

Balanceren en bijeenbrengen

Verbinders in de gebiedsgerichte aanpak



Gebiedsgericht beleid is mensenwerk

Om de kloof tussen overheid en burger en tussen systeem- en leefwereld te dichten, leggen steeds meer gemeenten zich toe op gebieds- en opgabegericht werken. Vanuit de overtuiging dat beleid dat optimaal aansluit bij de kansen en opgaven in buurten en wijken beter, effectiever en efficiënter is. Gebiedsgericht werken betekent het voortdurend leggen, onderhouden en benutten van verbindingen. Dit stelt niet alleen andere eisen aan gemeenten, maar ook aan beleidsambtenaren. Wie zijn de stedelijke verbinders en hoe kunnen ze optimaal worden ondersteund?



Verbinden van opgaven en partijen

De groeiende beleidsaandacht voor gebiedsgericht beleid is een reactie op een samenspel van ontwikkelingen: de decentralisaties van allerlei rijksbeleid, de groeiende leefbaarheidsverschillen tussen goede en slechte buurten en wijken en de komst van nieuwe beleidsopgaven die in de bestaande stadswijken landen, zoals de energietransitie, de druk op de woningmarkt en de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Zowel bij gemeenten als het Rijk neemt, na enkele jaren van afzijdig beleid, de bezorgdheid over de groeiende leefbaarheidsverschillen tussen en binnen wijken toe. In steeds meer steden ligt een tweedeling op de loer. En mede door de coronacrisis lijkt de kloof tussen burger en beleid groter dan ooit.

Gebiedsgericht beleid vraagt om het doorbreken van schotten tussen beleidssectoren en het verbinden van geldstromen. Dat is in de praktijk enorm lastig, blijkt ook uit onderzoek van Platform31 en Nyenrode Business Universiteit in vijftien kwetsbare wijken naar het benutten van koppelkansen tussen leefbaarheid en de transitie naar aardgasvrij. En het onderzoek 'Wijk in zicht', naar succesfactoren van beleid om de leefbaarheid te verbeteren, onderstreept niet alleen het belang van goede samenwerking tussen het sociale en fysieke domein, maar benadrukt ook dat sterke frontlinieprofessionals met handelingsruimte



Wat bedoelen we met 'verbinder'?

Het begrip 'verbinder' wordt voor uiteenlopende gemeentelijke rollen gebruikt. Dit magazine richt zich op gemeenteambtenaren die vanuit hun functie of een bepaald beleidsdomein, programma of project actief zijn in een gebiedsgerichte aanpak en daarbij verbindend te werk gaan. Ten behoeve van de aanpak en het gebied leggen, onderhouden en benutten ze verbindingen tussen diverse beleidsdomeinen, budgetten en niveaus, zowel binnen de gemeente als daarbuiten. De verbinders in dit magazine werken daarnaast op een functieniveau waarop zij hun werk met een zekere autonomie kunnen uitvoeren. De reden om verbindend te werken kan zijn dat dit expliciet en nadrukkelijk onderdeel is van het takenpakket, maar kan ook daarin liggen dat de verbinder zelf het koppelen een belangrijk onderdeel van het werk vindt.

cruciaal zijn. Zichtbare en aanspreekbare wijkprofessionals, die bevlogen in, aan en voor hun wijk werken, zijn een belangrijke factor in het succes van gebiedsgericht beleid.

Mensenwerk

Het gebiedsgericht verbinden van opgaven en partijen is mensenwerk, concludeerde Platform31 eind 2020 in een vergelijkende studie naar gebiedsgerichte organisatiemodellen. Natuurlijk is het goed uitdenken van rollen, taken en verantwoordelijkheden belangrijk, maar instituties, regels en organisatieverbanden bieden geen garantie voor succes. Het gaat om de mensen die het werk invullen en uitvoeren. Slagvaardige 'verbindingsofficieren' worden binnen gemeenten dan ook steeds belangrijker. Deze zogenoemde scharrelambtenaren met ondernemings- en avonturierszin deinzen er niet voor terug om buiten de lijntjes te kleuren. Deze verbinders zwommen de afgelopen jaren veelal tegen de stroom in. Terwijl de gemeentelijke focus met ontwikkelingen als de invoering van de Omgevingswet en de stelselwijziging op het vlak van (jeugd)zorg en participatie op het vormgeven van het gemeentelijke beleid kwam te liggen, richtten deze professionals zich op de hoe-vraag, omdat de wat-vraag elders was belegd. Maar het tij lijkt nu te keren.

Wie zijn verbinders in de gebiedsgerichte aanpak eigenlijk, wat voor types zijn het en welke kwaliteiten hebben ze? Hoe gaan ze te werk, en welke kwaliteiten zijn daarvoor nodig? En hoe kunnen gemeenten ervoor zorgen dat ze hun werk goed doen? Platform31 ging in gesprek met zes stedelijke verbinders om antwoord te krijgen op deze vragen.

Wat hebben we gedaan?

Om meer te weten te komen over de persoon en kwaliteiten van verbinders én randvoorwaarden in de werkomgeving, gingen we in gesprek met zes ambtenaren die zich bezighouden met een gebiedsgerichte aanpak en daarbij uitdrukkelijk verbindend te werk gaan. Om er zeker van te zijn dat we met échte, effectieve verbinders te maken hadden, zijn we (in plaats van op reacties op een open oproep) afgegaan op tips van collega's en ons netwerk. Bij de selectie hebben we onder meer rekening gehouden met de ervaring van de verbinders, spreiding in eventuele specifieke thema's waar de verbinders in hun werk mee bezig zijn en in de grootte van de gemeenten waar ze werken. Om de verhalen van deze verbinders goed te kunnen plaatsen en duiden, doken we ook (een deel van) de literatuur in.

In dit magazine vind je ...



Inzichten uit de wetenschap | 5

We lichten drie interessante concepten uit wetenschappelijke literatuur uit: de policy entrepreneur, ambtelijk vakmanschap en de vijf profielen van buurtprofessionals.



Kenmerken, kwaliteiten en behoeften van verbinders | 28

Hier bundelen we inzichten uit de interviews over wie verbinders in de gebiedsgerichte aanpak (kunnen) zijn, om welke kwaliteiten hun werk zoal vraagt en welke factoren in de werkomgeving ondersteunend zijn aan hun activiteiten. Ook geven we een aantal tips die beslissers en beleidsmakers in de gebiedsgerichte aanpak kunnen helpen bij het vinden en zo goed mogelijk ondersteunen van effectieve verbinders.



Portretten van zes verbinders in de gebiedsgerichte aanpak | 11



Angelique Meijer | 12

“Alles wat je doet in de wijk, moet je met bewoners doen”



Peter Wijnsma | 15

“We gaan het gewoon doen!”



Evelien van Rijswijk-Hendriks | 17

“Er samen méér van maken”



Danielle van den Heuvel | 20

“Ik ritsel alles tussen straat en staat”



Peter Commissaris | 26

“Ik probeer altijd iets nieuws”



Evelyn Polhuijs | 23

“Problemen die mensen echt in hun ‘zijn’ raken – dáár wil ik aan werken”



Inzichten uit de wetenschap

Naar het werk van verbinders in wijken en binnen overheidsorganisaties is de afgelopen jaren al het nodige onderzoek gedaan. We lichten drie interessante concepten uit wetenschappelijke literatuur uit: de **policy entrepreneur**, **ambtelijk vakmanschap** en de **vijf profielen van buurtprofessionals**.

Policy entrepreneurs



Policy entrepreneurs zijn bijzonder talentvolle ambtenaren die alert zijn op kansen voor beleidsverandering en die succesvol aangrijpen.¹ Ze zijn goed in het verkopen en vermarkten van nieuwe ideeën, en ze zijn niet bang om risico's te nemen. Policy entrepreneurs zijn betrokken bij het complete proces van beleidsverandering. Het leggen van verbindingen – en het daarbij inzetten van 'koppelstrategieën' – is een belangrijk onderdeel van hun werk.

Vier typen strategieën

Om tot beleidsverandering te komen, zetten policy entrepreneurs veel verschillende strategieën in. Brouwer en Huitema presenteren, op basis van hun onderzoek onder medewerkers van Nederlandse overheidsorganisaties op het gebied van water, vier categorieën van deze strategieën:

- 1 Aandacht- en steunzoekende strategieën** zijn toegespitst op het verwerven van aandacht en steun voor bepaald beleid.
- 2 Relatiemanagementstrategieën** zijn gericht op het opbouwen, onderhouden en inzetten van relaties en netwerken ten behoeve van beleidsverandering.
- 3 Arenastrategieën** hebben te maken met de manieren waarop policy entrepreneurs tijd en ruimte inzetten bij hun pogingen om beleid te veranderen. Denk bijvoorbeeld aan het zoeken en creëren van bepaalde plaatsen (zoals klankbordgroepen, adviescommissies) om ideeën te presenteren en timing (het 'wachten op het juiste moment').
- 4 Koppelstrategieën** zijn strategieën waarmee policy entrepreneurs verschillende partijen, projecten, ideeën en beleidsdoelen aan elkaar verbinden.

Deze strategieën vormen samen het handelingsrepertoire van policy entrepreneurs. Welke strategie zij in een bepaalde situatie inzetten, is afhankelijk van de omstandigheden waarbinnen ze opereren. Denk hierbij aan de opdracht of het beleidsvoorstel dat de policy entrepreneur verder wil brengen, de organisatie waar de policy entrepreneur werkt en zijn of haar netwerk.

Ten slotte beïnvloeden naast de context ook de individuele voorkeuren van de policy entrepreneur zelf de selectie van strategieën. Die voorkeuren beïnvloeden bijvoorbeeld keuzes in dilemma's, zoals tussen behoud van een goede relatie en snel een bepaald doel bereiken. Sommige policy entrepreneurs kiezen van nature eerder voor de relatie, terwijl anderen meer geneigd zijn om voor het snelle inhoudelijke resultaat te gaan.

1. Brouwer, S., & Huitema, D. (2018). Policy entrepreneurs and strategies for change. *Regional Environmental Change*, 18(5), 1259–1272. <https://doi.org/10.1007/s10113-017-1139-z>

Ambtelijk vakmanschap



Ook relevant is het concept van ambtelijk vakmanschap, zoals onderzocht door Blijleven, Van Hulst en Hendriks.² Hieronder verstaan ze het werk van ambtenaren die “met en voor burgers en maatschappelijke partijen iets concreet voor elkaar [kunnen krijgen] in het publieke domein.” Het leggen van verbindingen, zowel tussen de gemeente en de ‘buitenwereld’ als binnen de gemeente zelf, is een belangrijk onderdeel van dit vakmanschap.

Werkpraktijken (wat) en werkhoudingen (hoe)

Op basis van interviews met ruim vijftig ambtenaren vatten Blijleven, Van Hulst en Hendriks ambtelijk vakmanschap samen in vijf vitale werkpraktijken en vier werkprincipes die zowel het ‘wat’ als het ‘hoe’ van ambtelijk vakmanschap beschrijven. Deze werkpraktijken en -principes komen samen in het concept van de (publieke) bricoleur: iemand die “werkt met wat er is en met wat zich aandient, pragmatisch en improviserend.”

Wat Brouwer en Huitema voor de policy entrepreneur strategieën noemen, zijn voor ambtelijk vakmanschap werkpraktijken. De vijf belangrijkste werkpraktijken van ambtelijke vaklui zijn: situaties in kaart brengen, relatiewerk verrichten, werken aan gedragen oplossingen, aansluiten van buiten op binnen (en omgekeerd) en praktisch ondersteunen. Binnen deze werkpraktijken vallen allerlei concrete activiteiten, van het uitzoeken

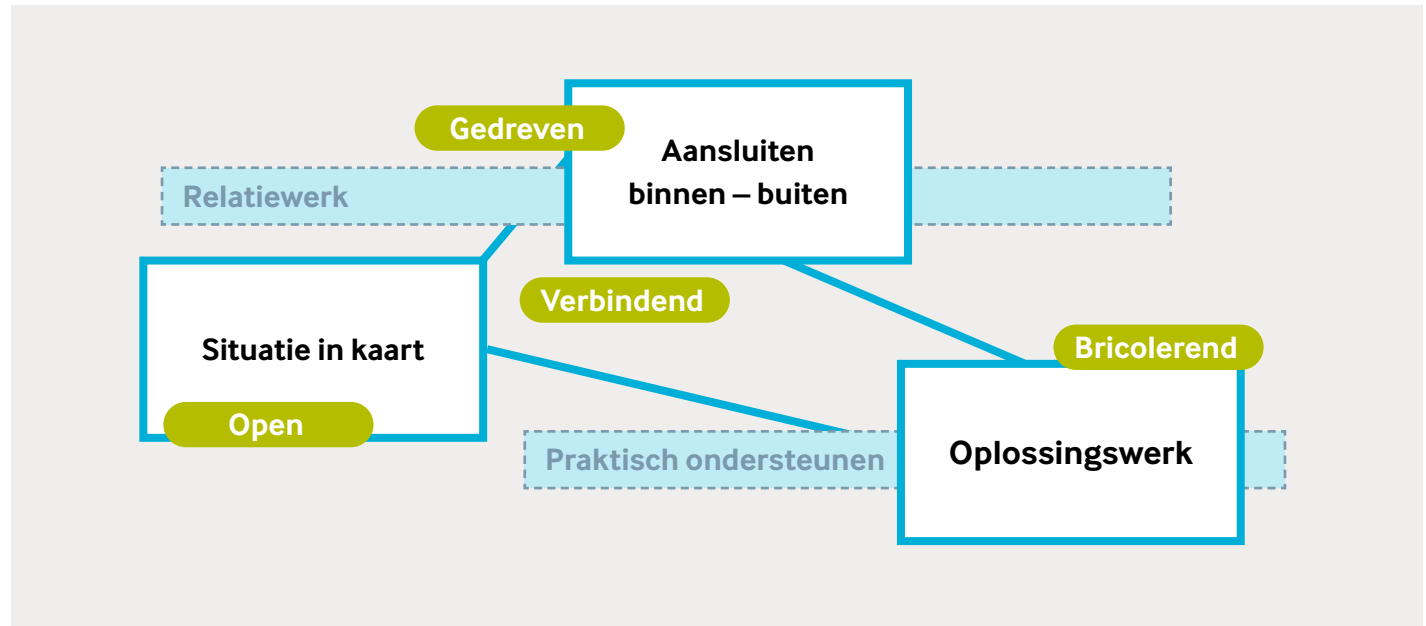
van de geschiedenis van een bepaalde situatie tot het spreken met bewoners en het zoeken naar een verbinding tussen een bepaald initiatief en bestaande middelen. Deze en alle andere activiteiten binnen de werkpraktijken vormen samen het repertoire waaruit ambtelijke vaklui (ook in aanvulling op elkaar) kunnen putten.

Waar deze werkpraktijken iets zeggen over wat ambtelijke vaklui precies doen, verwijzen de volgende vier werkprincipes (of werkhoudingen) naar hoe zij te werk gaan:

- **Open.** Bij openheid gaat het om een open, nieuwsgierige en democratische houding die maakt dat de ambtenaar kan accepteren dat het proces en de uitkomst niet van tevoren kunnen worden vastgelegd en dat die niemand bij voorbaat uitsluit. Goed kunnen luisteren – belangrijk om zowel inhoudelijke als relationele redenen – is hierbij een onmisbare vaardigheid.

2. Blijleven, W., Van Hulst, M., & Hendriks, F. (2019, september). *Publieke bricoleurs: Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg University. <https://www.tilburguniversity.edu/sites/tiu/files/download/Essay%20Ambtelijk%20Vakmanschap%20digitaal%20%281%29.pdf>

- **Resultaatgedreven.** Dit werkprincipe verwijst naar de focus van de ambtenaar op concreet – tastbaar of minder tastbaar – resultaat.
- **Verbindend.** Verbindend vermogen – het kunnen leggen van slimme verbindingen tussen mensen, processen en middelen – is voor het werk van ambtelijke vaklui essentieel, en hangt samen met het vermogen tot 'perspectiefwisseling' en een empathische houding.
- **'Bricolerend' handelen** heeft te maken met het werken met dat wat beschikbaar is, daar kansen voor te zien en iets nieuws mee te maken. Ambtenaren die hier goed zijn, zijn vaak pragmatisch ingesteld, kunnen goed overzicht houden, hebben een groot improvisatievermogen en zijn doorgaans meer generalist dan specialist.



Figuur: samenhang werkpraktijken en werkhoudingen ambtelijk vakmanschap.

Bron: Blijleven, Van Hulst & Hendriks (2019).

Vijf profielen die verschil maken



Catherine Durose en collega's (2015) onderzochten welke eigenschappen van professionals een positief verschil maken in het werken in stads-wijken en -buurten.³ Op basis van onderzoek in Engeland, Schotland, Denemarken en Nederland onderscheiden ze vijf profielen van effectieve buurtprofessionals: volhoudend (*enduring*), vechtend (*struggling*), bemiddelend (*facilitating*), organiserend (*organizing*) en baanbrekend (*trail-blazing*). Deze vijf profielen verschillen van elkaar wat betreft het type commitment (aard van de betrokkenheid, inzet), de nagestreefde doelen en de inzet van activiteiten en middelen. De onderzoekers benadrukken dat buurtprofessionals niet per se hun gehele werkzame leven binnen één profiel (of combinaties van profielen) blijven opereren, maar dat dit in de loop der tijd kan veranderen. Welk(e) profiel(en) je bij wie en waar aantreft, hangt mede af van de context; in sommige organisaties en werkomgevingen is meer ruimte voor het ene profiel dan voor het andere.

Bemiddelaars en baanbrekers

Als het gaat om verbinders in de gebiedsgerichte aanpak zijn vooral de profielen bemiddelend en baanbrekend (hierna: bemiddelaars en baanbrekers) relevant. Niet alleen zijn deze profielen uitgesproken verbindend, ook maken ze – meer dan de andere drie profielen – gebruik van formele middelen (van politieke, organisationele of financiële aard).

1

Bemiddelaars hebben een sterk ondersteunende rol bij collectieve activiteiten. Ze zijn goed in het beïnvloeden (enthousiasmeren, inspireren, motiveren en mobiliseren) van en verbinden met mensen. Ze zetten sterk in op het ontwikkelen van relaties en kunnen zich snel aanpassen aan verschillende contexten en (politieke) omgevingen. Bemiddelaars houden zich vooral bezig met het opbouwen van netwerken, het managen van processen en het faciliteren van consensusvorming.

2

Baanbrekers zetten zich in om samen, binnen coalities, te komen tot vernieuwende oplossingen voor lokale problemen. Kwaliteiten die passen bij de baanbreker zijn ondernemend, strategisch, pragmatisch en resultaatgericht. De baanbreker probeert altijd brede coalities te vormen waarin gezamenlijk naar praktische oplossingen wordt gezocht.

Zowel de bemiddelaar als de baanbreker is geneigd om conventies te doorbreken en grenzen op te rekken, met als doel tot vernieuwende of onverwachte oplossingen te komen. Maar waar de bemiddelaar zich toelegt op het tot stand brengen van effectieve participatieprocessen, is het de baanbreker te doen om het bereiken van concrete resultaten.

3. Durose, C., Van Hulst, M., Jeffares, S., Escobar, O., Agger, A., & De Graaf, L. (2015). Five Ways to Make a Difference: Perceptions of Practitioners Working in Urban Neighborhoods. *Public Administration Review*, 76(4), 576–586. <https://doi.org/10.1111/puar.12502>

3 Professionals (of vrijwilligers) met een **volhoudend** profiel bouwen vanuit hun persoonlijke, langdurige binding aan vertrouwen en relaties om verandering in een buurt teweeg te brengen.

4 **Vechters** zijn doorgaans lokale activisten die zich actiegericht en met een grote toewijding inzetten voor een lokaal doel, met weinig ruimte voor samenwerking en compromissen.

5 Het **organiserend** profiel past bij activisten die zich inzetten voor bredere sociale verandering en daartoe mensen in de buurt mobiliseren.

[Lees meer](#) over de kenmerken, kwaliteiten en behoeften van verbinders.

Overeenkomsten en verschillen...



... tussen de concepten

Policy entrepreneurs, ambtelijk vakmanschap en de vijf profielen van buurtprofessionals (maar vooral de bemiddelaar en de baanbreker) delen verschillende kenmerken met elkaar. Om er een paar te noemen: het (kunnen) leggen van slimme verbindingen, een ondernemende houding, het (kunnen) bedenken van vaak vernieuwende oplossingen en een oriëntatie op netwerken en relaties. Maar er zijn ook verschillen. Zo richten de concepten zich op verschillende, maar hier en daar met elkaar overlappende, groepen mensen. Bij de buurtprofessionals van Durose en collega's gaat het – zoals het woord al zegt – alleen over mensen die actief zijn in de buurt, en niet alleen vanuit overheden. Bij zowel de policy entrepreneur als ambtelijk vakmanschap is dit precies andersom; zij werken wel altijd bij overheden en niet altijd in de buurt. Een ander verschil heeft te maken met de doelen van de professionals over wie de concepten gaan. Zo legt ambtelijk vakmanschap meer de nadruk op (positieve) verandering in de maat-

schappij of, op kleinere schaal, in de buurt, terwijl de policy entrepreneur primair uitgaat van beleidsverandering.

... tussen de concepten en verbinders in dit magazine

De inzichten over deze drie concepten helpen om te begrijpen wat verbinders doen en waarom. Alle drie de concepten gaan over bredere (en dus over ook andere) groepen mensen dan de verbinders op wie we ons in dit magazine richten. Zij werken allemaal in een gebiedsgerichte aanpak bij gemeenten op een bepaald functieniveau waarop ze hun werk met een zekere autonomie kunnen uitvoeren. Policy entrepreneurs en ambtelijke vakmensen werken bij overheden (niet uitsluitend bij gemeenten), maar zijn niet altijd betrokken bij een gebiedsgerichte aanpak. De profielen van Durose en collega's hebben wel een exclusieve focus op de buurt, maar gaan niet alleen over mensen die bij gemeenten werken.



Zes verbinders in de gebieds- gerichte aanpak

Zes stedelijke verbinders gaven ons een inkijk in hun dagelijkse praktijk: **Angelique Meijer** (gemeente Dordrecht), **Peter Wijnsma** (gemeente Groningen), **Evelien van Rijswijk-Hendriks** (gemeente Almelo), **Danielle van den Heuvel** (gemeente Rotterdam), **Evelyn Polhuijs** (gemeente Leeuwarden) en **Peter Commissaris** (gemeente Alphen aan den Rijn). Hier lees je hoe zij – elk op geheel eigen wijze – werk maken van hun verbindende rol in de aanpak van gebieden.

Angelique Meijer | Wijkmanager en regisseur aardgasvrije wijk bij de gemeente Dordrecht

“Alles wat je doet in de wijk, moet je met bewoners doen”

Wie is Angelique Meijer?

Angelique Meijer werkt al bijna dertig jaar bij de gemeente Dordrecht. In 1992 begon ze daar als maatschappelijk werker bij de sociale dienst. Uiteindelijk kwam ze, via beleid, in 2016 in de functie van wijkmanager in de wijk Crabbefhof terecht. Begin 2019 kwam daar de functie van ‘regisseur aardgasvrije wijk’ bij. In deze posities heeft ze – misschien wel meer dan ooit – het gevoel echt iets te kunnen betekenen voor de stad en, in het bijzonder, voor de bewoners van Crabbefhof. En daarmee hebben we ook meteen haar motivatie voor het werk te pakken: “Dat wil je toch? Je wilt toch verschil maken? Mensen moeten er iets van merken dat ik dit werk doe.”

‘Pain in the ass’

“Als wijkmanager ben ik de ogen en oren in de wijk,” vertelt Angelique. “Ik moet ervoor zorgen dat er een goede afstemming is tussen de wijk en de organisatie. Ik wil dat beleid goed landt in de wijk en dat wat er gebeurt in de wijk input voor beleid wordt. Daar ligt mijn kracht ook.” Voor haar is dit verbinden van ‘wijk met beleid’ aan de orde van de dag. Dat betekent onder andere dat ze alert is op nieuw beleid en of (en hoe) de situatie in Crabbefhof daarin wordt meegenomen: “Als ik hoor dat er beleid ontwikkeld wordt, probeer ik daarbij betrokken te raken en te kijken of er genoeg aandacht voor de wijk is. Ik sta constant te kloppen op de deuren van mijn collega’s: ‘Vergeet dit niet, vergeet dat niet’. Eigenlijk ben ik wat dat betreft soms een beetje een *pain in the ass* voor de organisatie, haha.”



“Ik blijf benadrukken: het gaat er niet om wat jij eraan hebt, maar wat de wijk eraan heeft! In een ideale wereld denken alle collega’s eerst daarover na.”

Als voorbeeld noemt Angelique haar reactie op de eerste versie van de gemeentelijke gezondheidsnota waarin nog niets over 'de wijk' stond: "Dan klop ik meteen aan met de vraag: wat betekent dit voor mijn wijk? Waarom staat er niets over lachgas (een prangend gezondheidsprobleem in Crabbehof)?" Maar ze stelt niet alleen vragen, vertelt Angelique; ze probeert zich positief en proactief op te stellen en zelf ook met voorstellen te komen: "Ik heb toen de rode draden uit de nota gehaald en die aan collega-wijkmanagers voorgelegd en hen gevraagd: 'Wat mis jij, wat kun jij betekenen, wat is jouw rol?' Daarna hebben we dit als wijkmanagers aan onze collega's van Volksgezondheid gepresenteerd. We lieten zien wat we al doen op het thema en hebben een aantal problemen aangekaart. Dan ben je iets minder een *pain in the ass*, maar help je je collega om goed beleid te maken."

"De energietransitie is een kans voor de wijk als geheel. Zo wil ik 'm ook aanpakken: integraal."

Als wijkmanager is Angelique nauw betrokken bij vrijwel alle plannen voor Crabbehof. Ze ziet het als een belangrijk deel van haar werk om ervoor te zorgen dat de verschillende thema's die spelen in de wijk ook in samenhang in deze plannen terugkomen. Zo wees zij er tijdens een overleg over een nieuwbouwproject op dat er, bij de keuze van het (te bouwen) type woning, rekening gehouden moet worden met hangjongeren en voldoende speelruimte: "Dan zeg ik: 'kies niet voor een type woning waarbij je blinde muren hebt, want daar gaan jongeren tegenaan voetballen.'" Verder maakt Angelique zich hard voor het verbinden van bewoners aan plannen binnen de wijkaanpak: "Eigenlijk vind ik: alles wat je doet, moet je met bewoners doen."

Experimentenprogramma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken

Crabbehof is een van de deelnemers aan het meerjarige Experimentenprogramma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken, waarin Platform31 en Nyenrode Business Universiteit met achttien gemeenten samenwerken aan een integrale, sociale en milieutechnische verduurzamingsaanpak voor kwetsbare wijken. Onze gezamenlijke ambitie? Integrale verbetering van deze wijken door de energietransitie in kwetsbare wijken te verbinden met het verbeteren van de leefbaarheid.

Kansen om thema's en bewoners te verbinden – allemaal om Crabbehof beter te maken – waren voor Angelique ook dé reden om 'ja' te zeggen tegen de rol van regisseur aardgasvrije wijk: "Uiteindelijk heb ik ja gezegd omdat de energietransitie iedereen gaat raken; je komt achter álle voordeuren. Dat maakt de opgave een kans voor de wijk als geheel. Zo wil ik 'm ook aanpakken: integraal, zodat de wijk er in alle opzichten beter van wordt." Op die integraliteit zetten Angelique en haar collega's momenteel (onder andere) in met een sociale aanpak (een zogenaamde ontwerpaanpak) van de energietransitie. Activiteiten binnen deze aanpak moeten het contact, begrip en vooral het leren van elkaar tussen gemeente en bewoners rondom de energietransitie stimuleren. Hierover zegt Angelique: "We zijn begonnen met gesprekken voeren met professionals en bewoners. We vragen: 'wat vind jij nou belangrijk voor de wijk, en waarom?' Vervolgens vertel ik dit en leg ik dit uit, aan de wethouder, maar ook aan mijn beleidscollega's. Want mijn beleidscollega's weten wel heel veel over de energietransitie, maar niet altijd wat bewoners belangrijk vinden." Binnen de ontwerpaanpak heeft Angelique ook aandacht voor het bij elkaar brengen van bijvoorbeeld 'technische' en 'sociale' collega's: "Ik probeer dan in een overleg uit te leggen dat je als technische collega achter de voordeur komt en daar belangrijke soci-

ale signalen kan oppikken. Die werelden moet je bij elkaar brengen. Voor die verbinding probeer ik steeds aandacht te hebben.”

Rode, gele, groene en blauwe collega's

Voor het werken aan eigenlijk alle opgaven in de wijk geldt: collega's zijn onmisbaar. Omdat de opgave van de energietransitie in Crabbefhof een nieuwe was – én omdat Angelique die breed wilde benaderen – moest ze bij haar start als regisseur aardgasvrije wijk veel nieuwe samenwerkingen tot stand brengen. Bij het kiezen van collega's om mee samen te werken hield Angelique onder meer rekening met karakters en complementariteit ten opzichte van het hare. Bij het nadenken hierover gebruikt ze de DISC-theorie: “Zelf ben ik heel ‘geel’, dus ik wist: ik heb die ‘blauwe’ mensen nodig. Dat gebruik ik voor mezelf als indeling en schat dan in wie ik erbij moet hebben.”

“Het gaat er niet om wat jij eraan hebt, maar wat de wijk eraan heeft!”

Het ‘meekrijgen’ van haar collega's voor de opgave aardgasvrij ging niet direct soepel: “Het heeft een jaar geduurd voordat ik zover was en de collega's ook dachten dat dit de goede manier zou zijn.” Angelique over dit proces: “Soms zijn collega's vooral gericht op hun eigen werkzaamheden en terughoudend om samen te werken, of haken



ze halverwege af.” Op de vraag hoe ze daarmee omgaat, zegt Angelique: “Ik blijf benadrukken: het gaat er niet om wat jij eraan hebt, maar wat de wijk eraan heeft! In een ideale wereld denken alle collega's eerst daarover na. Soms kies ik ervoor om met iemands leidinggevende te praten, in eerste instantie om ervoor te zorgen dat iemand ook echt

de ruimte voelt om soms reguliere werkzaamheden te laten liggen voor het grotere geheel, de samenwerking, de wijk. Het belang daarvan moet je blijven uitleggen, je moet ook accepteren dat dat nodig is.”



Peter Wijnsma | Gebiedsmanager bij de gemeente Groningen

“We gaan het gewoon doen!”

Wijkdynamiek en ambtelijke dynamiek verbinden

De kern van zijn rol als gebiedsmanager, vertelt Peter, is het verbinden van de dynamiek in de wijk met de dynamiek in de organisatie van de gemeente. Peter: “Vaak zijn die twee dynamieken totaal verschillend. In het begin zie je dan vooral twee geïrriteerde partijen waar lastig harmonie in te brengen is, maar naarmate je de partijen beter leert kennen, lukt dat steeds beter. Dan zie je dingen aankomen en kun je soepeler verbinden.” Voor dat verbinden begint Peter bij de wijk: wat speelt daar, waar hebben bewoners behoefte aan? Op die vragen krijgt hij bijvoorbeeld antwoord in de vorm van de opmerkingen en verzoeken van bewoners die hij samen met zijn zeven directe collega's in een wekelijks gebiedsteamoverleg bespreekt. Niet alleen

voor de inhoud van deze overleggen, maar ook voor vorm en samenwerking binnen het gebiedsteam heeft Peter aandacht. Zo ging het team een tijdje geleden op zijn initiatief over van het werken met spreadsheets op 'scrummen': “Eerst hadden we eindeloze spreadsheets, die boden helemaal geen overzicht van wat er nu speelde en belangrijk was. Met het scrummen kwam dat overzicht er wel. En we hebben nu ook meer zicht op wat bewoners aan onze activiteiten hebben en waarom het goed is om hen erbij te betrekken.”

“We gaan het gewoon doen!”

Een goed voorbeeld van zijn verbindende rol in de wijken in Groningen West vindt Peter zijn bijdrage aan de herinrichting van de Plutolaan in de wijk Paddepoel. In het kader van de energietransitie was de gemeente vanaf 2017 bezig met de aanleg van een warmtenet, waarvoor (onder andere) de Plutolaan moest worden opengebroken. De bewoners van de Plutolaan zagen dit als hét moment

Wie is Peter Wijnsma?

Peter Wijnsma is gebiedsmanager bij de gemeente Groningen. In die functie is hij de afgelopen twaalf jaar actief geweest in drie stadsdelen. Nu werkt hij in West. Al pratend over dit stadsdeel en de – soms levensgrote – verschillen tussen de wijken, gaan Peters ogen glimmen: “De ene wijk is meer volks, de andere meer idealistisch en geitenwollen sokken, zeg maar. Dat soort verschillen – ja, daar kan ik van genieten.” Vooral interessant vindt Peter het om problemen in de wijken in 'zijn' gebied zó op te lossen, dat de gemeente daar ook voor de langere termijn iets van leert: “Ik vind het boeiend om het systeem mee te nemen naar een ontstaan probleem en dan een andere werkwijze te ontdekken en proberen. Zodat het niet alleen het individuele geval helpt, maar ook alle vergelijkbare gevallen in de toekomst.”

voor een totale herinrichting van de straat, die jaren daarvoor al aan hen beloofd was. Dat signaal werd door het gebiedsteam opgepikt en vervolgens door Peter aangekaart bij de betrokken wethouders. Peter over dit proces: “De bewoners waren de trigger om de gemeentelijke ambities die nu allemaal in deze straat landen, gelijktijdig aan te pakken. Als je dat niet doet, gooi je veel geld weg en hadden bewoners tien jaar in de rommel gezeten. Ik zit dan een beetje aan de opportunistische kant, zo van: we gaan het gewoon doen! Ik mag graag experimenteren met dit soort dingen verbinden en nieuwe manieren van werken – en daar ook even in volhouden, niet te snel opgeven.” Uiteindelijk is de aanleg van het warmtenet in de straat samen met de herinrichting uitgevoerd, en zijn bewoners daarbij intensief betrokken.

Een gebouw voor het wijkbedrijf

In zowel dit traject als veel andere situaties trekt Peter nauw op met het gemeentebestuur. Dat geldt vooral voor de wijkwethouder, waarmee hij structureel (tweewekelijks) overleg heeft. Van dat overleg en andere contactmomenten maakt Peter regelmatig gebruik om zijn verbindende werk een impuls te geven. Dat deed hij bijvoorbeeld ook toen er in de beginfase van het wijkbedrijf ‘Sunny Selwerd’ een gebouw nodig was: “Ik heb toen de bewoners meegenomen naar het college en hen

daar laten vertellen over de plannen voor het wijkbedrijf. De wethouders vonden het een mooi plan, en hebben ons toestemming gegeven om het leegstaande schoolgebouw in de wijk te gebruiken. Met zo’n bestuurlijke opdracht gaat het vervolgproces een stuk sneller.”

Kopjes koffie en gesprekken óver de wijk in de wijk

Ook andere collega’s, bijvoorbeeld van de diverse beleidsafdelingen, zijn voor Peter absoluut onmisbaar om iets te bereiken in de wijken. Daarvoor investeert Peter veel in zijn relaties met collega’s: “Dat kopje koffie drinken is cruciaal, investeren in de relatie. Anders loop je het risico om onderuit te gaan.” Wanneer Peter een inhoudelijk punt of probleem dat speelt in de wijk bij zijn collega-ambtenaren aankaart, doet hij dat het liefst ook in de wijk, op een plek die iets met het thema te maken heeft: “In die gesprekken treed ik vaak op als diegene die wijst op een bepaald probleem. Het is belangrijk dat collega’s dat probleem zelf ook ervaren. Als het bijvoorbeeld gaat om verkeersproblematiek, kies

[Lees meer over Peters rol bij de herinrichting van de Plutolaan in het artikel uit de reeks *Opgaven Verbinden in de Wijk*.](#)

ik een plek waar je in de spits lastig naartoe kunt rijden, zodat iemand dat zelf ook ondervindt. Vanuit een comfortabele kantoorkamer merk je dat soort dingen niet.”

Ter plekke budgetten verbinden

De relatie en samenwerking met collega’s zijn voor Peter ook van belang als het gaat om het regelen van (extra) financiering voor de wijkinitiatieven en -projecten waar hij bij betrokken is. Bij dat ‘regelen’ gaat hij vaak pragmatisch te werk. Zo was er een tijdje geleden vraag naar projectgeld voor een kunstenaarsinitiatief binnen het wijkbedrijf. Daarop vroeg Peter verschillende collega’s om in het wijkbedrijf te komen luisteren naar een pitch van de initiatiefnemer, om vervolgens de financiering ter sprake te brengen: “Ik heb toen de groep rondgekeken en gevraagd: wie vindt dit een mooi idee? Iedereen zei: fantastisch idee, maar wij kunnen dit niet helemaal betalen. Toen zei ik: dat hoeft ook niet; als jullie het allemaal een goed idee vinden, hoeft niemand alleen op te draaien voor het hele bedrag.” Uiteindelijk deden alle collega’s een toezegging om een deel te financieren. Dat levert niet alleen geld voor het initiatief op, voegt Peter toe, maar ook betrokkenheid en interesse van collega’s: “Daarmee bereik je ook dat je ze betrokken houdt; doordat iedereen iets bijgedragen heeft, zijn ze ook geïnteresseerd in het verdere verloop van zo’n project.”

Evelien van Rijswijk-Hendriks

Programmamanager Nieuwstraatkwartier bij de gemeente Almelo

“Er samen méér van maken”

Wie is Evelien van Rijswijk-Hendriks?

Evelien van Rijswijk-Hendriks had er al zo'n 25 jaar in verschillende functies – onderzoeker, stadsdeelcoördinator, teammanager Burgerzaken – bij de gemeente Almelo op zitten, toen ze in 2017 begon als programmamanager van de aanpak van het Nieuwstraatkwartier. Daarmee ging ze de uitdaging aan om de Almelse wijk naar een hoger plan te tillen. In diezelfde tijd startte de gemeente met een nieuwe, programmatische manier van werken, waarvan het gebiedsprogramma Nieuwstraatkwartier een eerste experiment werd. Evelien: “Ik dacht: dat past wel bij mij; én bezig zijn met de inhoud van de vraagstukken in de wijk én een beetje pionieren.”

**Sociale winst door fysiek ingrijpen**

Als programmamanager is Evelien verantwoordelijk voor het programma Nieuwstraatkwartier. Toen ze in 2017 begon, was de wijk in meerdere opzichten toe aan een upgrade: “Er was fysieke verbetering nodig, maar het ging ook om herstel van het onderling vertrouwen, de sociale cohesie... We wilden dat bewoners weer echt eigenaarschap en betrokkenheid bij de wijk gingen voelen.”

Evelien zag vrijwel direct kansen om deze opgaven niet apart, maar samen aan te pakken. Bijvoorbeeld door bewoners te betrekken bij fysieke projecten: “Een fysiek project kan je heel goed gebruiken om te werken aan de sociale kant door bewoners te betrekken. Die tactiek gebruik ik vaker.” Dat deed ze ook bij de vernieuwing van de Nieuwstraat – een van de eerste fysieke projecten in de wijk. Evelien betrok daar actief bewoners bij: “Ik heb toen een bewonersavond georganiseerd en gezegd: ‘Als je wilt, kun je invloed hebben op de straat.’ Bewoners hebben toen inderdaad meebeslist over bijvoorbeeld de kleur van de nieuwe stoeptegels en het type beplanting. Dat levert dan ook op dat bewoners meer onderling contact hebben. Ze wisselen bijvoorbeeld meteen ook even de laatste nieuwtjes uit de buurt uit.”

Waar zit het probleem van die ander precies?

Met het vragen naar en ‘iets doen met’ de wensen van bewoners komt vaak ook het betrekken en overtuigen van collega-ambtenaren. Zo wilden bewoners in het Nieuwstraat-project graag dat de straat een 30-kilometerweg zou worden. Toen Evelien dit voorlegde aan een collega, was die niet direct enthousiast: “De afdeling Verkeer was niet blij, want de weg is een ontsluitingsweg voor hulpdiensten. Met de sectie Verkeer en Hulpdiensten ben ik toen ook gaan overleggen. In zo’n overleg

“Ik probeer altijd te zoeken naar een gezamenlijk doel.”

probeer ik vooral te begrijpen waar iemands probleem nou precies zit, om daarna na te denken over een oplossing. Uiteindelijk konden we het met een paar aanpassingen wel doen.” Zo probeert Evelien het eigenlijk altijd aan te pakken als ze collega’s ‘aan boord’ moet krijgen: respectvol in overleg gaan en goed luisteren, om erachter te komen waar het bezwaar van de ander zit (en dat oplossen of zelf water bij de wijn doen). Belangrijk daarbij vindt ze het zoeken naar een gezamenlijk doel: “Ik probeer altijd te zoeken naar een gezamenlijk doel. Want: op dat gezamenlijke doel kun je de verbinding maken en samen tot goede resultaten komen.”

Uitleggen en begrip creëren

Tijdens deze fase van overleg met collega’s is het ook belangrijk om in contact te blijven met bewoners, vertelt Evelien. In dat contact is ze vooral bezig met uitleggen en begrip creëren. Dat deed ze ook in het proces rondom de vraag om een 30-kilometerweg: “Ik ging dan ook terug naar bewoners om de bezwaren uit te leggen, ook door te zeggen: ‘Jij wilt ook graag geholpen worden door

de hulpdiensten als je dat nodig hebt.’ Door dat uit te leggen en heel concreet te maken, creëer je begrip van bewoners voor de gemeente.” Verder moet je vooraf geen dingen beloven, stelt Evelien: “Ik heb wel altijd gezegd tegen bewoners: ‘Ik ga mijn best doen.’ Je moet geen dingen beloven als je niet weet hoe er intern op gereageerd gaat worden.”

Stuurgroep

Andere belangrijke interne reacties op Eveliens plannen voor het Nieuwstraatkwartier zijn die van bestuursleden. Het gebiedsprogramma valt onder de burgemeester, die ook haar bestuurlijk opdrachtgever is. Dat is hij op haar verzoek: “Je moet zelf ook een beetje initiatief nemen.” Met hem heeft ze structureel overleg in een stuurgroep, waar ook twee wethouders onderdeel van zijn. Dat vindt ze een prettige manier van samenwerken: “Daar kan ik bepaalde ideeën en plannen in alle openheid van een stuurgroep voorleggen en de bestuurlijke reactie alvast horen, voordat het naar het college gaat.”

“Welke kansen zie je?”

Fysieke projecten ziet Evelien niet alleen als kans voor meer bewonersbetrokkenheid, maar ook voor veel andere doelen. Dat is iets waar Evelien alert op is: “Voortdurend denk ik: we gaan nu op deze plek

“Ik had het idee dat er meer mogelijk moest zijn.”

aan de slag, wat we kunnen we nog meer? Welke andere doelen kunnen we er verder nog in kwijt?” Die vragen stelde ze zichzelf (en haar collega’s) ook toen de woningcorporatie besloot tot sloop van woningen aan twee straten in de wijk. Hierover zegt Evelien: “Er lag inmiddels wel een plan voor na de sloop, maar ik had het idee dat er meer mogelijk moest zijn. Toen heb ik een kansensessie georganiseerd, met de woningcorporatie en collega’s vanuit alle disciplines. Hen heb ik gevraagd: als je de beperkingen even vergeet, welke kansen zie je voor dit gebied? Wat zou je echt met elkaar willen?” Tijdens die bijeenkomst ontstond een plan voor een klimaatadaptieve, groene straat met aardgasvrije woningen. Vooral dat laatste maakt Evelien trots: “Dat zijn de eerste aardgasvrije woningen in het Nieuwstraatkwartier, hoe mooi is dat? Dat doet ook iets met de trots van bewoners, dat zij daar onderdeel van gaan zijn.”

Heel Almelo moet profiteren

Van bijvoorbeeld de duurzaamheidslessen uit dit soort projecten moet heel Almelo profiteren, vindt Evelien. Daarom nam ze het initiatief tot een vast overleg met haar collega van het programma Duurzaamheid. Maar: al dat verbinden kent ook grenzen, merkt Evelien op: “Er zitten ook beperkingen aan wat je allemaal moet verbinden; je moet ook wat bereiken, anders raak je je bewoners weer kwijt. Dat is het spel waar je constant in zit.”

Definitieverwarring

In dat ‘spel’ werkt Evelien veel samen met collega’s in multidisciplinaire teams. Dat samenwerken over discipline grenzen heen is soms lastig. Evelien: “Ambtenaren uit het sociaal domein spreken een hele andere taal dan ambtenaren uit het fysiek domein. Je krijgt al snel definitieverwarring.” Bij die verwarring stond Evelien vooral in de eerste overleggen expliciet stil: “Hoe kun je elkaar meenemen in de verschillende projecten? Ik heb daar echt aandacht voor gehad.” Zo hield ze tijdens overleggen altijd goed in de gaten of iedereen elkaar nog leek te volgen en greep ze in als dat niet zo was: “Als het dan moeilijk te volgen was, riep ik gewoon: ‘Ik snap het niet meer, hoor!’ Dan verlaag je de drempel voor anderen om dat ook te zeggen.”

‘Er samen meer van maken’ en ‘elkaar half staan’

Bij een goede samenwerking gaat het Evelien niet alleen om het begrijpen van elkaars activiteiten: “Het gaat erom dat we er samen meer van maken. Dat heb ik aan het begin ook aan iedereen gevraagd: ‘Willen we er samen meer van maken?’” In het licht van het gezamenlijke doel moeten organisatiegrenzen daarbij wat Evelien betreft wegvallen. Daarvoor is het werken aan de relatie met andere organisaties volgens haar cruciaal, wat betekent dat je soms wat meer doet dan strikt noodzakelijk. Als voorbeeld noemt ze een kleine bijdrage die ze onlangs deed aan een project van de woningcorporatie: “Zo van: jij betaalt er één en ik betaal er één. Dat doet wat in de samenwerking, dat versterkt je relatie. Ik ga heel gauw op die relatie zitten.” En een goede samenwerking en relatie is onmisbaar, vindt Evelien: “Dat is zó belangrijk: dat je het samen doet, samen blij bent als iets is gelukt. En ook dat je wat voor elkaar overhebt. Of zoals wij in Twente zeggen: dat je elkaar half staat.”



Danielle van den Heuvel | Stadsmarinier bij de gemeente Rotterdam

“Ik ritsel alles tussen straat en staat”

Wie is Danielle van den Heuvel?

Danielle van den Heuvel werkt al zo’n dertien jaar bij de gemeente Rotterdam, waarvan ongeveer de helft als stadsmarinier. In die functie was ze eerst actief in de binnenstad en de wijk Bospolder-Tussendijken en nu, sinds juni 2020, ‘op zuid’ in de wijk Carnisse. Naar eigen zeggen is Danielle in haar loopbaan steeds een stukje opgeschoven naar de praktijk, waar ze als stadsmarinier middenin staat. In die praktijk vindt ze ook haar grootste drijfveer voor het werk: de bewoners en andere betrokken mensen.

Luisteren naar het geluid van de wijk

Als stadsmarinier heeft Danielle de opdracht om een stevige impuls te geven aan de leefbaarheid in Carnisse. Aan die opdracht begint Danielle door te luisteren: “De kunst is om eerst te luisteren en erachter te komen wat het geluid van de wijk is. Vaak wordt er al zo veel gedaan – waar lopen mensen zoal tegenaan, waar zit het klem?” Om daarachter te komen, is Danielle vaak – meestal al wandelend – aanwezig in de wijk, in gesprek met bewoners en actieve partijen. Al dat luisteren kost tijd, maar is volgens haar een cruciale eerste stap om iets groters te bereiken: “Je drinkt eerst een kop koffie, dan plant je een paar bolletjes en pas daarna richt je een park in.” Bij haar contact met betrokkenen in de wijk is Danielle ook alert op wie

“Mijn brandstof bestaat uit mensen; van boze bewoners tot kwetsbare bewoners die de overheid nodig hebben. Hun positie versterken – ja, daar word ik warm van.”

ze níet (automatisch) treft. Zo viel het haar in haar eerste weken in Carnisse op dat ze veel hoorde over (overlast van) arbeidsmigranten, maar vrijwel niets van henzelf. Daar bracht Danielle snel verandering in. Taal bleek de belangrijkste barrière, die ze wist te overbruggen door twee Poolssprekende collega's in te zetten: “Met hen zijn we gewoon de straat op gegaan, in een bus, om deze groep aan te spreken. Zo hebben we dat netwerk toegevoegd. Dan krijg je een veel beter beeld van wat er speelt.”

Alles tussen straat en staat

Met de problemen die ze in deze oriënterende fase signaleert, gaat Danielle vervolgens van heel praktisch op wijkniveau tot agenderend op bestuurlijk niveau aan de slag. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor haar aanpak van de overlast van arbeidsmigranten in Carnisse. Zo maakte ze van haar kan-

toor in de wijk een plek waar arbeidsmigranten met praktische hulp en tolken hun inschrijving bij de gemeente kunnen regelen – iets wat volgens Danielles analyse van het overlastprobleem weleens een belangrijk deel van de oplossing zou kunnen zijn. Daarnaast vraagt Danielle aandacht van bestuurders voor het probleem. Dat doet ze bijvoorbeeld in haar wekelijkse overleggen met de burgemeester, of door het schrijven van een raadsbrief. Bovendien agendeert ze de problematiek en de door haar geleerde lessen over een effectieve aanpak (waar dat passend is) regelmatig in haar netwerk binnen de Rijksoverheid. Dat gebeurt overigens ook andersom. Danielle, samenvattend: “Zo ritsel ik alles tussen straat en staat.”

Taallessen op zondagmorgen

Hardnekkige problemen in de wijk vragen vaak om maatwerkoplossingen, is Danielles ervaring. Zeker waar zulke oplossingen (nog) niet in ‘het systeem’ passen, gaat ze pragmatisch en improviserend te werk. Als voorbeeld noemt ze de taallessen die onlangs op een zondagmorgen in haar kantoor gegeven werd. Danielle over de aanleiding van deze gebeurtenis: “Taal is een van de enige manieren om wijkbewoners en daarmee de wijk weerbaar te maken. Voor veel van hen is zondag de enige dag waarop ze vrij zijn en taallessen kunnen volgen. Maar het systeem van taalaanbieders was

nog niet toe aan taallessen op zondagmorgen.” Daarop sloeg Danielle de handen ineen met een taalaanbieder die wel bereid was de les op zondag te geven, maar daar geen locatie voor beschikbaar had. Samen organiseerden ze de eerste taallessen in de wijk op zondag: “En afgelopen zondag was hier de eerste taallessen. We hebben er dus een soort coproductie van gemaakt, van iets wat wel tot het systeem behoort, namelijk de taalaanbieder, en daarbij mijn improvisatie met iets wat van mij is, het kantoor, om dat op zondag mogelijk te maken.”

Collega's meenemen in de buikpijn

Naast het komen tot dit soort pragmatische oplossingen ziet Danielle het ook als haar taak om, waar de wijk en bewoners dat nodig hebben, huidige processen en manieren van werken binnen de gemeente te veranderen. Daarvoor is een goede samenwerking met collega's onmisbaar, vertelt ze. Hen informeren en overtuigen is daarmee een belangrijk onderdeel van Danielles werk: “Daar investeer ik veel in – dat collega's snappen waar ik mee bezig ben, waarom dat nodig is en dat het werkt.” Om collega's te overtuigen, gaat Danielle vooral in op concrete casussen en persoonlijke verhalen: “Met echte verhalen neem je collega's mee in de buikpijn van die casussen. Zodat we allemaal voelen dat bepaalde regels niet werken zoals we ze bedoeld hebben.”

“Na het luisteren komt het veranderen.”

Omgaan met weerstand

Het tot stand brengen van verandering en het daarin meekrijgen van collega's en andere partijen gaat niet altijd makkelijk, vertelt Danielle: “Na het luisteren komt het veranderen. Dat is ook een fase waarin het wat kan gaan ‘rommelen’: niet iedereen gaat direct mee in die verandering.” Met dit soort weerstand gaat Danielle in eerste instantie om door het gezamenlijke doel te (blijven) benadrukken. In sommige situaties kiest ze ervoor om te investeren in de relatie met collega's en teambuilding. Dat deed ze bijvoorbeeld in Bospolder-Tussendijken: “Ik had toen veel moeite om het ambtelijk apparaat betrokken te krijgen. Toen hebben we met het team ervoor gekozen om vier keer per jaar een leuke dag te organiseren en ze zo te betrekken. Dat is heel succesvol geweest; nu zijn er trainingen in de manier van werken waar wij toen voor pleitten, namelijk goed luisteren en doen wat de wijk nodig heeft.” Soms maakt Danielle bij weer-



stand ook gebruik van haar mandaat en positie in de organisatie: “Dan zeg ik heel open: ‘ik ga het een tafel verder brengen.’ Dat kan de tafel van de burgemeester zijn, maar ook die van een directeur of een medewerker op de vloer. Schakelen tussen

al die niveaus is het mooist.” Met dit ‘instrument’ gaat ze wel spaarzaam om, vertelt Danielle: “Soms is het niet anders; dan zit het vast. Maar mijn absolute voorkeur gaat uit naar het doen inzien, inspireren, samen doen.”

Evelyn Polhuijs | Gebiedswerker bij de gemeente Leeuwarden

“Problemen die mensen echt in hun ‘zijn’ raken – dáár wil ik aan werken”



Wie is Evelyn Polhuijs?

Evelyn Polhuijs is gebiedswerker bij de gemeente Leeuwarden. In die functie bewaakt en verbetert ze de leefbaarheid in een zevental wijken in de gemeente. Nog steeds kijkt Evelyn weleens verbaasd terug op het feit dat ze, met haar (studie) achtergrond van creatieve therapie, juist in deze functie terecht kwam. Toch ziet ze ook overeenkomsten tussen die achtergrond en het gebiedswerk: “Als gebiedswerker werk je dagelijks aan problemen die diep ingrijpen op mensenlevens.”

De wethouder, bewoners en iedereen daartussenin

Als gebiedswerker brengt Evelyn ‘haar’ wijken en structurele problemen in die wijken binnen de gemeente onder de aandacht. Evelyn: “Wat is in het oog springend, wat zijn grote problemen? In mijn gebied waren dat onlangs bijvoorbeeld de jongerenoverlast in coronatijd, waaronder *drillraps*. Ik heb dan de verantwoordelijkheid en het mandaat om collega’s daarop aan te spreken.” Als een van de weinigen werkt Evelyn op eigenlijk alle niveaus

die iets met de wijken en de wijkaanpakken te maken hebben: “Ik praat met de wethouder en bewoners en iedereen daartussenin.” Het belangrijkste niveau vindt ze nog altijd dat van de bewoners, voor wie ze het gezicht en aanspreekpunt van de gemeente is. Evelyn is dan ook vaak in de wijk te vinden. Het liefst zoekt ze daar mensen op de bonnefooi op en voert ze spontane gesprekjes: “Ik ga bijvoorbeeld graag langs bij een wijkcentrum of bewonersbedrijf, dan heb je de prettigste gesprekken.”

‘Dit willen bewoners’

De signalen die Evelyn tijdens haar aanwezigheid in de wijk opvangt, vormen een belangrijk startpunt van haar werk. Voor een deel is dat werk het behartigen van bewonersbelangen, zoals ze dat bijvoorbeeld deed bij het sloop- en nieuwbouwproject in Heechterp: “Bewoners hebben ook belangen in zo’n project, en in de eerste fase is het dan mijn rol om die te behartigen. Er zijn bijvoorbeeld veel familieverbanden in de wijk, het zou zonde zijn als je daar met sloop en nieuwbouw aan voorbijgaat. Dat soort dingen geef ik dus veel aan: dit willen bewoners.” Ook locatie is daarbij belangrijk, vindt Evelyn. Zo zorgde ze ervoor dat vergaderingen van het projectteam altijd in het wijkcentrum plaatsvonden, en spoorde ze de teamleden aan om eens een rondje door de wijk te lopen. Verder investeert Evelyn in bewonersparticipatie en -vertegenwoordiging in de wijken waar ze actief is. Als voorbeeld

“Hoe is het met het welzijn van bewoners? Voelen ze zich verbonden met de plek waar ze wonen? Hoe willen ze eigenlijk samenleven?”

noemt ze de recent ontstane samenwerking tussen het wijkpanel, de wijkvereniging en andere organisaties in de Vrijheidswijk. Als we haar vragen of dit resultaten zijn waar ze trots op terugkijkt, aarzelt Evelyn: “Ik vind dat lastig om te zeggen. Ik sta vooral aan het begin van dingen, geef de aanzet. Ik beschouw het als een succes als mensen aan het einde niet meer weten dat ik erbij betrokken was en echt zelf trotse eigenaar zijn van wat er dan bereikt is. Ik ben blij als mensen elkaar weten te vinden.”

Elkaar weten te vinden

Waar mensen elkaar nog níet weten te vinden, ziet Evelyn een taak voor zichzelf. Zo zag ze onlangs bijvoorbeeld dat meerdere partijen aan het werk waren in hetzelfde stukje openbare ruimte in één van de wijken, en daarbij niet samenwerkten: “Die partijen wisten elkaar niet te vinden, dat geeft dan extra overlast voor bewoners. Ik zag dat en heb ze toen met elkaar in contact gebracht.” Ook als het gaat om initiatieven in de wijk brengt Evelyn regelmatig mensen met elkaar in contact, bijvoorbeeld als de activiteiten vergelijkbaar zijn: “Als ik zie dat initiatieven hetzelfde zijn, zeg ik meestal: ‘ga even met elkaar om tafel zitten.’” Vaak blijkt dat voldoende, maar soms is er wat extra betrokkenheid en overtuiging nodig. Daarbij gebruikt Evelyn ook bepaalde gesprekstechnieken, waarvan

ze sommige tijdens haar vorige werkervaringen heeft geleerd: “Ik heb in het verleden een tijdje als fitnessinstructeur gewerkt, dan leer je wel hoe je mensen moet motiveren tot iets waar ze geen zin in hebben, haha. Verder benadruk ik de gezamenlijke belangen, probeer ik het punt van mensen te erkennen zonder een kant te kiezen – dat soort technieken.”

Waardevolle initiatieven en opgestuurde rekeningen

Ook het zoeken naar financiering – “lobbyen en bij elkaar fietsen” – voor projecten in de wijken is onderdeel van Evelyns werk. Vaak gaat het om relatief kleine bedragen waarmee je wél veel voor bepaalde projecten en de wijk kunt betekenen, vertelt ze. Als voorbeeld noemt Evelyn een bewonersinitiatief van een weggeef- en werkplaats waar mensen in een kwetsbare positie vrijwilligerswerk doen. Evelyn: “Dat initiatief was waardevol voor de wijk. Op een gegeven moment moesten ze verhuizen, en daarvoor was er een afvalcontainer nodig. De kosten van die container waren echt een probleem. Toen heb ik geholpen door die voor mijn rekening te nemen, waardoor het initiatief een volgende stap kon zetten.” Voor deze kleine kostenpost was formeel geen budget beschikbaar – iets waar Evelyn vaker tegenaan loopt: “Geld zit soms zo vast, zeker als het om kleine bedragen gaat. Het

“Omdat wij deze relatie hebben, komt een collega van mij hierop terug.”

is natuurlijk een moeilijk vraagstuk, maar ik zou heel graag zien dat budgetten minder kokers en schotten hebben.”

Schurende rollen en het belang van collega's

Naast haar werk als gebiedswerker hield Evelyn zich tot januari 2021 ook als projectleider bezig met een visie voor de versterking van de sociale basis in Leeuwarden. Vanuit die functie heeft ze soms een heel andere rol in de wijk dan vanuit haar functie als gebiedswerker. Dat levert situaties op die het belang van goede samenwerking met collega's voor Evelyn extra duidelijk maken: “Als projectleider moet ik soms gesprekken met partijen in de wijk voeren die gaan over rechtmatigheid, bijvoorbeeld rondom subsidies. Als het om een partij gaat waarmee ik ook samenwerk als gebiedswerker, probeer ik daar soms een collega voor in te schakelen. Die procesrol, die relatierol, is voor mij dan toch te belangrijk; ik wil dat vertrouwen niet schaden. Ik heb een relatie met ze te onderhouden en ik heb ze nodig in een gebied. Dat zeg ik dan ook



heel open: omdat wij deze relatie hebben, komt een collega van mij hierop terug.” Voor dit soort samenwerkingen is het wel nodig dat Evelyn haar collega's goed meeneemt in haar actuele werk: “Een goede afstemming over wat er gebeurt in de wijken en dorpen en je collega's meenemen in wat je doet is daarom heel erg belangrijk. Je moet alleen kunnen werken, maar het niet willen.”

Peter Commissaris | Programmamanager Omgevingswet bij de gemeente Alphen aan den Rijn

“Ik probeer altijd iets nieuws”

Wie is Peter Commissaris?

Peter Commissaris werkt al zo'n twintig jaar bij de gemeente Alphen aan den Rijn. In die periode heeft hij verschillende functies gehad, met één gemene deler: het ruimtelijk domein. Nu is hij programmamanager Omgevingswet en is hij verantwoordelijk voor de implementatie van de Omgevingswet in de gemeente. Vanwege het nieuwe karakter van die wet is Peters werk pionierend en experimenterend van aard, wat naadloos aansluit op zijn persoonlijkheid: “Ik probeer eigenlijk altijd iets nieuws te proberen, ook buiten mijn werk om. Zo begon ik een tijdje geleden aan modules Arabisch aan de Universiteit Leiden. Dat loslaten van bepaalde regels en routines, iets anders gaan doen en daar dan enthousiaste mensen bij zoeken en samen kijken of het in de praktijk ook werkt – ja, daar krijg ik energie van.”

Omgevingswet = verbinding

Als programmamanager is Peter verantwoordelijk voor de implementatie van de Omgevingswet in Alphen aan den Rijn. Voor het overgrote deel houdt dat het (binnen het ruimtelijk domein) aanjagen van een andere, meer integrale manier van werken in, vertelt Peter: “De Omgevingswet draait om een andere manier van werken: integraal, gebiedsgericht, met maatwerk.” Het besef dat dát de kern van de Omgevingswet en daarmee zijn werk is, kwam voor Peter een tijdje nadat hij als programmamanager startte: “In het begin kenden we die woorden wel, maar de echte inhoud ervan is later geland. Sinds eind 2018, begin 2019 ben ik stevig gaan inzetten op de verbinding met andere opga-ven in de organisatie, zoals gebiedsgericht werken, verbindend samenleven, organisatie van de toekomst.”



‘Zendingswerk’

Voor een andere manier van werken is een andere manier van denken nodig, merkt Peter op. Dat betekent dat hij veel bezig is met het aan collega's vertellen – en hen overtuigen – van het ‘verhaal van de Omgevingswet’. Peter: “Het is vooral heel veel zendingswerk geweest, en nog steeds. Om duidelijk te maken wat die andere manier van werken nou precies betekent, en waarom het nodig is.”

“Informele relaties zijn misschien nog wel belangrijker dan formele.”

Soms voel ik me daarin wel een beetje een drammer, haha.” Zijn ‘zendingswerk’ vult Peter in met onder andere presentaties, blogs en berichten in nieuwsbrieven. Ook organiseerde hij een aantal lunchbijeenkomsten over de Omgevingswet, met inspirerende (externe) sprekers. Bij dit soort bijeenkomsten is Peter extra alert op geïnteresseerde collega’s en wat zij dan precies interessant (lijken te) vinden, zodat hij daar later op kan teruggrijpen en eventuele nieuwe verbindingen kan leggen.

Anders doen: een theehuis in het Bospark

Een mooi voorbeeld van hoe dat anders denken en werken er in de praktijk uit ziet (en zijn rol daarin), vindt Peter de manier waarop de gemeente omging met het initiatief voor een theehuis in het Alphense Bospark. Rondom dat park was de afgelopen periode veel ontwikkeling, vertelt Peter. Een ondernemer uit de stad gaf aan daar graag op aan te sluiten met een theehuis. De eerste reactie van de gemeente daarop was een traditionele: “Het antwoord was ‘nee’, want: past niet in het bestemmingsplan. Het bestemmingsplan zegt namelijk:

dit is groen, verder mag er niks.” Dat antwoord was voor Peter niet bevredigend: “Ik dacht: dit moeten we anders benaderen dan we altijd deden; niet strak het bestemmingsplan volgen, maar beoordelen vanuit de waarde van zo’n initiatief voor een gebied. De vraag is dus: wat heeft een gebied eraan?” Over die vraag ging Peter in gesprek met verschillende (bij de ontwikkeling betrokken) collega’s, om uiteindelijk tot de conclusie te komen dat het theehuis van toegevoegde waarde voor het gebied zou kunnen zijn en in pilotvorm mag starten.

Instrumenten, formele overleggen en onvervangbaar informeel contact

Om ervoor te zorgen dat dit werken vanuit de waarde voor een gebied binnen de gemeente de standaard wordt, zet Peter ook in op het verder brengen van bepaalde instrumenten die deze manier van werken makkelijker maken. Voorbeelden van die instrumenten zijn de omgevingsvisie en het werken met beleidscycli. Verder zag hij dat er structurele samenwerking over de grenzen van de verschillende opgaven heen nodig was, waarop hij het initiatief nam voor afstemming tussen de opgavemanagers. Peter: “In die overleggen denk ik met de opgavemanagers na over hoe de Omgevingswet ondersteunend kan zijn aan andere opgaven van de gemeente. Hoe kunnen we bijvoorbeeld gebiedsgericht werken meer gestalte

geven met de Omgevingswet?” Naast deze formele overleggen vindt Peter informeel contact met collega’s ook heel belangrijk (zo niet belangrijker): “Informele relaties zijn misschien nog wel belangrijker dan formele. In een gesprekje bij de koffieautomaat kun je veel natuurlijker in gesprek komen en zaken beter aanvoelen. Dat merk ik nu, met het thuiswerken, des te meer.”

Veranderproces

Al met al is de aanloop naar de Omgevingswet een veranderproces, dat soms langzamer gaat dan Peter zou willen: “Dat merk ik bijvoorbeeld als collega’s nog erg traditioneel te werk gaan. Dan wordt een plan voor een gebied bijvoorbeeld tot in de details uitgewerkt zonder dat er is gespeeld wat de buurt ervan vindt – heel top-down dus. Dat schuurt weleens, ja.” Op dit soort situaties reageert Peter meestal door zijn bezwaren met de betrokken collega(s) te bespreken en zo te proberen de aanpak te veranderen. Maar hij brengt ook begrip en geduld op: “Dat terugschieten in die oude modus van werken is logisch; het is een grillig veranderproces. Soms snappen we het en soms weer even helemaal niet.”

Kenmerken, kwaliteiten en behoeften van verbinders

Wie zijn verbinders in de gebiedsgerichte aanpak? Hoe pakken ze hun werk aan, en welke kwaliteiten hebben ze? En hoe kunnen gemeenten hen zo goed mogelijk ondersteunen? Deze vragen vormden het startpunt van dit magazine. Op basis van de verhalen van de geïnterviewde verbinders én inzichten uit onderzoek en wetenschap schetsen we hier een aantal antwoorden. Ook geven we tips voor beslissers en beleidsmakers in de gebiedsgerichte aanpak.



Wie zijn verbinders?



In de verhalen van de geïnterviewde verbinders komen diverse gedeelde persoonlijkheidskenmerken naar voren. Hier behandelen we de belangrijkste: hun ondernemendheid, hun gedrevenheid door resultaat in de praktijk, hun gerichtheid op mensen en relaties, hun assertiviteit, doortastendheid en pragmatische, procesgerichte en generalistische instelling.

Ondernemende ambtenaren

Alle geïnterviewde verbinders kunnen worden getypeerd als ondernemende ambtenaren. Stuk voor stuk hebben ze een doel- en oplossingsgerichte, ondernemende houding. Wel verschilt de wijze waarop ze (beleids)verandering tot stand brengen. Sommigen doen dat meer beleidsgericht en -gedreven: ze hanteren en beïnvloeden beleid om hun doelen te bereiken en zijn daarmee echte **policy entrepreneurs**. Dat zien we bijvoorbeeld bij Peter Commissaris, die zich heel direct bezighoudt met verandering door een omslag in het beleid te forceren, namelijk de implementatie van de Omgevingswet. Alle andere verbinders werken juist

vooral praktijkgericht: ze realiseren hun doelen in de wijk door pragmatisch gebruik te maken van beleid en instrumenten en daar vaak ook de ruimte in op te zoeken. Sommigen, zoals Danielle van den Heuvel, beogen met deze praktische insteek ook daadwerkelijk beleidsverandering tot stand te brengen.

Gedreven door resultaat in de praktijk

Voor alle geïnterviewde verbinders geldt dat hun grootste drijfveer voortkomt uit de dagelijkse praktijk. Ze voelen zich betrokken bij hun organisatie, gebied en de mensen die er wonen en willen daar graag iets voor betekenen. Zo vertelt Angelique Meijer: “Ik vind het prettig als ik mensen weer gelukkig kan maken, doordat de overlast stopt, of criminele activiteiten in de wijk worden beëindigd, of doordat de jeugdoverlast weer beheersbaar is. Dat is de stip aan de horizon waar ik het voor doe.” De meeste verbinders zeggen graag en zo veel mogelijk in de wijk aanwezig te zijn, waaruit de behoefte aan verbinding met de praktijk ook spreekt. Deze praktijkgerichte houding is bepalend

voor de manier waarop de verbinders te werk gaan: zoekend naar wat werkt in de praktijk en dat vervolgens doen. Daarbij deïnen ze niet terug voor onorthodoxe oplossingen: als het niet kan zoals het moet, moet het zoals het kan. Deze praktijk- en oplossingsgerichte houding zien we (onder andere) terug in het profiel van de **baanbreker**. Vooral in de verhalen van Danielle van den Heuvel en Peter Wijnsma herkennen we dit profiel.

Mens- en relatiegericht

Ook onmiskenbaar is de sterke gerichtheid van de meeste verbinders op mensen en relaties. Zo vertellen sommigen over hun interesse in mensen en gedrag, zoals Peter Wijnsma, die zei te genieten van de mentaliteitsverschillen tussen de bewoners van twee wijken in zijn werkgebied. Op verschillende manieren geven de verbinders aan veel energie te steken in het opbouwen en onderhouden van relaties. Daarbij gaat het om relaties met bewoners, (indirecte) collega's en andere samenwerkingspartners, maar ook om de relaties en sfeer tussen directe collega's in een team. Type-

rend is het belang dat Evelien van Rijswijk-Hendriks hecht aan teamgevoel: “Waar het om gaat is het gevoel van: wij gaan hier echt sámen voor.” Simpele gebaren, zoals elkaar berichtjes sturen over successen, zijn daarbij wat Evelien betreft juist van grote betekenis. Deze mens- en relatiegerichtheid is ook een belangrijk onderdeel van het profiel van de **bemiddelaar** van Durose en collega’s. Bij vrijwel alle geïnterviewden zien we elementen van dit profiel terug.

Initiatiefrijk, doortastend en pragmatisch

‘Gewoon beginnen’, ‘het gewoon maar gaan doen’, ‘een beetje experimenteren’ – het zijn allemaal uitspraken die het initiatiefrijke en doortastende karakter van de verbinders illustreren. Ze zijn alert op kansen om iets te ondernemen waar de wijk beter van wordt, en maken (als die zich aandienen) daar vaak ook zo snel mogelijk werk van. Met de veelal gebrekkige omstandigheden gaan ze pragmatisch en improviserend om. Hierin herkennen we het **bricolerend handelen** van Blijleven, Van Hulst en Hendriks: het werken met de beschikbare middelen, daar kansen voor zien en er iets nieuws mee maken. Een mooi voorbeeld hiervan kwam voorbij in het portret van Danielle van den Heuvel die, als een soort nood- en tussenoplossing, taalles voor bewoners op zondagmorgen in haar eigen wijkkantoortje organiseerde.

Meer proces dan inhoud, meer generalist dan specialist

De meeste geïnterviewde verbinders duiden hun rol in de wijk als vooral procesmatig. Dat betekent dat ze met name bezig zijn met zaken in gang zetten, organiseren en bij elkaar brengen, en minder of geen werkzaamheden uitvoeren waarbij ze langdurig met één of enkele inhoudelijke dossiers bezig zijn. Deze procesmatige rol past en bevalt hun ook goed. Dit gegeven lijkt ook samen te hangen met interesse in en het actief kunnen zijn op veel verschillende inhoudelijke gebieden. Ze zijn, kortom, meer generalist dan specialist – iets wat volgens Van Hulst, Blijleven en Hendriks voor veel ambtelijke vaklui geldt.



Wat kunnen verbinders?



Naast een aantal persoonlijkheidskenmerken zeggen de verhalen van de verbinders ook iets over hun kernactiviteiten en daarmee over de vaardigheden waarover ze beschikken. We besteden aandacht aan het opbouwen en onderhouden van relaties, communicatievaardigheden (luisteren en overtuigen), overzicht bewaren en strategisch kiezen en schakelen.

Relaties opbouwen en onderhouden

Ze vormen misschien wel het belangrijkste aspect van het werk van verbinders: relaties en netwerken. Vrijwel alle geïnterviewde verbinders geven aan dat samenwerking met bewoners, collega's (zowel indirect als direct) en andere samenwerkingspartners van belang is voor een effectieve gebiedsgerichte aanpak. Voor het ontstaan en succesvol worden van samenwerkingen zijn een relevant netwerk en goede relaties essentieel. Die opbouwen en onderhouden is daarmee een belangrijke activiteit en vaardigheid van de verbinders. Dat goed doen vraagt ook om sociaal inzicht en strategie, die bijvoorbeeld bij [Evelyn Polhuijs](#)

blijken uit haar inzet van een collega voor een (potentieel voor de relatie schadelijk) gesprek met één van haar samenwerkingspartners in de wijk. Een aantal verbinders onderstreept het belang van (en hun voorkeur voor) informeel contact met samenwerkingspartners, bijvoorbeeld in de (door [Peter Commissaris](#) genoemde) vorm van het aanspreken van 'die ene collega' bij de koffieautomaat op kantoor. Het opbouwen en onderhouden van relaties zien we ook terug in de literatuur, zie bijvoorbeeld de werkpraktijk 'relatiewerk verrichten' binnen ambtelijk vakmanschap en de categorie 'relatiemanagementstrategieën' van policy entrepreneurs.

Luisteren en overtuigen

Voor zowel het opbouwen en onderhouden van relaties als andere activiteiten van verbinders zijn goede communicatievaardigheden cruciaal. Vaardigheden die in de gesprekken het vaakst (expliciet of in voorbeelden) worden genoemd, zijn luisteren en overtuigen. [Danielle van den Heuvel](#) zegt bijvoorbeeld: "Het gaat om de vraag achter de vraag.

Écht luisteren is ontzettend belangrijk om te weten te komen wat die achterliggende vraag is; wat er echt loos is." Goed luisteren is volgens meerdere verbinders vaak ook een belangrijke voorwaarde voor het overtuigen van anderen van je plannen. Ook het overtuigen zelf – weten wat je moet zeggen, maar ook wanneer en hoe je dat moet doen – blijkt een belangrijke vaardigheid. De verbinders zijn zich daarbij ook bewust van non-verbale zaken die overtuigend kunnen werken, zoals de omgeving en timing. Van deze arenastrategie (van policy entrepreneurs) maakte bijvoorbeeld [Peter Wijsma](#) gebruik door een gesprek met een collega over verkeersproblematiek op een plek in de wijk tijdens de spits te laten plaatsvinden, zodat zijn collega het probleem zelf zou ervaren en overtuigd zou worden om er iets aan te doen.

Overzicht bewaren

Vrijwel alle verbinders hebben vanuit hun rol in een gebiedsgerichte aanpak te maken met een veelheid aan mensen en organisaties die vanuit diverse belangen, in verschillende vormen en op

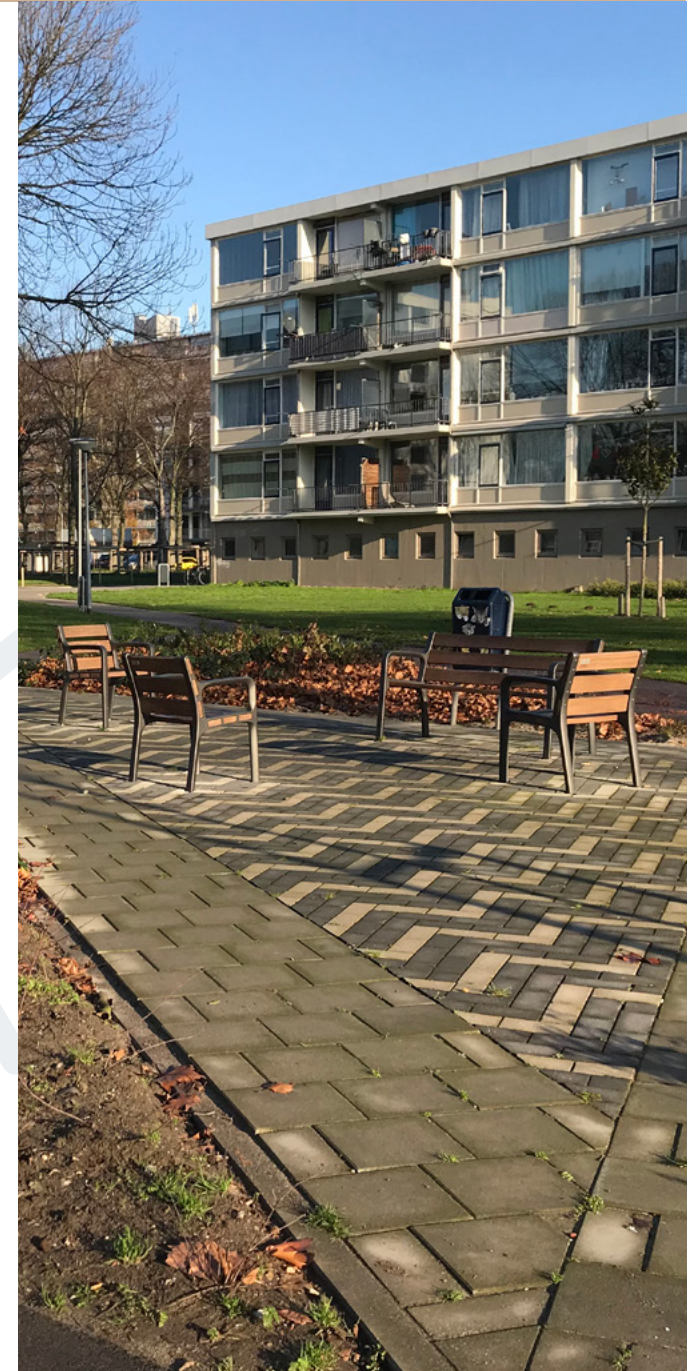
uiteenlopende thema's bij het gebied betrokken zijn (of zouden moeten raken). Overzicht hebben van dit complexe speelveld blijkt een belangrijke vaardigheid om op het juiste moment de goede verbindingen te leggen en zo de gebiedsgerichte aanpak (en eventueel ook de waarde van die aanpak voor een breder geheel) te versterken. Dankzij die vaardigheid wist Angelique Meijer bijvoorbeeld wat er speelde in de wijk én op verschillende beleidsafdelingen, en kon ze verbindingen leggen waardoor bepaalde problemen in Crabbhof op de (beleids)kaart kwamen te staan. Een ander mooi voorbeeld komt van Peter Wijnsma, die er – vanuit zijn overzicht van enerzijds wat er leefde onder wijkbewoners en anderzijds welke plannen er binnen de gemeente in de maak waren – voor zorgde dat er een mooi integraal project ontstond. Voor het bewaren van overzicht is het in kaart brengen van situaties, één van de werkpraktijken binnen ambtelijk vakmanschap, een belangrijke activiteit en vaardigheid.

Strategisch kiezen en schakelen

Door het brede en complexe speelveld waarbinnen verbinders in de gebiedsgerichte aanpak zich bewegen én hun brede repertoire aan vaardigheden en strategieën, zijn er vaak ook veel mogelijkheden als het gaat om hoe verbinders hun activiteiten vormgeven. Met wie gaan ze bij-

voorbeeld in een bepaald project of programma samenwerken, in welke vorm, en wanneer? Maken ze in een bepaalde situatie van onenigheid tussen hen en collega's of andere samenwerkingspartners gebruik van hun doorzettingsmacht, stappen ze naar hun bestuurder of gaan ze voor consensus en compromis? Het (soms ook snel) kunnen maken van dit soort afwegingen en vervolgens strategisch kiezen en schakelen wanneer nodig blijkt een belangrijke vaardigheid voor verbinders in de gebiedsgerichte aanpak.

Tip: Wees in werving en selectie van ambtenaren met een verbindende rol in een gebiedsgerichte aanpak alert op echte 'verbinderskwaliteiten'.



Hoe kunnen verbinders optimaal worden ondersteund?



Verbinders verhouden zich in hun werk voortdurend tot hun omgeving, waaronder ook hun organisatie. Hoe ziet een ideale werkomgeving van verbinders eruit en wat hebben ze nodig? Welke randvoorwaarden kunnen (overheids) organisaties bieden? We belichten vier aspecten: **onafhankelijke positionering, autonomie, passende administratie en verantwoording en individuele faciliterings- en ondersteuningsbehoeften.**

Een onafhankelijke positie

De meeste verbinders wijzen op het belang van hun positie in de organisatie voor het goed kunnen doen van hun verbindende werk. Het liefst opereren ze zo onafhankelijk mogelijk; buiten de traditionele gemeentelijke structuren van domeinen, sectoren en afdelingen en de verplichtingen en hiërarchie die daarmee samenhangen. Peter Wijnsma: “Als verbinder moet je echt in stáát wor-

den gesteld om te verbinden. Je moet dus niet te veel in de organisatie zijn ‘weggestopt’.” Danielle van den Heuvel geeft aan profijt te hebben van haar onafhankelijke positie als stadsmarinier, en die juist daarom ook te blijven bevechten: “Als stadsmarinier ben ik geen onderdeel van het systeem; ik zit niet in een ‘hokje’ en dat is heel prettig. Er is een systeem, er zijn allerlei overleggen, maar ik probeer daar heel bewust uit te blijven.” Zowel Danielle als andere verbinders benadrukken dat ze door hun onafhankelijke positie de mogelijkheid hebben om met iedereen binnen (en soms ook buiten) de gemeente contact te leggen en samen te werken. Vooral de mogelijkheid tot contact en samenwerking met het bestuur – bestuurlijke dekking, ‘het kunnen opschalen’ – is voor de verbinders en het succes van hun werk cruciaal.

Tip: Positioneer je verbinder om te verbinden: zo onafhankelijk mogelijk.

Autonomie: tijd, zeggenschap en middelen

Nauw verbonden met een onafhankelijke positionering is de veelgenoemde succesfactor van autonomie. Om resultaat te boeken, hebben verbinders vrijheid nodig om te kunnen doen wat zij denken dat nodig is en flexibel (bij) te sturen. Daarbij kan het gaan om tijd, zoals Evelien van Rijswijk-Hendriks aankaart: “Om dit werk echt goed te kunnen doen heb je vrijheid nodig. Je kunt niet altijd in een rechte lijn van A naar B. Je moet het vertrouwen krijgen dat je, ook wanneer zaken traag verlopen, met de goede dingen bezig bent. Als je dat vertrouwen van je opdrachtgever hebt, geeft dat een gevoel van vrijheid.” Bij vrijheid kan het ook gaan om zeggenschap of om de beschikking over een

eigen budget, bijvoorbeeld om activiteiten op te starten of te versnellen. Danielle van den Heuvel: “Mandaat en middelen maken dat je concreet kunt handelen, dat geeft vrijheid.”

Tip: Bied je verbinder autonomie, in de vorm van tijd, zeggenschap en middelen.

Passende administratie en verantwoording

Autonomie heeft ook te maken met het beperken van de administratie- en verantwoordingsdruk. Het werk van verbinders is vaak experimenteel van aard (al doende kijken wat werkt) en gericht op processen en langetermijnverandering. Daardoor laat het zich niet altijd goed vastleggen in project- en stappenplannen, of in verantwoordingssystematieken die gericht zijn op de korte termijn of op kwantitatieve indicatoren. Peter Commissaris: “Ik heb een paar keer een plan van aanpak voor het Omgevingswetprogramma gemaakt, maar gelukkig hoeft dat nu niet meer en krijgen we het vertrouwen dat we goed bezig zijn. Voor zo’n plan veranderde er simpelweg steeds te veel, want we zijn veel meer op een experimentele manier aan het werk.” Evelien van Rijswijk-Hendriks: “Verantwoording is natuurlijk heel normaal en goed, maar je moet oog houden voor het grotere doel en je

niet blindstaren op: heb je je cijfers wel gehaald? Als je in een programma zoals het gebiedsprogramma Nieuwstraatkwartier moet verantwoorden op dat soort indicatoren, wordt het lastig, denk ik.”

Tip: Verwacht van je verbinder een passende administratie en verantwoording op overwegend kwalitatieve doelen.

Individuele behoeften rond facilitering

Tot slot hebben verbinders een veilige werkomgeving nodig die past bij hun individuele faciliteringsbehoeften. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om goede ondersteuning van collega’s. Zo geeft één verbinder aan niet altijd toe te komen aan haar administratieve taken. Met hulp van een administratief ondersteuner verwacht ze meer ruimte te hebben voor haar kerntaken, zodat haar talenten optimaal tot hun recht komen. Een andere verbinder vertelt over het belang dat ze hecht aan een leidinggevende die haar af en toe aanspoort en helpt om haar agenda leeg te maken om aan de slag te gaan met de grote, ingewikkelde vraagstukken in haar werkgebied. Sommige verbinders zeggen het prettig te vinden om zelf hun team te kunnen samenstellen en zo ervoor te zorgen dat teamleden elkaar goed aanvullen. Een aantal

verbinders noemt ook de behoefte aan voldoende ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Die ruimte bestaat bijvoorbeeld uit de mogelijkheid om een opleiding te volgen of zo nu en dan te luisteren naar inspirerende experts van buitenaf.

Tip: Kom je verbinder tegemoet in individuele faciliteringsbehoeften.

Alle tips op een rij:

1. Wees in werving en selectie van ambtenaren met een verbindende rol in een gebiedsgerichte aanpak alert op echte ‘verbinderskwaliteiten’.
2. Positioneer je verbinder om te verbinden: zo onafhankelijk mogelijk.
3. Bied je verbinder voldoende autonomie, in de vorm van tijd, mandaat en middelen.
4. Verwacht van je verbinder een passende administratie en verantwoording op overwegend kwalitatieve doelen.
5. Kom je verbinder tegemoet in individuele faciliterings- en ondersteuningsbehoeften.

Colofon

Uitgave: Platform31

Den Haag, maart 2021

Auteurs: Simone 't Hooft, Matthijs Uytterlinde en Jetze van der Ham

Eindredactie: Carmen van Elderen en Maite Gadellaa (Platform31)

Met medewerking en/of bijdragen van: Angelique Meijer (gemeente Dordrecht), Danielle van den Heuvel (gemeente Rotterdam), Evelien van Rijswijk-Hendriks (gemeente Almelo), Evelyn Polhuijs (gemeente Leeuwarden), Peter Commissaris (gemeente Alphen aan den Rijn), Peter Wijnsma (gemeente Groningen), Han van Geel (gemeente Zutphen, LPB), Laurens Huis in 't Veld (gemeente Groningen, G40), Merlijn van Hulst (Tilburg University), Ron Torenbosch (gemeente Groningen), Simon Bakker (ministerie van BZK)

Beelden: door de geïnterviewden aangeleverde foto's, Platform31

Vormgeving: Gé grafische vormgeving

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het G40-stedennetwerk.

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is besteed aan het samenstellen van deze uitgave, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld. Platform31 heeft haar uiterste best gedaan de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen af te dragen. Zij die menen aanspraak te kunnen maken op copyright, kunnen zich wenden tot de uitgever.

