de opschaalfase aangepakt kan worden.

Wat de theoretische reflectie betreft, was de literatuur van waarde om *boundary spanning* door wijkverbinders te verkennen, maar bleek de empirie belangrijke toevoegingen te doen aan deze literatuur. Zo laat de gedeelde analyse van de drie gemeenten zien dat een wijkverbinder elke verbindingsrol (in verschillende mate) praktiseert. De ogenschijnlijke overeenkomsten van iemand met één van de profielen betekent dus niet dat dit de enige rol is die een *boundary spanner* vervult of geacht wordt te vervullen. Eerder lijken *boundary spanners* de vier rollen in verschillende mate te vervullen. Eveneens was de typologie van barrières van Nederhand et al. (2019) richtinggevend voor de uitdagingen voor wijkverbinders in de gemeentelijke organisatie, maar de barrières komen niet één op één terug in de uitkomsten van het onderzoek (Smaling, 2021). Overeenkomstig met de functie-specifieke barrière zijn wijkverbinders afhankelijk van ambtenaren, maar dit is een logisch gevolg van de vrije positie van wijkverbinders en op zichzelf geen ‘barrière’. Verder benadrukt de resultaat-georiënteerde barrière dat ambtenaren gericht zijn op het behalen van programmadoelen en niet op verzoeken van wijkverbinders (Nederhand et al., 2019), terwijl dit onderzoek uitlicht dat ambtenaren de verzoeken van wijkverbinders als ‘extra werk’ ervaren. Daarmee brengt dit onderzoek de

barrières verheld onder in een breder raamwerk en schijnt het onderzoek al met al nieuw licht op de rollen, positie en uitdagingen van *boundary spanners* in de publieke sector.

Met het oog op de methodologisch reflectie, nam dit onderzoek de vorm van een *mixed methods* ontwerp aan, maar is de analyse bovenmatig ingegeven door de interviews. Hoewel de observaties van toegevoegde waarde waren, met name voor de bevinding dat wijkverbinders een uitvalsbasis voor elkaar vormen, was dit in mindere mate dan aanvankelijk gedacht. Daarnaast was een limitatie van het onderzoek dat enkel wijkverbinders, wethouders en een relevante medewerker zijn geïnterviewd, die over opvattingen en ervaringen van ambtenaren en inwoners hebben verteld. Daardoor belichten de bevindingen niet de betekenisgevingen van ambtenaren en inwoners. Verder zijn wijkverbinders in drie middelgrote gemeenten bestudeerd, waar wijkverbinders volgens de respondenten laagdrempeliger en minder zakelijk opereren dan in grote gemeenten zoals Rotterdam en Den Haag. Gezien dit onderscheid niet is onderzocht, kunnen de bevindingen niet gegeneraliseerd worden naar gemeenten waar het wijkgericht werken op grotere schaal of een andere manier is georganiseerd.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek komt naar voren dat inwoners en ambtenaren stakeholders van wijkverbinders zijn, maar de wijkverbinder is omgekeerd ook stakeholder van projecten en processen waarbij inwoners en ambtenaren betrokken zijn. Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om stakeholderanalyses uit te voeren voor bestaande overlegstructuren van gemeenten. Daarmee wordt in kaart gebracht welke stakeholders gebruik kunnen maken van de wijkverbinder. Onderzoekers kunnen een stakeholderanalyse uitvoeren aan de hand van het kwadrant van Johnson, Scholes en Whittington (2005), waarbij ze wijkverbinders categoriseren op basis van hun belang bij en invloed op het proces. Het onderzoek is relevant, omdat de betrokkenheid van de wijkverbinder het succes van de overlegstructuur kan vergroten, doordat het bijdraagt aan transparantere communicatie, meer vertrouwen en betere samenwerking tussen inwoners en de gemeente.

Naast stakeholderanalyses wordt aanbevolen om effectmetingen te doen naar de prestaties van wijkverbinders, gezien de publieke sectorinnovatie een leer- en veranderproces is. Door het leerproces te monitoren, wordt inzichtelijk in hoeverre wijkverbinders erin slagen om te verbinden en de doelen van het wijkgericht werken behaald worden, wanneer de innovatie opgeschaald wordt. Bovendien kan de gemeente tijdig de veranderstrategie aanpassen, als prestaties tegenvallen of nieuwe problemen zich voordoen in de opschaalfase. Belangrijk om daarbij op te merken is dat het meten van prestaties niet aanbevolen wordt met het doel om

wijkverbinders verantwoordelijk te houden voor successen of tegenvallers, maar om het lerend vermogen van de gemeente te vergroten (Kools & George, 2020). Gezien de dynamische omgeving van gemeenten zal er dan ook rekening gehouden moeten worden met externe factoren, wanneer de resultaten van prestatiemetingen geïnterpreteerd worden.

5.6 Aanbevelingen voor gemeenten

Om het wijkgericht werken door te ontwikkelen en het functionele, organisatorische en communicatieve probleem te verhelpen, worden vier aanbevelingen gedaan.

5.6.1 Aanstellen van een transitie manager

Om de ontwikkeling van de functie van wijkverbinder als publieke sectorinnovatie in goede banen te leiden, wordt aanbevolen om een transitie manager aan te stellen. De bevindingen impliceren namelijk dat wethouders tijdelijk optreden als ‘idee-vechter’ om de functie van wijkverbinders te behouden in de gemeentelijke organisatie (Meijer, 2014). Daarnaast is een ‘idee manager’ echter benodigd, die de innovatie opschaalt en dus het communicatieve, functionele en organisatorische probleem aanpakt (Meijer, 2014). Deze idee- of transitie manager heeft nauw contact met de stakeholders, waaronder de wethouders, wijkverbinders en de teamleiders van verschillende afdelingen, en zorgt ervoor dat zij proactief en naar verwachting handelen. Aanvullend wordt gemeenten dan ook aanbevolen om een visie te ontwikkelen op het wijkgericht werken, waarin de rol en benodigde capaciteit van wijkverbinders in deze ontwikkeling, de te bereiken doelstellingen en de verwachtingen van de diverse afdelingen geëxpliciteerd worden. Deze visie dient als leidraad voor de idee manager, schept duidelijkheid tijdens de transitie en vermeldt waaraan de stakeholders zich committeren.

5.6.2 Intern publiciteit geven

Het overkomen van het communicatieve probleem kan gedaan worden door intern meer publiciteit te geven aan wijkverbinders. Elke publiciteitsactie zal het besef bij ambtenaren moeten aanwakkeren dat wijkverbinders er voor hen zijn, zodat ambtenaren de wijkverbinder gaan benutten en mee gaan werken aan verzoeken van wijkverbinders. Omdat de respondenten aangaven dat positieve ervaringen met wijkverbinders reden zijn voor ambtenaren om vaker contact te zoeken met wijkverbinders, wordt wijkverbinders aanbevolen om Intranetberichten te blijven plaatsen over succesvolle verbindingspogingen met collega’s. Dit is echter niet voldoende om het dominante frame van de wijkverbinders als ‘extra’ omver te werpen. Zo kan de communicatieafdeling een campagne opzetten rondom wijkverbinders en kan er een training

worden ontwikkeld, waarin ambtenaren lastige situaties met inwoners inbrengen en wijkverbinders uitleggen hoe zij ambtenaren kunnen bijstaan. Voorwaarde voor publiciteitsacties is echter dat wijkverbinders een duidelijke rolinvulling en positionering hebben, gezien wijkverbinders niet óveral voor ingezet kunnen worden en bewegingsvrijheid nodig hebben. Hier gaan de volgende aanbevelingen dan ook op in.

5.6.3 Documenteren van de rolinvulling

Om het functionele probleem te verhelpen, wordt gemeenten op het hart gedrukt om een afgebakende functieomschrijving op te stellen voor wijkverbinders aan de hand van de vier verbindingsrollen. Dit verduidelijkt niet alleen wat wijkverbinders doen en waarvoor ze ingezet kunnen worden. Ook verankert het de functie en geeft het de wijkverbinder een duidelijke rol in de organisatie. Voor de innovatieve ondernemersrol in het bijzonder wordt aanbevolen om een proces op te stellen voor het doorzetten van bewonersinitiatieven en in projectvoorstellen vast te leggen dat wijkverbinders stakeholder zijn van het (participatie)project. Door wijkverbinders te includeren in bestaande overlegstructuren worden wijkverbinders namelijk vindbaar voor en benut door ambtenaren.

5.6.4 Passend positioneren

Met het oog op het organisatorische probleem, is het passend positioneren van wijkverbinders in de organisatie belangrijk, zodat ze overredingskracht hebben en zich vrij kunnen bewegen in de organisatie. Een eerste aanbeveling is het expliciteren van het onderwerp ‘wijkverbinding’ in de portefeuille van één wethouder of alle wethouders. De keuze bepaalt of wijkverbinders kunnen escaleren naar en agenderen bij (1) een eigen wethouder die het vraagstuk bespreekt met de daarvoor verantwoordelijke wethouder of (2) de verantwoordelijke wethouder voor het vraagstuk in kwestie. In beide gevallen geeft het wijkverbinders politiek-bestuurlijke steun en slagkracht om te verbinden. Een tweede aanbeveling is het herzien van de organisatorische positie van wijkverbinders, omdat wijkverbinders nu zijn ondergebracht bij een beleidsdomein, terwijl zij gekoppeld zijn aan een wijk. Hun positie is daarom niet passend en het zegt iets over de manier waarop wijkverbinders gewaardeerd worden. Een alternatief is dat gemeenten van Wijkverbinding een afdeling maken op het niveau van de andere afdelingen. Ook is het mogelijk dat gemeenten een afzonderlijk cluster opzetten voor Wijkgericht werken, zoals het geval is bij de gemeente Amsterdam (2023). Op die manier kunnen wijkverbinders vanzelfsprekender aansluiten bij andere afdelingen en clusters en wordt eveneens bijgedragen aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van wijkverbinders.

Al met al kunnen deze aanbevelingen de doorontwikkeling van het wijkgericht werken bevorderen. Daarbij kan opgemerkt worden dat het verhelpen van het functionele en organisatorische probleem voorwaarden zijn voor het verhelpen van het communicatieve probleem. De aanbevelingen grijpen daarom op elkaar in en kunnen in combinatie bijdragen aan het verhogen van de mate van verbinding tussen inwoners en de gemeente.

6 Literatuurlijst

- Aardema, H., & Korsten, A. F. A. (2009). Gemeentelijke organisatiemodellen - Hoe integraler het moet, hoe minder je het ziet'. In A. Bekke, C. Breed, & P. D. Jong (Eds.), *Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur* (pp. 209-227). Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers.
- Alford, J. (2002). Why do public-sector clients coproduce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32-56.
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. DOI: 10.1093/jopart/mum032
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Blom, R., Bosdriesz, G., Van der Heijden, J., Van Zuylen, J. & Schamp, K. (2010). Help een burgerinitiatief! *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*. Verkregen op 12 juni 2024 van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-2220102f62232e3dd1b28ee3e073ed8431f2eace/pdf>
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boonstra, W. (2023, 10 februari). Vertrouwen in lokaal bestuur onder druk. *Binnenlands Bestuur*. Verkregen op 26 juli 2024 van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/landelijke-politiek-schuldig-aan-gebrek-vertrouwen>
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P. & Van Twist, M. (2007). *Openbaar Bestuur – Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Uitgeverij Wolters Kluwer.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4^e ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5^e ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.
- De Boer, N., Groenendijk, J., De Kleuver, J. & Lugtmeijer, E. (2008). *Wijkgericht werken in Noord-Holland*. Verkregen op 27 februari 2024 van <https://gemeenteraad.denhelder.nl/Documenten/gereserveerd-200812.pdf>
- De Poorter, J. (2018). Provinciale coördinatie en regie: het wat en waarom en gedachten over het hoe. *MMG Advies*. Verkregen op 19 juli 2024 van https://mmgadvis.nl/wp-content/uploads/2018/01/Essay-provinciale-co%C3%B6rdinatie_regie.pdf

- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. In G. Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell. DOI: 10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2
- Gemeente Amsterdam (2023). *Organogram gemeente Amsterdam*. Verkregen op 28 juli 2024 van https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/676913/organogram_gemeente.pdf
- Hollanders, K., Van der Ham, J. & Can, E. (2023, 7 september). Verbinden in de wijk; uitdagingen voor de wijkambtenaar. *Platform31*. Verkregen op 12 juli 2024 van <https://www.platform31.nl/artikelen/verbinden-in-de-wijk-uitdagingen-voor-de-wijkambtenaar/>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7^e ed.). Londen, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kools, M. & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- Lagendijk, E. & Bürmann, A. (2004). De gemeente, burgerinitiatieven en de ongebonden vrijwilliger. *Commissie Vrijwilligersbeleid*. Verkregen op 18 juni 2024 van https://www.rsm.nl/fileadmin/Faculty-Research/Departments/Business-Society_Management/De_gemeente__burgerinitiatieven_en_de_ongebonden_vrijwilliger.pdf
- Marrone, J. A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36(4), 911-940. DOI: 10.1177/0149206309353945
- 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>
- Meijer, A. J. (2014). From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16(2), 199-216. DOI: 10.1080/14719037.2013.806575
- Miles, R. H. (1980). Organizational boundary roles. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Current concerns in occupational stress* (pp. 65–95). NY: John Wiley.

- Ministerie van Binnelandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2024). *Leefbaarheid verbeterd maar verschillen groter*. Verkregen op 1 juli 2024 van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/programma-leefbaarheid-en-veiligheid/nieuws/2024/05/24/leefbaarheid-verbeterd-maar-verschillen-groter>
- Nederhand, J., Van der Steen, M. & Van Twist, M. (2019). Boundary-spanning strategies for aligning institutional logics: a typology. *Local Government Studies*, 45(2), 219-240. <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1546172>
- Potjer, S. (2023, 27 oktober). De kunst van wijkgericht werken. *Chief Exploration Officer*. Verkregen op 12 juli 2024 van <https://www.chiefexplorationofficer.nl/nieuwsbrieven-en-updates/de-kunst-van-wijkgericht-werken>
- Provincie Zuid-Holland (2022). *Ontwikkelprogramma Gezond en Veilig Zuid-Holland*. Verkregen op 8 april 2024 van https://www.zuid-holland.nl/publish/pages/30935/tweede_voortgangsrapportage_gezond_en_veilig_december_2022.pdf
- Provincie Zuid-Holland (2023). *Toetsbaar voorontwerp Zuid-Hollands Programma Landelijk Gebied (ZH-PLG)*. Verkregen op 8 april 2024 van <https://pzh.notubiz.nl/modules/1/Ingekomen%20stukken/860345>
- Rijksoverheid (z. d. a). *Taken van een gemeente*. Verkregen op 8 april 2024 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Rijksoverheid (z. d. b). *Werken aan betere overheidsdienstverlening*. Verkregen op 26 juli 2024 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidsdienstverlening/werken-aan-betere-overheidsdienstverlening>
- Rijksoverheid (2022). *Helpt politieke ambtsdragers heeft te maken met agressie of geweld*. Verkregen op 26 juli 2024 van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/07/06/helpt-politiek-ambtsdragers-heeft-te-maken-met-agressie-of-geweld>
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308. DOI: 10.1177/1065912907313077
- Smaling, A. (2021). Sensitizing concepts, wat kun je ermee? *Amsterdam University Press*, 26(1), 65-67.

- Sociaal Werk Nederland (z. d.). *Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)*. Verkregen op 10 juli 2024 van <https://www.sociaalwerk nederland.nl/content/1230-gezond-en-actief-leven-akkoord-gala>
- Stephens, W., Van Steden, R. & Schoonmade, L. (2024). Boundary Spanning in Local Governance: A Scoping Review. *Administration & Society*, 56(2), 99-144. <https://doi.org/10.1177/00953997231219262>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. DOI: 10.1177/1077800410383121
- Tweede Kamer (2021). *Klem tussen balie en beleid*. Verkregen op 26 juli 2024 van https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Uyterlinde, M., Van der Velden, J. & Gastkemper, N. (2017). Zeventig jaar stedelijke vernieuwing: Longread kennisdossier Stedelijke vernieuwing. *Platform31*. Verkregen op 26 juni 2024 van https://dh1hpfqcgj2w7.cloudfront.net/media/documents/171106_Zeventig_jaar_stedelijke_vernieuwing__longread_-1510775811.pdf
- Van Arum, S., Kooiman, A., Stouthard, L. & De Veld, D. (2023). *Krachten Bundelen bij Wijkgericht Werken voor Jeugd en Gezin: Kennissynthese*. Verkregen op 30 juni 2024 van <https://integraalwerkenindewijk.nl/wp-content/uploads/2023/10/Kennissynthese-Krachten-Bundelen-bij-Wijkgericht-Werken-voor-Jeugd-en-Gezin.pdf>
- Van der Lans, J. (2010). *Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk*. Amsterdam, Nederland: Augustus.
- Van Houten, G., Schalk, J., & Tuynman, M. (2010). Samenwerking en sturing in gemeentelijke beleidsprocessen. In R. Gilsing, & M. D. Klerk (Eds.), *Op weg met de WMO: evaluatie van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2007-2009* (pp. 101-124).
- Van Meerkerk, I. & Edelenbos, J. (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance*. Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.

Verkregen op 5 maart 2025 van <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.4337/9781786434173>

Van Wart, M. & Medina, P. S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations* (4^e ed.). New York, NY: Routledge.

Verhoef, J., Ruitenburg, M., Luttmer, C., Heirweg, D. & Andric, S. (2018). Burgerinitiatief: Waar een wil is... Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven. *Nationale Ombudsman*. Verkregen op 12 juni 2024 van <https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/bijlage/Burgerinitiatieven%20waar%20een%20wil%20is%20rapport%202018-020.pdf>

Verloo, N. (2023). Kritieke momenten in burgerparticipatie? *AGORA Magazine*, 39(4), 26.

WijkWijzer (z. d.). *Wat is wijkgericht werken?* Verkregen op 1 juli 2024 van <https://www.wijkwijzer.org/wat-is-wijkgericht-werken/>

Bijlage I: Informed consentformulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Het overspannen van grenzen door wijkverbinders'

Onder begeleiding van dr. Jolien Grandia onderzoekt Marit Buzing de uitdagingen en succesfactoren van wijkverbinders in het faciliteren en ondersteunen van de samenwerking tussen gemeentemedewerkers en inwoners in het wijkgericht werken. Wat gaat er goed en waar lopen wijkverbinders tegenaan? Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Marit is benieuwd naar *uw mening* over de rolinvulling van wijkverbinders. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

- Waarom dit onderzoek?** Het doel van dit onderzoek is om succesfactoren en belemmeringen te identificeren van wijkverbinders in het faciliteren van samenwerking in het wijkgericht werken. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloop** U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door u te interviewen, uw antwoorden te noteren en op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview. U wordt ook geobserveerd tijdens het wekelijks overleg van gebieds-/wijkregisseurs/-coördinatoren.
- Vertrouwelijkheid** Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zullen alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en JSO toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
- Vrijwilligheid** U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Marit Buzing achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Marit Buzing via 575813mb@eur.nl of +31 6 25 42 60 44.
- Dataopslag** In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Mocht de scriptie met een 7,5 of hoger beoordeeld worden, dan wordt deze gepubliceerd in de scriptie repository van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Marit Buzing via 575813mb@eur.nl of +31 6 25 42 60 44. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld, te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet ook op het verwerken van gegevens over mijn gender, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke opvattingen en lidmaatschap van een vakbond. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluidsopnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Streep door: Ik geef toestemming om mijn eigen naam/een pseudoniem te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Streep door: Ik geef toestemming om de naam van de gemeente/een pseudoniem te vermelden in het onderzoek. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Ik geef toestemming voor de observatie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage II: Topiclijst

Fijn dat je mee wil werken aan mijn afstudeeronderzoek door met mij in gesprek te gaan over de rol van wijkregisseurs. Met dit interview wil ik meer inzicht krijgen in jouw persoonlijke visie, kennis en opvattingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden en ik zal alles wat je vertelt, vertrouwelijk behandelen. Voordat we beginnen, zal ik me eerst even voorstellen. Mijn naam is Marit Buzing en op dit moment loop ik stage bij JSO in het kader van mijn opleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik wil graag meer weten over de rol van wijkregisseurs, omdat ik geïnteresseerd ben in de verbinding tussen inwoners en gemeente.

Introductie

Kun je mij vertellen wie je bent en wat je doet?

- Functietitel, competenties, taken, activiteiten, functieprofiel, trainingen/programma's
- Positie in organogram: door wie aangestuurd, leidinggevende, zelfsturend team
- Samenwerking met welke teams/afdelingen? Waarom?
- Waarom is de functie ingericht zoals deze is ingericht?
- HR: stel je neemt een nieuwe wijkregisseur aan. Waar let je dan op? Waarom?

Uitdagingen en ontwikkeling

Wat zijn uitdagingen in het werk/waar loop je tegenaan? Waarom?

- Doorvragen: te weinig tijd/capaciteit/budget staat voor iets als niet voldoende prioriteit aan de juiste dingen geven.
- Hoe ga je met uitdagingen om? Waarom?

Maak je de impact die je zou willen dat je maakt?

- Is de functie van wijkregisseur altijd al zoals deze is? Waaraan zie je dat?
- Hoe zie je de rol van wijkregisseurs ontwikkelen in de toekomst?

Samenwerking met collega-wijkregisseurs

Hoe ervaar je de samenwerking met andere wijkregisseurs?

- Wat doen ze/jullie goed? Wat kan er beter?

Waardering van wijkregisseurs

Als de wijkregisseurs er niet (meer) zouden zijn, wat zou de gemeente dan missen?

- Weten collega's wijkregisseur te vinden, zijn wijkregisseurs betrokken bij besluitvorming, etc.?
- Zijn wijkregisseurs een voorbeeld voor andere ambtenaren/partners? Waarom?

Interactie tussen politiek en wijkregisseurs

Kun je iets vertellen over de relatie van wijkregisseurs en de wethouders/raad?

- Hoe kan de politiek wijkregisseurs ondersteunen of versterken?
- Zijn er bepaalde gebieden waarvan je vindt dat wijkregisseurs meer aandacht aan zouden moeten besteden? Zo ja, welke zijn dat en waarom?
- Welke andere mensen/funcities binnen de gemeente zie je als verbinder? Bijvoorbeeld mensen die verbindingen leggen tussen het sociale en fysieke domein

Bijlage III: Operationalisering

Tabel 6

Definities van boundary spanning profielen (aangepast op basis van Van Meerkerk & Edelenbos (2018, p. 111))

| <i>Hoofdconcept</i> | <i>Definitie</i> | <i>Dimensie</i> | <i>Definitie</i> |
|-------------------------|---|------------------------|--|
| Boundary spanner | Persoon die zich inzet om het technisch en institutioneel niveau te verbinden en de hieruit volgende informatie- en communicatiestromen te coördineren. | Fikser | Een persoon gericht op het oplossen van problemen in grensoverschrijdende inspanningen door organisatiebeleid af te stemmen op externe processen en vice versa. |
| | | Innovatieve ondernemer | Een persoon die nieuwe ideeën, producten, diensten en processen verkent die de grenzen van de publieke, private en maatschappelijke sector overschrijden, en op zoek is naar mogelijkheden om steun te verkrijgen en middelen te mobiliseren voor voorgestelde initiatieven. |
| | | Bruggenbouwer | Een persoon gericht op het creëren van verbindingen tussen mensen uit verschillende organisaties om grensoverschrijdende inspanningen te bevorderen. |
| | | Bemiddelaar | Een persoon die actief is in het faciliteren en bemiddelen bij concrete interacties en dialogen tussen actoren met verschillende belangen en organisatorische achtergronden. |

Tabel 7*Operationalisering fikserrol (aangepast op basis van Van Meerkerk & Edelenbos (2018))*

| <i>Dimensie</i> | <i>Indicatoren</i> | <i>Waarde(n)</i> |
|-----------------|--|---|
| <i>Fikser</i> | Het afstemmen van het technisch niveau op het institutioneel niveau in de uitvoering van beleid. | Vertegenwoordigt het perspectief van inwoners in de communicatie met de gemeente over de uitvoering van beleid |
| | | Vertelt informatie (bijv. burgerinitiatieven, klachten) van inwoners aan de gemeente over de uitvoering van beleid |
| | | Voert samen met de gemeente afspraken gemaakt in gesprekken, onderhandelingen en dergelijke interacties uit. |
| | | Steunt het perspectief van inwoners meer dan het perspectief van de gemeente |
| | Het afstemmen van het institutioneel niveau op het technisch niveau in de uitvoering van beleid. | Vertegenwoordigt het perspectief van de gemeente in de communicatie met inwoners over de uitvoering van beleid |
| | | Vertelt informatie van de gemeente (bijv. beleid, regelgeving en procedures) aan inwoners over de uitvoering van beleid |
| | | Voert samen met inwoners afspraken gemaakt in gesprekken, onderhandelingen en dergelijke interacties uit |
| | | Steunt het perspectief van de gemeente meer dan het perspectief van inwoners |

Tabel 8

Operationalisering innovatieve ondernemersrol (aangepast op basis van Van Meerkerk & Edelenbos (2018))

| <i>Dimensie</i> | <i>Indicatoren</i> | <i>Waarde(n)</i> |
|-------------------------------|--|---|
| <i>Innovatieve ondernemer</i> | Het verkennen van nieuwe ideeën, producten en processen op het institutioneel niveau | Haalt op het institutioneel niveau informatie op over belangrijke spelers, middelen en relaties om te innoveren |
| | | Voert gesprekken met inwoners om steun te verwerven voor een nieuw idee, product, dienst of proces |
| | | Buigt informele regels en procedures om om te innoveren |
| | Het verkennen van nieuwe ideeën, producten en processen op het technisch niveau | Haalt op het technisch niveau informatie op over belangrijke spelers, middelen en relaties om te innoveren |
| | | Voert gesprekken met gemeentemedewerkers om steun te verwerven voor een nieuw idee, product, dienst of proces |
| | | Buigt formele regels en procedures om om te innoveren |
| | Ondernemersdrang | Heeft de wil en herkent kansen om te innoveren |
| | | Neemt risico door de status quo ter discussie te stellen |
| | | Heeft een visie en inspireert anderen daarmee om te innoveren door ze te overtuigen in gesprekken |
| | | Zet netwerken van actoren uit de leef- en systeemwereld op om te innoveren |
| | | Krijgt te maken met weerstand tegen het nieuwe idee, product, dienst of proces |

Tabel 9

Operationalisering bruggenbouwerrol (aangepast op basis van Van Meerkerk & Edelenbos (2018))

| <i>Dimensie</i> | <i>Indicatoren</i> | <i>Waarde(n)</i> | |
|----------------------|---|---|--|
| Bruggenbouwer | Het organiseren van samenkomsten tussen actoren van het institutioneel niveau en technisch niveau | Het organiseren van samenkomsten tussen actoren van het institutioneel niveau | |
| | | Het organiseren van samenkomsten tussen actoren van het technisch niveau | |
| | | Het organiseren van contact tussen inwoners en de gemeente | |
| | | Het organiseren van samenkomsten tussen actoren van het technisch en institutioneel niveau na verloop van tijd overdragen aan anderen/brokers | |
| | | Maakt gebruik van zowel sociale als professionele contacten uit het eigen netwerk om verbindingen te organiseren. | |
| | | Legt contact met brokers om nieuwe verbindingen te behouden en te versterken | |
| | | Een goede reputatie door integer en betrouwbaar handelen | Is consistent in bewoordingen, principes en acties – vertelt aan inwoners en de gemeente hetzelfde verhaal |
| | | | Inwoners delen persoonlijke informatie met wijkambtenaar |
| | | | Gemeentemedewerkers delen persoonlijke informatie met wijkambtenaar |

Tabel 10*Operationalisering bemiddelaarsrol (aangepast op basis van Van Meerkerk & Edelenbos (2018))*

| <i>Dimensie</i> | <i>Indicatoren</i> | <i>Waarde(n)</i> |
|--------------------|--|---|
| <i>Bemiddelaar</i> | Faciliteert en medieert gesprekken, onderhandelingen en dergelijke interacties tussen institutioneel en technisch niveau | Zoekt samen met actoren met verschillende perspectieven naar overeenstemming in gesprekken |
| | | Voert gezamenlijke gesprekken met actoren met verschillende perspectieven over randvoorwaarden (overlegstructuur, budget en richtlijnen) voor de uitvoering van afspraken |
| | | Praat in gezamenlijke gesprekken met actoren met verschillende perspectieven over conflicten tussen actoren |
| | Faciliteert en medieert gesprekken, onderhandelingen en dergelijke interacties op het institutioneel niveau | Verdiept zich in het institutioneel niveau om de waarden en perspectieven van inwoners te begrijpen |
| | | Praat met inwoners over randvoorwaarden (overlegstructuur, budget en richtlijnen) voor de uitvoering van afspraken |
| | | Praat met inwoners over conflicten tussen actoren van het technisch en institutioneel niveau |
| | Faciliteert en medieert gesprekken, onderhandelingen en dergelijke interacties op het technisch niveau | Verdiept zich in de systeemwereld van de gemeente om hun waarden en perspectieven te begrijpen |

| | |
|--|---|
| | Praat met gemeentemedewerkers over randvoorwaarden (overlegstructuur, budget, richtlijnen) voor de uitvoering van afspraken |
| | Praat met gemeentemedewerkers over conflicten tussen actoren van het technisch en institutioneel niveau |
| | Maakt besluiten in gesprekken uit naam van de gemeente |

Tabel 11

Operationalisering van de drie niveaus van verantwoordelijkheid en controle

| <i>Dimensies</i> | <i>Definitie</i> | <i>Indicatoren</i> | <i>Waarde(n) (Rijksoverheid, z. d. a)</i> |
|-------------------------|--|--------------------|--|
| Technisch niveau | De gemeentelijke organisatie, die gekenmerkt wordt door wet- en regelgeving, controle en voorspelbaarheid. Beleidsambtenaren, uitvoerend en toezichhoudende ambtenaren en politiek-bestuurlijk ambtenaren houden zich bezighouden met de primaire, alledaagse taken van de organisatie. | Beleid | Maakt bestemmingsplannen. Hierin staat welk gebied bestemd is voor huizen, welk deel voor natuur en welk deel voor bedrijven. Is verantwoordelijk voor de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Participatiewet en de jeugdhulp. |

| | |
|------------|--|
| | Is verantwoordelijk voor de huisvesting van scholen en geeft geld uit aan leerlingen die extra begeleiding nodig hebben. |
| Toezicht | Houdt bij wie er in de gemeente wonen. |
| | Houdt toezicht op de woningbouw en maakt daarover afspraken met woningcorporaties. |
| | Voert de Wet milieubeheer uit, inclusief het toezicht op milieugerelateerde zaken zoals de gescheiden inzameling van huisvuil. |
| Uitvoering | Geeft officiële documenten uit, zoals een paspoort of identiteitskaart en een rijbewijs. |
| | Geeft uitkeringen aan wie niet in eigen levensonderhoud kan voorzien. |
| | Legt straten, wegen, voetpaden en fietsroutes aan en zorgt dat ze onderhouden worden. |
| | Voert de Wet milieubeheer uit, inclusief het uitvoeren van regelingen voor de gescheiden inzameling van huisvuil. |
| Politiek | Geeft subsidies, bijvoorbeeld aan een zwembad of bibliotheek. |
| | College van B en W |
| | Gemeenteraad |

| | | | |
|------------------------------|---|--|------------------------|
| Institutioneel niveau | Het sociale systeem waarin de gemeente is ingebed, dat gekenmerkt wordt door ervaringskennis, creativiteit en onvoorspelbaarheid. | Inwoners en hun sociale netwerk (vrienden en familie) | |
| | | Bewonersinitiatieven | |
| | | Religieuze gemeenschappen | |
| | | Vrijwilligersorganisaties | |
| | | Maatschappelijke organisaties | |
| | | Verenigingen | |
| Managementniveau | <i>Boundary spanners</i> verbinden het technische en institutionele niveau. Ze streven naar het behoud van controle en voorspelbaarheid in de gemeente en passen zich aan de creativiteit en onvoorspelbaarheid van inwoners aan (Thompson, 1967; Uhl-Bien et al., 2007; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). | Wijkambtenaren (wijk- en gebiedsregisseurs/-coördinatoren/-managers of verbinders met een dergelijke functietitel) | Fikser |
| | | | Bruggenbouwer |
| | | | Bemiddelaar |
| | | | Innovatieve ondernemer |

Tabel 12

Operationalisering barrières (aangepast op basis van Nederhand et al. (2019))

| <i>Definitie</i> | <i>Dimensies</i> | <i>Definitie</i> | <i>Indicatoren</i> |
|---|-------------------------------|---|---|
| Barrières = kenmerken van de gemeente die <i>boundary spanners</i> belemmeren in hun verbindingspogingen | Standaardisatiebarrière | Gemeentemedewerkers redeneren vanuit regels en beleid, waardoor beleidsplannen niet aansluiten bij de behoeften van inwoners. | Gemeentemedewerkers leggen uit waarom inwonersverzoeken niet kunnen, terwijl het inwonersverzoek volgens de wijkambtenaar wel kan |
| | | | Gemeentemedewerkers beantwoorden vragen van wijkambtenaren die niet passen binnen procedures met 'nee' |
| | Intern-georiënteerde barrière | Gemeentemedewerkers houden zich zodanig bezig met de interne bureaucratie en het politieke proces, dat ze geen oog meer hebben voor of geen waarde hechten aan bewonersinitiatieven | Wijkambtenaren moeten lang wachten op antwoord van gemeentemedewerkers |
| | | | Gemeentemedewerkers beantwoorden vragen van wijkambtenaren in politieke en bureaucratische taal |
| | Functie-specifieke barrière | Functies en taken zijn gefragmenteerd, waardoor wijkambtenaren moeite ondervinden met de | Wijkambtenaren zijn afhankelijk van verschillende afdelingen voor budget |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | uitvoering van integrale verzoeken van inwoners | |
| | | Wijkambtenaren kunnen budgetten van verschillende domeinen niet combineren |
| | | Wijkambtenaren weten niet hoe ze budgetten van verschillende domeinen kunnen combineren |
| Resultaat-georiënteerde barrière | Gemeentemedewerkers voeren verzoeken van wijkambtenaren niet uit, omdat het niet in een programma of beleidsplan is opgenomen | Gemeentemedewerkers zien samenwerking met inwoners als 'extra' |
| | | Gemeentemedewerkers voelen zich niet verantwoordelijk voor samenwerking met inwoners |
| | | Gemeentemedewerkers hebben geen budget om samen te werken met inwoners |

Bijlage IV: Datastructuur

Verbindingsrollen van wijkverbinders

Kenmerken van de cases/functieontwikkeling wijkverbinders

Over wijkregisseurs Katwijk

Over gebiedsregisseurs Leidschendam-Voorburg

Over wijkcoördinatoren Maassluis

Eigenschappen wijkverbinder

Toepassing rol in leefwereld

Fikser – inwoner

Innovatieve ondernemer – inwoner

Bruggenbouwer – inwoner

Bemiddelaar – inwoner

Toepassing rol in systeemwereld

Fikser – ambtenaar

Innovatieve ondernemer – ambtenaar

Bruggenbouwer – ambtenaar

Bemiddelaar – ambtenaar

Effecten van de rollen

Langetermijneffecten: wederzijds begrip en vertrouwen

Toegevoegde waarde wijkverbinder voor inwoners

Vrije tussenpositie van wijkverbinders

Vrijheid en vrije positie in organisatie (want dienstverlenend, geen inhoud)

Afhankelijkheidsrelatie ambtenaren en wijkverbinders/personeelwisselingen

Wijkverbinder probeert inwoners/ambtenaren in meewerkende stand te krijgen

Escalatie route via wethouder of teammanager

Naam en organogram

Samenwerking tussen wijkverbinders

(On)bekendheid van de toegevoegde waarde van wijkverbinders

Verzoeken wijkverbinder worden gezien als ‘extra werk’/hoge werkdruk

Externe noodzaak van een wijkverbinder wordt niet gevoeld

(On)zichtbaarheid van wijkverbinders

(On)duidelijkheid over rollen wijkverbinder

Tijd van wijkverbinders is schaars

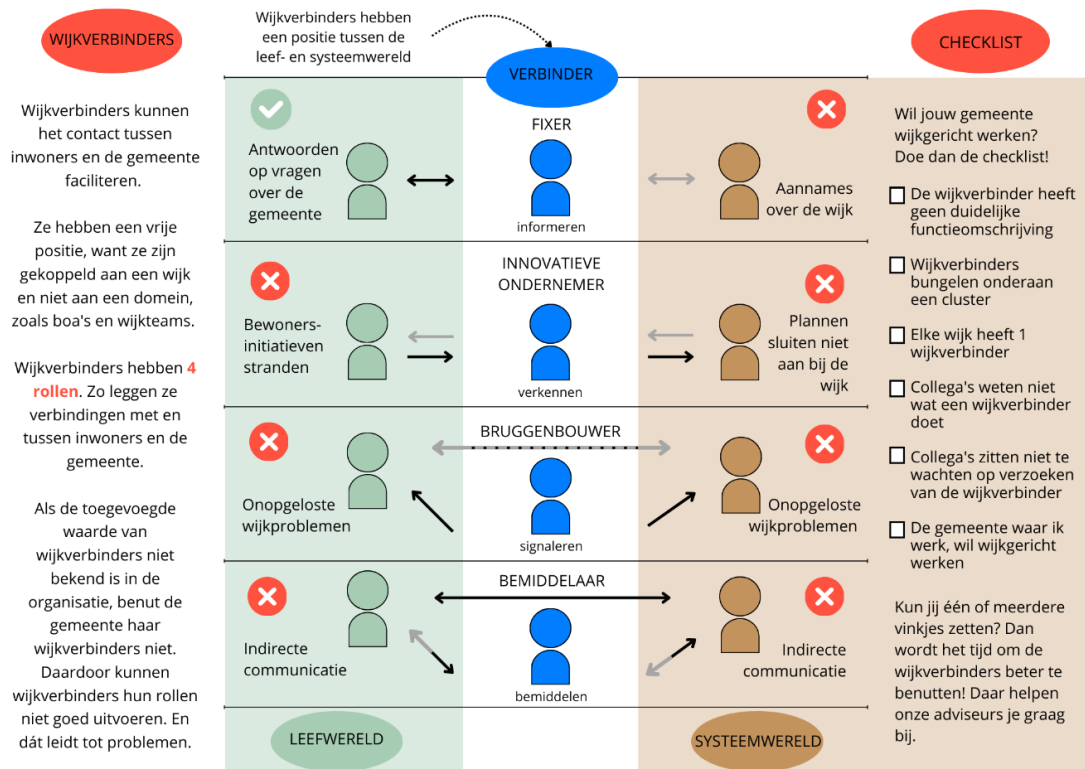
Wijkverbinder is eerste aanzet voor integraliteit

Politiek-bestuurlijke steun

Bijlage V: Praatplaat

Figuur 12

Binnenkant praatplaat (kolom 'verbinder' is altijd zichtbaar)



Figuur 13

Buitenkant en achterkant praatplaat (zijanten worden omgevouwen)

