

OVER HET INTEGREREN (OF NIET) VAN WERKWIJZEN EN LOGICA'S IN REYEROORD

dr. Nele Cannnaerts
Manon Koopman, MSc - drs

GOVLAB010
STURING IN VERANDERING.

Erasmus
University
Rotterdam
Erasmus


Gemeente
Rotterdam

WOORD VAN DANK

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen in samenwerking met het begeleidingsteam van Aardgasvrij en Reyeroord+, bestaande uit Jacco Kwakman, Luuk van der Burgt, Cynthia de Bruin-Rosier, Mercedes Leipoldt en Ilona van der Laan. Het vormt een uitgebreid en diepgaand onderzoeksverslag resulterend in aanbevelingen. Wij bedanken hen voor de samenwerking en hun inbreng. Verder danken wij Prof. dr. Arwin van Buuren en dr. Hans Joosse voor hun expertise en rol als reflector vanuit Govlab010. Daarnaast zijn wij alle betrokken medewerkers en bewoners gerelateerd aan Reyeroord die deel hebben genomen aan een interview of focusgesprek dankbaar voor hun medewerking en zeer erkentelijk voor hun bijdrage en waardevolle inzichten.

COLOFON

Over het integreren (of niet) van werkwijzen en logica's in Reyeroord

GOVLAB010 is een samenwerkingsverband tussen Gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam. In GOVLAB010 wordt praktijkgericht onderzoek uitgevoerd naar organisatievraagstukken binnen de Gemeente Rotterdam: op wetenschappelijke basis, kritisch en reflectief, maar ook toepasbaar en ontwerpgericht.

Auteurs: N. Cannaerts, M. Koopman

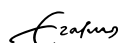
Uitgave: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences – Govlab010
Erasmus Universiteit Rotterdam

Opdrachtgever: Kernteam Aardgasvrij & Reyeroord+

Rotterdam, januari 2023

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Erasmus
University
Rotterdam



SAMENVATTING

Vraagstuk

Dit onderzoek geeft een antwoord op de volgende vraag: **“Hoe de ogenschijnlijk tegenstrijdige projectmanagementaanpak van Aardgasvrij en de procesmanagementaanpak van Reyeroord+ met elkaar kunnen integreren zodat prestaties van beide verbeterd worden?”**

Deze vraag gaan we beantwoorden door middel van de volgende twee deelvragen:

Deelvraag 1.

Waar en wanneer versterken de project- en procesmatige aanpak elkaar en waar en wanneer zitten ze elkaar tegen zodat de technische en maatschappelijke opgave in (dis)balans komen, en, hoe kan dit verklaard worden?

Deelvraag 2.

Hoe organiseer je integratie zonder dat beide werkwijzen en identiteiten in de knel komen noch dat ze hun eigenheid verliezen?

Theorie

Om een antwoord te geven op de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek, steunen we als vertrekpunt op de theoretische lens van ‘tweebenigheid’ of ‘Ambidexterity’. Om de vraag te beantwoorden wat integratie beïnvloedt en hoe we het kunnen creëren gaan we uit van diverse organisatie- en omgevingsfactoren zoals organisatiestructuur en de dynamiek van de omgeving. Meer precies exploreren we hoe Aardgasvrij en Reyeroord+ elkaar kunnen vinden binnen de gemeentelijke context waar ook diverse andere stakeholders en de bewoners deel van uitmaken en, of en hoe ze kunnen integreren met elkaar op vlak van doelstellingen, aanpak, wijze van organiseren en communiceren.

Methodologie

Om de deelvragen en aansluitend de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is gekozen voor een

lineaire, gefaseerde kwalitatieve methodologische aanpak. Dit betekent dat we stapsgewijs de data-verzameling hebben laten overlopen in elkaar waarbij elke fase input geeft voor de volgende fase. Methodologisch wordt een combinatie gemaakt tussen semi-gestructureerde interviews, participatieve observatie en focusgesprekken. Daarbij zijn vijf fasen van dataverzameling en tussentijdse analyse te onderscheiden. Voor en na elke fase vonden telkens overlegmomenten met het kernteam plaats. Elke fase geeft vervolgens input voor de daaropvolgende fase om zo tot gefundeerde aanbevelingen te komen.

Bevindingen

Een eerste conclusie is dat de context van dit vraagstuk, van Aardgasvrij en Reyeroord+, zich kenmerkt door een hoge mate aan complexiteit. Er zijn verschillende stakeholders betrokken, er is een grote diversiteit aan doelen en ook de relatie met de politiek is verschillend. Verder zijn er verschillen op te merken in aanpak, managementstijl en gedrag. Deze diversiteit daagt uit om te zoeken naar een integrale aanpak, maar wanneer en hoe?

Verschillende groepen respondenten hadden uiteenlopende visies op het vraagstuk in Reyeroord. Waar in de groep van ambtelijk opdrachtgevers het met name ging over de noodzaak om als Gemeente een eenheid uit te stralen en er dus een vraagteken werd geplaatst bij de noodzaak van een integrale aanpak in Reyeroord omwille van sectorale doelen; ging het in de andere gesprekken juist over de kansen van integraal handelen. Sociale koppelkansen en het werken vanuit de integrale leefwereld van de bewoner vormt de aanleiding voor het samenwerken tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ met als doel eigenaarschap onder bewoners creëren.

Daarbij moet er meer ruimte gecreëerd worden voor de betrokkenen van Aardgasvrij en Reyeroord+ om buiten hun eigen doelstellingen te werken, en daarmee aan een gezamenlijk doel voor de wijk Reyeroord te kunnen werken. Hierbij is het van belang dat het geza-

menlijke doel helder is voor alle betrokkenen, en dat iedereen vanuit eenzelfde gedachtengoed handelt. Belangrijk aangehaald punt om winst te halen is communicatie: een integrale aanpak is hier wenselijk voor bewoners en wordt ook benadrukt door medewerkers van Aardgasvrij en Reyeroord+. In de huidige opzet is er afstemming op vlak van communicatie naar de bewoner tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ alleen, volgens alle partijen in dit onderzoek is er meer mogelijk. Daar waar Aardgasvrij en Reyeroord+ in het begin van hun eigen opdrachten vooral hebben ingezet op hun afzonderlijke identiteit en boodschap naar de wijk, valt ook op te merken dat beiden nu in willen zetten op eenheid naar de bewoner toe. Ook bij bewoners¹ zien we de behoefte aan herkenbare communicatie vanuit de gemeente op de juiste momenten.

Conclusie

De verschillende fasen van het onderzoek tonen de complexiteit van deze casus aan. Tegelijkertijd schetst deze complexiteit verschillende denkbare niveaus van integratie en dus dat verschillende manieren om te integreren mogelijk zijn. Concreet is flexibiliteit nodig in ruimte en tijd om integratie te kunnen bewerkstelligen in de wijk Reyeroord. Uit de analyse blijkt dat we tweebenigheid kunnen realiseren door Aardgasvrij en Reyeroord+ op een hoger niveau, namelijk centraal als Gemeente, te integreren. We spreken hier dan over het realiseren van tweebenigheid over diverse kleinere entiteiten, zoals afdelingen, heen. Wat betreft de tijd kan dit gelijktijdig gebeuren maar zijn er ook opdrachten mogelijk waarbij het achtereenvolgens gebeurt. Daarom zijn twee vormen van organisatie-design voor integratie mogelijk:

partitioneel en reciproque². Een partitioneel design kenmerkt zich door het gelijktijdig nastreven van tweebenigheid door verschillende teams of entiteiten van een organisatie. Bij een reciproque design zien we dat verschillende entiteiten elkaar afwisselen in dit streven door output van exploratie te gebruiken als input bij exploitatie of omgekeerd. Hier zijn dus twee theoretische opvattingen over het streven over of tussen verschillende teams of entiteiten. De opgave van Aardgasvrij in Reyeroord kent een helder doel waarbij doorheen de tijd Reyeroord+ kan bijdragen aan het realiseren ervan maar om ook finaal het eigenaarschap en de wijk van de toekomst te realiseren, is een vroegere start en latere doorwerking van Reyeroord+ cruciaal. Reyeroord+ draagt immers bij aan de bewustwording en het vertrouwen onder bewoners, wat Aardgasvrij weer zou moeten helpen bij hun aantallen die overgaan op het warmtenet.

Aanbevelingen

Dit onderzoek doet aanbevelingen op drie verschillende vlakken, namelijk de integratie van de werkwijzen, hoe dit concreet in de communicatie kan ingebed worden en, het duurzaam doorbouwen.

Integreren op opdrachtgeverschap?

Dit onderzoek toont aan dat je kan integreren op elk niveau. **Het is vooral van belang om van tevoren te bedenken of integratie noodzakelijk is voor het behalen van bepaalde doelstellingen.** Voorgaande is belangrijk zodat het opdrachtgeverschap vervolgens vormgegeven kan worden, in plaats van andersom zoals we momenteel in de wijk Reyeroord zien. De helderheid in opdrachtgeverschap zorgt voor een heldere regierol, heldere planning en heldere evaluatie wat in de uitvoering ook voor meer effectiviteit kan zorgen.

-
- 1 Belangrijke kanttekening is wel dat het aantal deelnemende bewoners aan dit gesprek beperkt bleef, ondanks herhaaldelijke pogingen om mensen te overtuigen deel te nemen aan het gesprek en ondanks de gekozen locatie, het Energiehuis, wat zich centraal in Reyeroord bevindt. Ondanks het beperkt aantal deelnemers, zit de toon en inhoud van dit gesprek echter wel op eenzelfde lijn en kan ook de afwezigheid van anderen opgevat worden als een illustratie van het beeld van de bewoner.
 - 2 Reciproque betekent dat exploratie en exploitatie zowel achtereenvolgens in de tijd, als gescheiden van elkaar in verschillende entiteiten worden nagejaagd, bijvoorbeeld, dat de output van bijvoorbeeld team A, de input vormt voor bijvoorbeeld team B.

Meer precies lijkt er geen consensus te bestaan over de noodzaak van integraal werken. Aardgasvrij en Reyeroord+ hebben beide afzonderlijke doelstellingen, er is ruimte en tijd nodig om deze te behalen alleen, houd ook het gezamenlijke doel voor ogen. **Formuleer een helder en integraal doel waar beide werkwijzen zich in kunnen vinden en wat als stip op de horizon geldt.** Dit doel kan hetzelfde zijn voor de korte en lange-termijn, zolang het maar integraal geformuleerd is. Het is van belang dat dit doel een duidelijke invulling heeft en dat alle partijen elkaar verantwoordelijk houden voor het behalen ervan. Ten tweede, is het van belang dat de opdrachtgevers op de hoogte zijn van dit integrale doel en de ruimte en het vertrouwen geven om dit doel na te jagen. Het is belangrijk voor ambtenaren die hetzij voor Aardgasvrij dan wel voor Reyeroord+ werken dat ze vrijheid krijgen om buiten hun eigen doelstellingen te werken om tot een “hogere doel” te kunnen komen.

Een kanttekening die meermaals in dit onderzoek naar voor kwam is de *persoonsafhankelijkheid*. Hoewel het belangrijk is vertrouwen op te bouwen, schuilt ook een valkuil in de afhankelijkheid van één of enkele personen: wat als deze de Gemeente of de wijk verlaten? Een oplossing hiervoor kan gevonden worden in de wijkraad. Volgens de bewoners heeft het betrekken van de wijkraad een positieve relatie met de ervaren invloed van bewoners in de wijk Reyeroord. De bewoners geven immers aan dat ze het gevoel hebben dat zowel Aardgasvrij als Reyeroord+ aan hen wordt opgelegd. **De wijkraad kan als ondersteunende en adviserende entiteit EN een vast gezicht in de wijk verzorgen EN duurzaam opgebouwd worden zodat bij uitstroom van een of enkele betrokkenen, het vertrouwen behouden kan blijven.** Conclusie: zorg voor duurzaamheid in je aanpak, engageer met de wijkraad.

Communicatie – borg de uitdagingen, leer van elkaar

De belangrijkste aanbeveling op het gebied van communicatie luidt: Integreer, diversifiëren op het gebied van communicatie werkt tegendraads. De bewoner houdt zich bezig met de gemeente als geheel en wat deze voor hem of haar betekent, terwijl de gemeente zelf heel erg bezig is met haar eigen

fragmentatie en wat voor gevolgen zij zelf denken daarmee te hebben. Bewoners halen aan dat herkenbaarheid zorgt voor vertrouwen. Het loont dus om in een herkenbare en consistente stijl te communiceren. Ook vanuit Aardgasvrij en Reyeroord+ is er belangstelling om uniform te communiceren, meer integraal en minder naast elkaar. Hierbij halen ze zelf aan dat bijvoorbeeld een **communicatieregisseur** en het ontwikkelen van een **toolbox** handig zijn.

Duurzaam doorbouwen

Afrondend is het zeker ook van belang om te benadrukken dat er heel wat zaken zijn die positief lopen en verder moeten uitgebouwd worden. De resultaten laten zien dat vooral het kernteam en de schil daar rond een sterke intrinsieke motivatie heeft om de leefbaarheid in Reyeroord te vergroten. Dat laatste vathouden is absoluut een meerwaarde voor de wijk.

Leeswijzer

In wat volgt gaan we eerst dieper in op de aanleiding van dit project vanuit de praktijk en wetenschap. Dit is beschreven in hoofdstuk 1. Daarna vervolgt het rapport zich in hoofdstuk 2 met een uitlichting van de methodologie. Vervolgens gaan we dieper in op de literatuurstudie in hoofdstuk 3 en overlopen we de opzet en resultaten van diverse deelstudies in hoofdstukken 4-6. Hoofdstuk 7 vervolgt via een ontwerptool met een aanzet tot aanbevelingen. Afsluiten doen we in hoofdstuk 8 met een algemene conclusie en antwoord op deel- en hoofdvragen en met enkele aanbevelingen.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	3	Hoofdstuk 4. Verkennende interviews en participatieve observatie – opzet & resultaten fase 2.....	23
Lijst figuren	8	4.1 Opzet fase 2.....	24
Lijst tabellen.....	8	4.2 Resultaten fase 2.....	25
Hoofdstuk 1. Aanleiding – waar praktijk en wetenschap elkaar vinden	9	Organisatiefactoren.....	25
1.1 Aanleiding vanuit de wetenschap.....	10	Beeld van de bewoner.....	30
1.2 Centrale vraagstelling	10	Omgevingsdynamiek	30
Deelvraag 1	10	4.3. Deelconclusie fase 1 en 2 & aanzet fase 3 ...	32
Deelvraag 2	11	Stakeholdermapping – als basis voor	
Hoofdstuk 2. Methodologie – plan van aanpak.....	12	de respondentselectie in fase 3.....	32
Hoofdstuk 3. Fase 1. Literatuurstudie -	15	Hoofdstuk 5. Focusgesprekken - opzet & resultaten fase 3.....	35
3.1. Ambidexterity of tweebenigheid	17	5.1 Opzet fase 3.....	36
Ambidextrous design.....	17	5.2 Resultaten fase 3.....	37
3.2. Organisatiefactoren.....	18	Focusgesprek 1. Kernteam	37
Organisatiestructuur	18	Focusgesprek 2. Ambtelijke	
Organisatiedoelen	19	opdrachtgevers	40
Organisatiecultuur	19	Focusgesprek 3. Buitenste rand.....	42
Managementstijl	19	5.3 Deelconclusie fase 3 & aanzet fase 4.....	44
Beeld van de bewoner.....	20	Hoofdstuk 6. Bewonersgesprek – opzet en resultaten fase 4.....	46
3.3. Omgevingsfactoren	20	6.1. Opzet fase 4	47
VUCA	20	6.2. Resultaten fase 4.....	47
Politiek leiderschap als vorm van publiek		Omgevingsfactoren	47
leiderschap.....	21	Organisatiefactoren.....	48
Boundary spanners	21	Ambidextrous design.....	50
		6.3 Deelconclusie fase 4.....	51

Hoofdstuk 7. Fase 5 – ontwerpen van aanbevelingen – integreren, hoe dan?53

7.1. Opzet fase 5	54
7.2. Resultaten fase 5	54
Omgevingsfactoren	55
Organisatiefactoren	57
Ambidextrous design – welke integrale aanpak?	58
Organisatiestructuur	58
Communicatie	58
Motivatie	60
7.3. Deelconclusie fase 5	61

Hoofdstuk 8. Conclusie & aanbevelingen .62

Aanbevelingen	67
Organiseer ruimte en tijd, maar maak het duurzaam!	68
Integreren op opdrachtgeverschap?	68
Integreren, altijd?	68
Zorg voor een duurzame integrale aanpak – de wijkraad.	68
Communicatie- borg de uitdagingen, leer van elkaar	69
Communicatieregisseur	69
Communicatie tool-box	69
Duurzaam doorbouwen	69

Literatuurlijst	71
---------------------------	----

Bijlagen	75
--------------------	----

A. Stakeholdermapping fase 2	76
B. Focusgesprekken fase 3	77
C. Bewonersgesprek fase 4	78
D. Focusgesprek fase 5	80

LIJST FIGUREN

Figuur 1. Overzicht fasen methodologie

Figuur 2. Conceptueel model

Figuur 3. Ambidextrous design (bewerking Simsek (2009) en de Kloet & Doorewaard (2013))

Figuur 4. Looproute bewonersavond

Figuur 5. Schets stakeholdermap

Figuur 6. Focuscirkels fase 3

Figuur 7. Collage bewonersavond

LIJST TABELLEN

Tabel 1. Project en Procesmanagement - typologie Edelenbos & Klijn (2009)

Tabel 2. VUCA – vertaling op basis van Bennet & Lemoine (2014)

Tabel 3. Vertaling ‘typologie Boundary spanners’ op basis van van Meerkerk & Edelenbos (2018) en Lipsky (2010)

Tabel 4. Kenmerken respondenten fase 2

Tabel 5. Participatieve observatie fase 2

Tabel 6. Toepassing typologie Project en procesmanagement van Edelenbos & Klijn (2009) op Aardgasvrij & Reyerood+

Tabel 7. Respondenten focusgesprekken fase 3

Tabel 8. Overzicht respondenten workshop

HOOFDSTUK 1

AANLEIDING – WAAR PRAKTIJK EN WETENSCHAP ELKAAR VINDEN

HOOFDSTUK 1.

AANLEIDING – WAAR PRAKTIJK EN WETENSCHAP ELKAAR VINDEN

1.1 Aanleiding vanuit de wetenschap

Publieke organisaties staan steeds meer onder invloed van een snel veranderende en complexe externe context, wat de nodige interne onzekerheid en toename in interne complexiteit met zich meebrengt (Cannaerts et al., 2019). *“As organizational environments become more global, dynamic, and competitive, contradictory demands intensify”* (Smith & Lewis, 2011: p.381). Concreet, de snelheid en veranderlijkheid van maatschappelijke uitdagingen is hoog. Meer en meer richten organisatie- en managementwetenschappers zich dan ook op de vraag ‘Hoe kunnen we sturing bieden aan diverse contrasterende spanningen en een antwoord geven op maatschappelijke vraagstukken?’.

Om meer inzicht te krijgen in hoe publieke organisaties sturing kunnen bieden, volgen we auteurs zoals Cannaerts et al. (2019) en Gieske (et al., 2020) en stellen we het theoretisch model van ‘Ambidexterity’ of tweebeinigheid voorop. Ambidexterity of tweebeinigheid verwijst naar het balanceren van ogenschijnlijk tegenstrijdige uitdagingen zoals exploitatie, efficiëntie, en exploratie, innovatie (March, 1991; O’Reilly III & Tushman, 2013). March (1991, p.71) wordt gezien als de grondlegger van ambidexterity en associeerde exploitatie met *“verfijning, implementatie, efficiëntie, selectie en uitvoering wat samenhangt met hiërarchische structuren en culturen en focus door het reduceren van variantie en het toenemen van controle en regelgeving en wat resulteert in korte termijn succes”*. Daarnaast associeerde (March, 1991, p.71) exploratie met *“zoeken, het nemen van risico’s, experimenteren, innovatie, variatie, flexibiliteit en ontdekking wat samenhangt met gedecentraliseerde structuren en vrijblijvende culturen, minder formele processen en regelgeving en de mogelijkheid om divers te denken en doen wat uiteindelijk resulteert in lange termijnsucces”*.

Hoewel exploitatie en exploratie beide als noodzakelijk worden gezien voor hedendaagse publieke organisaties, schuilt er ook een uitdaging in de realisatie van beide door hun ogenschijnlijk contradictorische insteek en eisen ten aanzien van organisaties. Het is dus belangrijk om meer inzichten te werven in hoe beide geïntegreerd kunnen worden. Het vraagstuk binnen Reyeroord biedt ons hier de perfecte gelegenheid toe.

Het **doel van dit onderzoek** is dan ook om meer inzicht te verwerven in hoe ambidexterity, de integratie van ogenschijnlijk contradictorische uitdagingen en aanpakken, gerealiseerd kan worden. Hoe we dit precies gaan doen, wordt toegelicht in hoofdstuk 2 ‘Methodologie – Plan van aanpak’.

1.2 Centrale vraagstelling

Op basis van de concrete praktijkaanleiding vanuit de Gemeente Rotterdam formuleren we onderstaande hoofdvraag:

“Hoe de ogenschijnlijk tegenstrijdige projectmanagementaanpak van Aardgasvrij en de procesmanagementaanpak van Reyeroord+ met elkaar kunnen integreren zodat prestaties van beide verbeterd worden?”

Binnen de centrale onderzoeksvraag dringen zich meer specifiek volgende deelvragen op. Binnen elk van deze deelvragen wordt er gekeken naar drie niveaus: de bewoner, de werkwijzen Aardgasvrij/Reyeroord+ en de gemeente Rotterdam.

Deelvraag 1.

Waar en wanneer versterken de project- en procesmatige aanpak elkaar en waar en wanneer zitten ze elkaar tegen zodat de technische en maatschappelijke opgave in (dis)balans komen, en, hoe kan dit verklaard worden?

Binnen deze vraag dient er aandacht te zijn voor de verschillende typen van aanpak, succesmaatstaven (wat is succes voor beide?), manieren van organiseren, wijze van communiceren met de bewoner en het bestuurlijk niveau. Daarnaast is het hier ook belangrijk te exploreren hoe beide logica's op elkaar inwerken. Hoe beïnvloeden ze elkaar? En, wanneer?

Ten slotte, zoeken we naar verklaringen. Wanneer versterken de project- en procesmatige aanpak elkaar? Welke factoren verklaren waarom ze elkaar versterken of waarom niet? Kunnen we hier lange-termijnmechanismen ontdekken die verklaren waarom project- en procesmanagement elkaar tegenzitten of zijn het steeds veranderende factoren? Is er een ontwikkeling in factoren die het versterken in de weg zitten? Hoe kan dat verklaard worden?

Deelvraag 2.

Hoe organiseer je integratie zonder dat beide werkwijzen en identiteiten in de knel komen noch dat ze hun eigenheid verliezen?

Vraag is hoe beide -ondanks dat de samenwerking er zeker is- elkaar kunnen vinden en waar nodig kunnen integreren met elkaar? Onderscheiden we verschillende niveaus van integratie? Vanuit aardgasvrij: wat betekent een aanpassing van de harde grenzen in het project voor de verantwoording van de projectdoelen, voortgang en resultaten? Stel dat (vanuit Reyeroord+) zonne-energie een beter alternatief blijkt te zijn dan aardgasvrij (in termen van draagvlak, motivatie onder bewoners, effectiviteit), of als bewoners allerlei andere doelen willen verbinden aan aardgasvrij, waardoor scope en doorlooptijd van het project verandert. Hoe kan een projectmatige aanpak worden voorzien van veiligheidskleppen om de resultaten van een procesmatige aanpak te honoreren? Hoe neem je opdrachtgevers daarin mee? Hoe organiseer je ruimte voor improvisatie, juist ook in de organisatie intern?

HOOFDSTUK 2

METHODOLOGIE – PLAN VAN AANPAK

HOOFDSTUK 2. METHODOLOGIE – PLAN VAN AANPAK

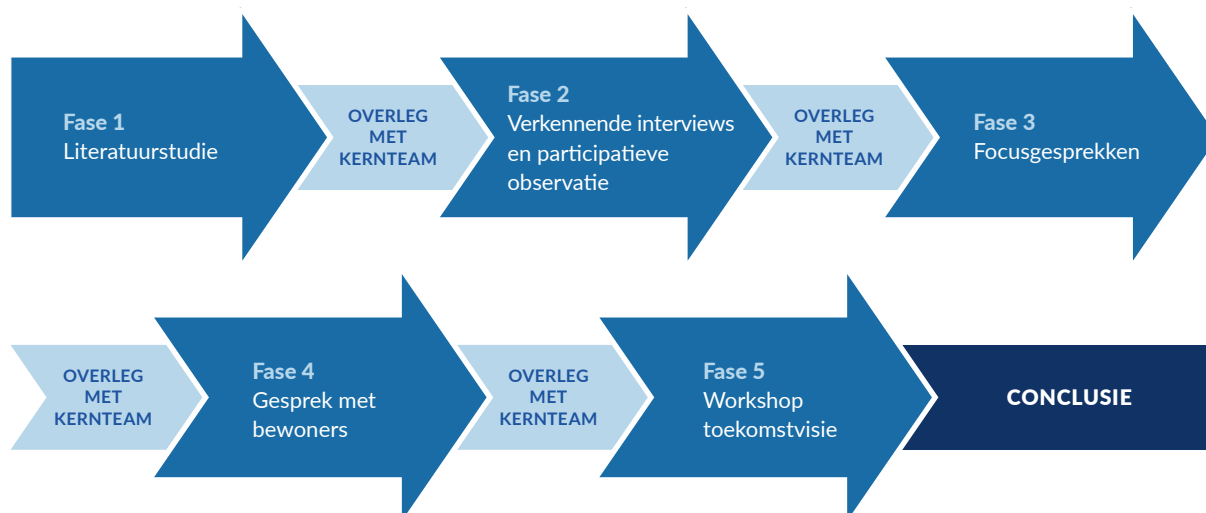
Om de deelvragen en aansluitend de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is gekozen voor een lineaire, gefaseerde methodologische aanpak (Figuur 1). Daarbij zijn vijf fasen van dataverzameling en tussentijdse analyse opeenvolgend te onderscheiden. Voorafgaand aan elke fase vonden ook één of meerdere overlegmomenten met het kernteam van dit project plaats. Elke fase komt na overleg met het kernteam tot stand en geeft vervolgens ook input voor de daaropvolgende fase. Voor elke nieuwe fase zijn er zowel verschillende conceptuele foci, methoden van dataverzameling als databronnen gehanteerd met als voordeel de toenemende betrouwbaarheid van de data en het verstrekken van een accurater begrip, antwoord en aanbevelingen van het vraagstuk (Thurmond, 2001).

Fase 1. Voor de eerste fase van dataverzameling is er een *wetenschappelijke literatuurstudie* uitgevoerd. In hoofdstuk 3 van dit rapport wordt deze uitgebreid toegelicht. De literatuurstudie kreeg vorm door de eerste gesprekken over het probleem van het kernteam (figuur 1). Deze voorbereidende fase ligt ten grondslag aan het conceptueel model en het verdere onderzoek.

Ter afsluiting van deze fase hebben we onze eerste bevindingen besproken en gedeeld met het kernteam.

Fase 2. Fase 2 kenmerkt zich door *verkennende interviews en participatieve observatie* (Figuur 1). Concreet heeft deze fase als doel om het vraagstuk en de context te verkennen. Meer precies zijn we hier dieper ingegaan op organisatiefactoren zoals organisatiestructuur, organisatiedoelen, cultuur, managementstijlen, de betrokkenheid van diverse stakeholders en het beeld van de bewoner over de Gemeente in de wijk Reyeroord. Daarbij hebben we factoren, zoals bijvoorbeeld organisatiestructuur, expliciet uitgevraagd tijdens 1-1 interviews en hebben er ook tal van observaties, bijvoorbeeld bij vergaderingen en bijeenkomsten, plaatsgevonden om zo impliciet factoren zoals cultuur waar te nemen. Hierbij was het doel een antwoord te vergaren op de eerste deelvraag: *'Waar en wanneer versterken de project- en procesmatige aanpak elkaar en waar en wanneer zitten ze elkaar tegen zodat de technische en maatschappelijke opgave in (dis)balans komen, en, hoe kan dit verklaard worden?'*.

Figuur 1. Overzicht fasen methodologie



Ter voorbereiding van de derde fase van dataverzameling vonden opnieuw enkele gesprekken met het kernteam plaats. Tijdens deze gesprekken werden de eerste bevindingen besproken alsook het vervolg van het onderzoek. Ook werd tijdens deze gesprekken inhoudelijk invulling gegeven aan de respondentenselectie van fase 3 door middel van een stakeholdermapping, om zo in kaart te brengen wie er precies betrokken zijn.

Fase 3. De derde fase kenmerkt zich door het houden van *focusgesprekken* (Figuur 1), een fase van verdieping en toetsing. Enerzijds brengen we diepgang aan in de kennis over de organisatiefactoren en zoeken we naar verklaringen door ook omgevingsfactoren zoals de complexiteit van de omgeving, het politiek leiderschap en het belang van diverse stakeholders en hun rollen mee te nemen. Anderzijds vindt er ook toetsing plaats door aannamen in de vorm van stellingen vanuit fase 2 te bespreken en te nuanceren. De focus is hierbij tweeledig omdat we zowel het antwoord op deelvraag 1 vanuit de eerste fase verder uitbreiden en van verklaringen voorzien als een eerste aanzet doen voor het beantwoorden van deelvraag 2: *'Hoe organiseer je integratie zonder dat beide werkwijzen en identiteiten in de knel komen noch dat ze hun eigenheid verliezen?'*.

Ook voorafgaandelijk aan fase vier vonden opnieuw enkele gesprekken met het kernteam plaats. Tijdens deze gesprekken werden de uitkomsten van fase 1 - 3 besproken alsook het vervolg van het onderzoek. Ook werd tijdens deze gesprekken inhoudelijk invulling gegeven aan fase 4.

Fase 4. In deze fase krijgen de bewoners van de wijk Reyeroord de kans om hun stem te laten horen. Deze fase brengt het beeld en visie van de bewoner in kaart. We gaan dieper in op wat bewoners denken over de aanpak van Aardgasvrij en Reyeroord+, hun doel, hun betrokkenheid en hun visie op communicatie en participatie. Deze fase biedt dus aansluitende antwoorden op beide deelvragen en vormt vanuit het bewonersperspectief een mooie aanvulling op het organisatieperspectief uit de twee voorgaande fasen. Vervolgens hebben we een laatste maal met het kernteam alle elementen overlopen en fase 5 vormgegeven.

Fase 5. Tijdens deze fase gaan we een laatste keer met een uitgebreid kernteam rond de tafel zitten. Via de ontwerptool 'Future visioning'³ gaan we met deze mensen aan de slag om de toekomstige werking in de Wijk Reyeroord concreet vorm te geven. Als een integrale aanpak de sleutel tot succes is, hoe doen we dit dan concreet in de toekomst? De focus ligt op het identificeren van uitdagingen, kansen en randvoorwaarden bij het realiseren van integraal samenwerken tussen Aardgasvrij en Reyeroord+.

3 Erasmus Universiteit Rotterdam – Impact at the core – Design toolkit - <https://www.eur.nl/impactatthecore/onderzoek-onderwijs/design-toolkit/creeren/future-visioning>

HOOFDSTUK 3

FASE 1. LITERATUURSTUDIE - INTEGRATIE ALS DOEL?

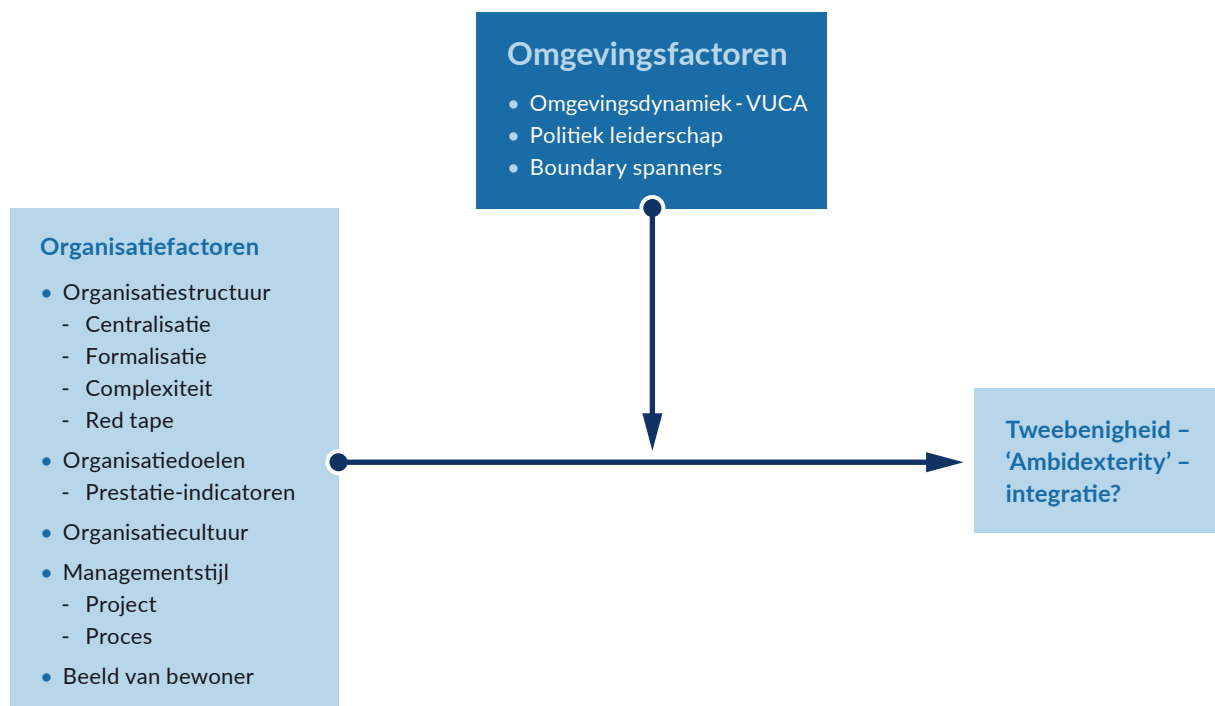
HOOFDSTUK 3.

FASE 1. LITERATUURSTUDIE - INTEGRATIE ALS DOEL?

Om een antwoord te geven op de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek, leunen en steunen we als vertrekpunt op de theoretische lens van 'tweebenigheid' of 'Ambidexterity'. Om de vraag te beantwoorden wat integratie beïnvloedt en hoe we het kunnen creëren gaan we uit van diverse organisatie- en omgevingsfactoren zoals organisatiestructuur en de dynamiek van de omgeving. Hierbij volgen we enerzijds eerdere ambidexterity onderzoekers (Cannaerts et al., 2016; Cannaerts et al., 2019; Gibson & Birkinshaw, 2004; Koryak et al., 2018; Lavie et al., 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008) en anderzijds ook de praktijk binnen de wijk Reyeroord en met name het vraagstuk rond Aardgasvrij en Reyeroord+.

Meer precies exploreren we hoe Aardgasvrij en Reyeroord+ elkaar kunnen vinden binnen de gemeentelijke context waar ook diverse andere stakeholders en de bewoners deel van uitmaken en, of en hoe ze kunnen integreren met elkaar op vlak van doelstellingen, aanpak, wijze van organiseren en communiceren. Deze theoretische insteek gecombineerd met een praktische aanpak staat ons toe in kaart te brengen hoe en wanneer Aardgasvrij en Reyeroord+ elkaar beïnvloeden en onder welke omstandigheden integratie een plus of een min kan zijn. Een overzicht wordt visueel weergegeven in figuur 2. 'Conceptueel model' waarna een theoretische toelichting van ieder concept volgt.

Figuur 2. Conceptueel model



3.1. Ambidexterity of tweebenigheid

March (1991) stond aan de wieg van het concept tweebenigheid of ambidexterity in de wetenschappelijke organisatieliteratuur. In dit onderzoek omschrijven we ambidexterity als 'het vermogen van een (publieke) organisatie om zowel exploitatie als exploratie maximaal aan te jagen om zo de effectiviteit te vergroten' (Simsek, 2009). Hierbij gaat het dus om de strategische inrichting van een organisatie en hoe de organisatie ambidexterity realiseert. March (1991) definieert exploitatie als een incrementeel verbeterproces, fundamenteel aan het staande houden van een organisatie of team. In de publieke sector, duidt dit proces op een manier om de publieke dienstverlening efficiënt te houden waarbij af en toe kleine verbetering plaatsvindt (Palm & Lilja, 2017). Exploratie, daarentegen, is volgens March (1991) fundamenteel voor de lange termijn en bestaat uit radicalere innovaties. Dit concept duidt in de publieke sector vaak op experimenteren en het genereren van nieuwe kennis (Cannaerts et al., 2019; Palm & Lilja, 2017). Dit is in lijn met de onderzoeksvraag zoals

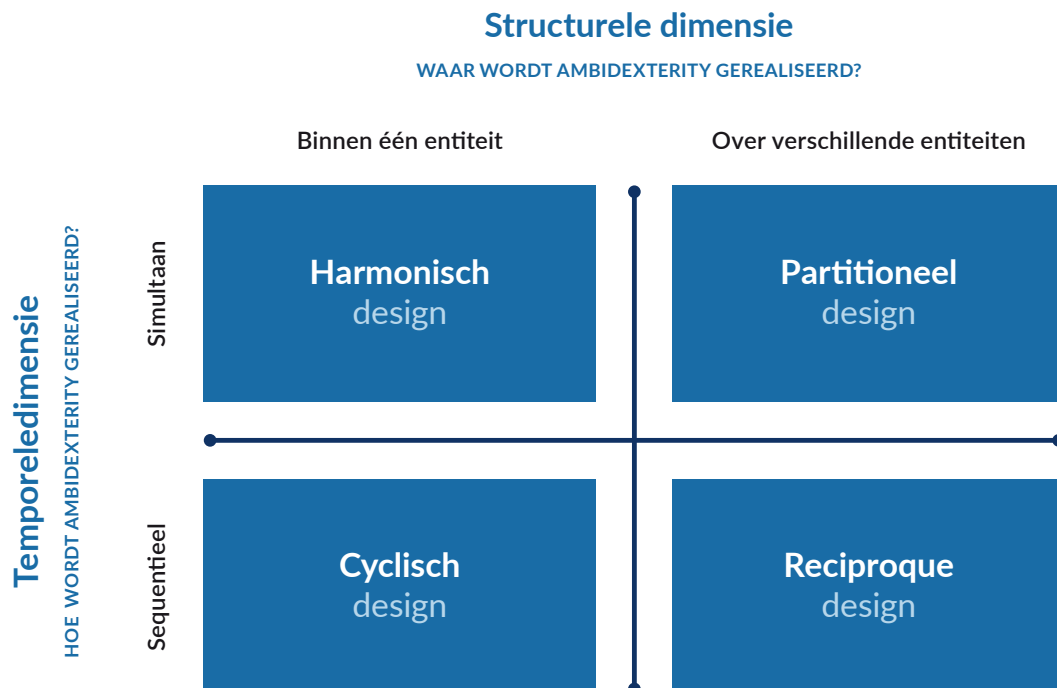
deze uit de gemeente kwam waarbij twee ogenschijnlijk tegenstrijdige werkwijzen van Aardgasvrij en Reyeroord+ geïntegreerd moeten worden om zo de prestaties te verbeteren. Deze integratie is van belang voor publieke organisaties, gezien zij zowel moeten kunnen exploiteren als exploreren om de complexe maatschappelijke uitdagingen van vandaag de dag hoofd te kunnen bieden (Cannaerts et al., 2019).

Ambidextrous design

Ambidextrous design houdt zich bezig met de vraag **hoe** organisaties zich kunnen inrichten om tweebenigheid na te streven (Duncan, 1976). Simsek et al. (2009) creëerden een typologie, zoals herwerkt naar het Nederlands in figuur 3, gebaseerd op twee verschillende dimensies: structuur en tijd.

De verschillende assen (figuur 3) demonstreren **waar** (in de organisatie) ambidexterity gerealiseerd kan worden en **hoe** dit georganiseerd wordt in de tijd. In dit multidimensionale model van Simsek et al. (2009) wordt op de horizontale as ingegaan op de

Figuur 3. Ambidextrous design (bewerking Simsek (2009) en de Kloet & Doorewaard (2013))



structurele dimensie ofwel waar wordt ambidexterity nagestreefd. Ambidexterity kan worden geambieerd in één organisatie-entiteit of verspreid over verschillende entiteiten. De verticale as geeft de **temporele dimensie** weer. Deze as demonstreert of in een organisatie sequentieel, afgewisseld doorheen de tijd, of simultaan, tegelijkertijd, naar ambidexterity wordt gestreefd (Simsek et al., 2009). In een publieke/gemeentelijke context staan entiteiten vaak symbool voor een team, afdeling of cluster, afhankelijk van de casus. Door deze dimensies naast elkaar te leggen in het kwadrantenmodel (figuur 3), ontstaan vier types ambidextrous design: harmonische, partitionele, cyclische en reciproque (Simsek et al., 2009; de Kloet & Doorwaard, 2013).

Harmonisch design duidt in het kwadrantenmodel (figuur 3 – links bovenaan) dat er gelijktijdig gestreefd wordt naar exploitatie en exploratie door eenzelfde onderdeel van de organisatie (Simsek et al., 2009). Binnen de gemeente Rotterdam betekent dit bijvoorbeeld dat een team zich toelegt op innovatie, terwijl tegelijkertijd in datzelfde team bepaalde diensten en processen altijd door dienen te gaan en langzaam steeds efficiënter worden.⁴

Rechtsboven in het kwadrantenmodel vinden we het **partitioneel design**, waarbij er gelijktijdig wordt gestreefd naar exploratie of exploitatie over verschillende entiteiten (Simsek et al., 2009). In de praktijk betekent dit dus dat verschillende teams of afdelingen ieder op hun eigen manier, met eigen structuur, controlesystemen etc., tezamen ambidexterity najagen doordat elke entiteit focust op hun eigen activiteiten; exploratie OF exploitatie (Simsek, et al., 2009; Tushman & O, Reilly; 1996).

Cyclisch design houdt in dat er achtereenvolgens in de tijd naar exploratie of exploitatie wordt gestreefd, in eenzelfde entiteit (Simsek et al. 2009; de Kloet & Doorwaard, 2013). Simsek et al. (2009) hanteren als theoretisch grondbeginsel voor dit construct het “*punctuated equilibrium*” (Gupta et al., 2006; Gersick, 1991). Equilibrium staat voor relatieve lange

periodes van stabiliteit die worden *gepuncteerd* door compactere periodes van radicale verandering of revolutie (Gersick, 1991). Meer precies worden langere periodes van exploitatie dan afgewisseld door kortere uitbarstingen van exploratie (Gupta te al., 2006).

Ten slotte, **reciproque design**, dit betekent dat exploratie en exploitatie zowel achtereenvolgens in de tijd, als gescheiden van elkaar in verschillende entiteiten worden nagejaagd (de Kloet & Doorwaard, 2013). Dit betekent, bijvoorbeeld, dat de output van exploratie, van bijvoorbeeld team A, de input vormt voor exploitatie, van bijvoorbeeld team B (Simsek et al., 2009; Thompson, 1967). Zo kan het zijn dat team A een nieuwe procedure of product ontwikkelt, wat vervolgens in het dagelijks proces van team B gebruikt wordt. Dat proces blijft zich herhalen waardoor relaties ontstaan die informatie uitwisselen en gezamenlijk werken aan een probleemoplossing (Simsek et al., 2009).

3.2. Organisatiefactoren

Organisatiestructuur

Organisatiestructuur verwijst naar het hiërarchisch samenspel tussen entiteiten en individuele posities binnen organisaties en naar de formele regels die dit spel vormgeven (Rainey, 2014). Er zijn drie algemene structuurdimensies: centralisatie, formalisatie en complexiteit en, één structuurdimensie die meer eigen is aan publieke organisaties, red tape.

Centralisatie verwijst naar de mate waarin macht en autoriteit geconcentreerd zijn (Rainey, 2014). Het gaat met andere woorden over de hiërarchie in een organisatie: hoeveel autonomie en beslis macht hebben diverse mensen in diverse lagen van de organisatie? Anders gesteld, hebben uitvoerende ambtenaren ook inspraak of zit de macht geconcentreerd bij de ambtelijke-, beleidsschil en wethouder?

4 Bv. Stadsontwikkeling (2019). Next City: *Ben Jij Next?* Gemeente Rotterdam. Geraadpleegd Januari, 2022, via <https://www.rotterdam.nl/nextcity>

Formalisatie gaat over de mate waarin regels en procedures zijn vastgelegd (Rainey, 2014). Hoe formeler een organisatie, hoe meer alles binnen vaste kaders en volgens vaste procedures dient uitgevoerd te worden. Vaak gaat een hoge mate aan centralisatie samen met een hoge mate aan formalisatie anders gezegd, hiërarchie wandelt hand in hand met regelgeving. **Complexiteit** verwijst naar het aantal onderdelen/niveaus of anders gezegd de mate van specialisering (Rainey, 2014). Hoe groter de complexiteit, hoe sterker taken gespecialiseerd zijn en hoe meer radartjes er in de motor zitten die tezamen dienen te werken om een resultaat te verwezenlijken.

Ten slotte, **red tape**. Het concept 'red tape' is van belang voor zowel de publieke organisatiewetenschap als de praktijk vanwege haar veronderstelde destructieve effecten voor het openbaar bestuur (Van Loon et al., 2016). Bozeman (1993, p. 283) definieert 'red tape' als regels en procedures die een nalevingslast voor de organisatie vormen zonder van efficiëntie of toegevoegde waarde te zijn voor het probleem dat de regels willen oplossen. Concreet bestaat het dus uit twee componenten: 'compliance burden' en 'lack of functionality'. Waar 'compliance burden' inhoudt dat er een strenge nalevingslast voor de regels in kwestie geldt; gaat 'lack of functionality' over een gebrek aan functionaliteit van regels (Bozeman, 1993; Van Loon et al., 2016). Red tape wordt dus geassocieerd met een hoge mate van formalisatie, inefficiënte en vertraging waardoor frustratie onder betrokkenen ontstaat (Bozeman, 1993). Of deze frustratie ontstaat en of regels als destructief worden gezien, is afhankelijk van de beoordeling van een individuele werknemer (Jacobsen & Jakobsen, 2018; Moynihan et al., 2012). Deze negatieve connotatie van 'red tape' resulteert in het perspectief dat het vaak wordt gezien als dysfunctioneel, echter beargumenteren Sharma et al. (2020) dat ambidexterity een positiever licht op red tape kan doen schijnen. Sharma et al. (2020) concluderen immers in hun onderzoek dat een gebrek aan functionaliteit van regels een positief effect kan hebben op ambidexterity.

Organisatiedoelen

Publieke organisaties streven een divers geheel aan organisatiedoelen na omdat het publiek belang

verbonden is met 'publieke waarden' (Moore, 2013; Rainey, 2014). Anders gezegd, publieke organisaties pogen zaken na te streven die men in de samenleving als collectief nastrevenswaardig heeft gedefinieerd. Dit heeft als gevolg dat publieke organisaties onder druk staan van politieke en sociale invloed, ze aan diverse partijen verantwoording moeten afleggen en dat ze diverse doelen na streven die elkaar ook in de weg kunnen zitten (Hood, 1991; Rainey, 2014). Deze doelen zijn alomvattend en soms tegenstrijdig. Enkele voorbeelden hiervan zijn: competitief handelen en dus efficiënt zijn, betrouwbaar zijn, effectief zijn, eerlijk zijn, responsief zijn, transparant zijn, tijdigheid nastreven maar ook billijkheid (Hood, 1991; Rainey, 2014). Het behalen van deze doelen kan gezien worden als succes en dat is vaak gebaseerd op drie kernvragen ('t Hart en Tummers, 2019; Moore, 2013): Welke toevoeging is er voor de samenleving? Wat is er binnen de organisatie nodig om dat te realiseren? En, onder welk mandaat wordt er geopereerd?

Organisatiecultuur

Organisatiecultuur wordt bepaald door een samenspel en combinatie van drie elementen: artefacten, waarden en normen en onderliggende assumpties (Schein, 1985). Artefacten zijn zaken die expliciet zichtbaar zijn zoals slogans of fysieke settingen; waarden en normen refereren naar 'de juiste en geaccepteerde manier van handelen' en onderliggende assumpties verwijzen naar overtuigingen en gevoelens die impliciet zijn. Uiteraard kunnen binnen organisaties meerdere subculturen ontstaan die allen verwijzen naar 'zo doen we het hier' en dus het handelen van mensen richting geven en bij uitbreiding het gedrag beïnvloeden en reguleren. Deze culturele gedragingen worden vaak niet uitgesproken, voor lief genomen en zijn gebaseerd op in het verleden behaalde successen (Burke, 2017).

Managementstijl

In de literatuur is er een duidelijk en wel omschreven verschil in de definities van project- en procesmanagement (Edelenbos & Klijn, 2009). **Projectmanagers** hebben een sterke focus op resultaat en hebben duidelijke plannen hoe dit te bereiken, terwijl **proces managers** zich meer toelagen op het

proces van verandering aanbrengen en het verbinden van stakeholders (Edelenbos & Klijn, 2009; Wang et al., 2011). Edelenbos & Klijn (2009) maken het onderscheid tussen project en procesmanagement op basis van vier kenmerken: focus, kernelementen, communicatiestrategie en acceptatie uitkomst. Deze kenmerken en hun verschillen worden uiteengezet in tabel 1.

Beeld van de bewoner

Beleid wordt geformuleerd op basis van een beeld dat de overheid heeft over wat burgers willen en kunnen. Deze zogenaamde “mensbeelden” waarop beleid gebaseerd wordt komen echter vaak niet overeen met de realiteit (Feijten & Gebhardt, 2022). Dit kan leiden tot negatieve gevolgen voor burgers, zoals recentelijk de toeslagenaffaire tot grote problemen heeft geleid voor veel burgers van Nederland.⁵ Het is daarom van belang voor het maken van passend beleid, dat de overheid de burger begrijpt (Grimmelikhuisen et al., 2017). Voor de doeleinden van dit onderzoek nemen we dit impliciet mee en vergelijken het met de visie van bewoners zelf.

3.3. Omgevingsfactoren

VUCA

De wereld om ons heen wordt complexer, waardoor publieke organisaties te maken krijgen met een nieuwe, onzekere omgeving (Cannaerts et al., 2019). Na de koude oorlog gebruikten militairen van de Verenigde Staten al als eerste de term VUCA om een nieuwe meer heterogene wereld te duiden (Millar et al., 2018). Uitdagingen in de vorm van nieuwe vijanden, wapens en tactieken vroegen niet alleen om nieuwe technologie, maar ook om een nieuwe kijk op de wereld (Millar et al., 2018). Uit dat gedachtegoed is de term VUCA opgenomen in de managementliteratuur en is het een acroniem voor **Volatility** (*frivoliteit*), **Uncertainty** (*onzekerheid*), **Complexity** (*complexiteit*) en **Ambiguity** (*ambiguïteit*) (Bennet & Lemoine, 2014; Millar et al., 2018). Bennet & Lemoine (2014) definiëren de vier dimensies als weergegeven in tabel 2. VUCA in de publieke context betekent vooral dat de overheid rekening moet houden met een snel veranderende omgeving, contrasterende belangen, creëren van publieke

Tabel 1: Project en Procesmanagement - typologie Edelenbos & Klijn (2009)

Kenmerken	Projectmanagement	Procesmanagement
Focus	Focus op de inhoud en de oplossing van het probleem	Focus op de omgeving, stakeholders en het proces van samenwerking
Kernelementen	Controleren van de projectfasen gebaseerd op vijf dimensies: kwaliteit van de inhoud, kosten, tijd, organisatie en informatie	Ruimte overlaten voor de iteratieve natuur van dynamische processen
Communicatiestrategie	Beslissen, mededelen en verdedigen	Dialogoog, beslissen en overbrengen
Acceptatie uitkomst	Het resultaat wordt niet geaccepteerd door buitenstaanders	Het proces van acceptatie genereren langs het proces kost tijd

5 Gemeente Rotterdam. (Geraadpleegd november, 2022). *Toeslagenaffaire* | [Rotterdam.nl](https://www.rotterdam.nl/bestuur-organisatie/toeslagenaffaire/).
<https://www.rotterdam.nl/bestuur-organisatie/toeslagenaffaire/>

Tabel 2: VUCA – vertaling op basis van Bennet & Lemoine (2014)

Dimensie	Definitie
Volatiliteit	Instabiele frequente verandering die zich moeilijk laat voorspellen
Onzekerheid	Kennislacune in de (significante) consequenties van gebeurtenissen
Complexiteit	Veel verbonden onderdelen die samen een uitgebreid netwerk aan informatie en procedures vormen
Ambigüiteit	Oorzaak en gevolg worden niet begrepen waardoor voorspellingen onmogelijk zijn

waarde en intrinsieke motivatie in haar ambtenaren kweken (Hartley, 2018) EN dat uitdagingen van vandaag niet altijd kunnen worden opgelost door oplossingen van gisteren (Halek & Strobl, 2015).

Politiek leiderschap als vorm van publiek leiderschap

Publieke leiders zijn diegene die noemenswaardige invloed uitoefenen op de manier waarop gemeenschappen omgaan met problemen (Hart & Tummers, 2019, p.3). Dit kunnen mensen zijn aan de formele top van de gemeentelijke organisatie, echter spelen ook informele leiders vaak een grote rol. Leiderschap onderscheidt zich van het project- en procesmanagement van Edelenbos & Klijn (2009). Waar leiderschap voor auteurs als Hart & Tummers (2019) vooral gaat over strategie, intrinsieke motivatie en de toekomst van de organisatie, wordt management door onder andere Kotter (1996) gedefinieerd als een operationele functie die fundamenteel is voor de dagelijkse output van een organisatie.

't Hart en Tummers (2019) onderscheiden politiek leiderschap als een vorm van publiek leiderschap, waarbij het vooral draait om politieke actoren in het politieke systeem, zoals het college van Burgemeester

& Wethouders en de gemeenteraad. Daarnaast spreken Hart en Tummers (2019) van administratief leiderschap, wat zich veelal concentreert aan de top van de bureaucratische organisatie. Deze leiders hebben een strategische rol tussen de politiek en de uitvoer (Hart & Tummers, 2019).

Boundary Spanners

Beleidsvorming en -uitvoer snijdt steeds meer door traditionele, verticale grenzen van een publieke organisatie heen omdat het steeds dichter bij de bewoner en de wijk wil staan (Williams, 2013)⁶. Om dit mogelijk te maken en samen met de burger publieke waarde te creëren verwachten we van ambtenaren dat ze dwars door de (be-)staande organisatie heen werken (van Meerkerk & Edelenbos, 2018). De individuen die hierin pionieren worden ook wel boundary spanners genoemd in de literatuur. Het concept boundary spanners verwijst letterlijk naar ambtenaren als "individuen die op de randen van de organisatie werken" (van Meerkerk & Edelenbos, 2014, p.4). Op deze definitie voegen van Meerkerk & Edelenbos (2014) toe dat *boundary spanners* individuen zijn die goed de organisatie kunnen verbinden met haar omgeving. Dit maakt deze individuen effectief in hun rol en belangrijk voor het winnen van vertrouwen

6 Bv.: Gemeente Rotterdam. (2022). *Wijk aan Zet* | Rotterdam.nl. Geraadpleegd augustus 2022, van <https://www.rotterdam.nl/meedenken-doen/de-wijk-aan-zet/>

binnen governance netwerken des te meer omdat ze ook dienen als transmitters en gatekeepers die bijdragen aan het werven en vasthouden van legitimiteit met externe stakeholders (van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Williams, 2013).

Van Meerkerk & Edelenbos (2018) schetsen vier profielen van boundary spanners in de publieke context om te illustreren hoe een dusdanig individu aan de slag kan gaan. Deze vier profielen, gebaseerd op eerdere literatuur, zijn als volgt: *fixer*, *bridger*, *broker* en *innovative entrepreneur* (tabel 3.) (van Meerkerk & Edelenbos, 2018, p. 93; Lipsky, 2010).

Tabel 3: Vertaling 'typologie Boundary spanners' op basis van van Meerkerk & Edelenbos (2018) en Lipsky (2010)

Profiel	Rol
Fixer	Dit individu is vaak te vinden aan de frontlinie van de organisatie en verbindt de levenswereld met de systeemwereld. Het is hierbij belangrijk om een goede link tussen organisatie (beleid, regels en procedures) en de omgeving (bewoner of wijk) te waarborgen
Bridger	Dit individu houdt zich bezig met het verbinden van verschillende organisaties, instituties en gemeenschappen tot partners. Deze rol is van belang bij het verkrijgen van financiering en strategische samenwerkingen. Zodra de connectie bestaat, trekt dit individu zich terug
Broker	Dit individu mengt zich in de dialoog, onderhandelingen en communicatie tussen netwerkpartners. De rol is vooral bezig met het ontwikkelen van interne infrastructuur voor nieuwe samenwerkingen
Innovative Entrepreneur	Dit individu is geëngageerd in innovatie over institutionele grenzen. Deze lijkt op de <i>bridger</i> , maar heeft een meer ondernemende en creatieve manier van denken

HOOFDSTUK 4

VERKENNENDE INTERVIEWS EN PARTICIPATIEVE OBSERVATIE – OPZET & RESULTATEN FASE 2

HOOFDSTUK 4.

VERKENNENDE INTERVIEWS EN PARTICIPATIEVE OBSERVATIE – OPZET & RESULTATEN FASE 2

4.1 Opzet fase 2

Om te komen tot inzichten over het vraagstuk, zijn we gestart met een aantal verkennende interviews en participatieve observatie bij diverse bijeenkomsten van Aardgasvrij en Reyeroord+. Het doel van beide methodieken is tweeledig (Becker & Geer, 1957). Enerzijds zorgen de verkennende gesprekken voor meer duiding over het vraagstuk en de (samen) werking van Aardgasvrij en Ryeroord+. Anderzijds zorgt de participatieve observatie ervoor dat organisatiefactoren zoals cultuur in kaart kunnen gebracht worden. Cultuur en met name gedrag zijn elementen die door te observeren accurater te vatten zijn dan door het rechtstreeks te bevragen (Becker & Geer, 1957). Participatieve observatie heeft dus

voor dit onderzoek een drietal voordelen. Observatie legt de context van het probleem bloot, observatie documenteert de leefwereld van de respondenten en brengt problemen aan het licht die niet expliciet genoemd worden in een interview of survey (Clark et al., 2009).

Om de privacy van de diverse betrokkenen bij dit onderzoek, in overeenstemming met AVG-wetgeving, te waarborgen, zullen de deelnemers en resultaten confidentieel behandeld worden. In overeenstemming met die confidentialiteit geeft tabel 4 een geanonimiseerd overzicht van de respondenten in deze fase weer. Aardgasvrij en Reyeroord+ spreken voor zich, “extern” refereert naar buiten de gemeente en “anders” naar andere opgaven binnen de gemeente. Dit onderscheid

Tabel 4. Kenmerken respondenten fase 2

Functie	Opgave	Functie	Opgave
Projectleider	Reyeroord+	Gebiedsorganisatie	Anders
Projectleider	Aardgasvrij	Adviseur	Aardgasvrij
Wijkmanager	Reyeroord+	Adviseur	Aardgasvrij
Wijknetwerker	Reyeroord+	Adviseur	Aardgasvrij
Adviseur	Reyeroord+	Adviseur	Aardgasvrij
Afdelingshoofd	Reyeroord+	Manager	Extern
Projectleider	Reyeroord+	Consultant	Extern
Gebiedsorganisatie	Anders	Consultant	Extern
Manager	Aardgasvrij	Adviseur	Reyeroord+

Tabel 5. Participatieve observatie fase 2

Bijeenkomsten Participatieve Observatie	Uitleg
Bewonersavond	Inloopavond voor bewoners voor vragen over het warmtenet
Platformbijeenkomst	Bijeenkomsten met het netwerk van Reyeroord+
Wandeling	Wandelen door Reyeroord met speciaal oog voor een bepaald thema
Teamoverleg	Periodieke vergaderingen van Reyeroord+ en Aardgasvrij
Leerfestival/symposium	Bijwonen van een aantal sessies over geleerde lessen bij de gebiedsaanpak Aardgasvrij Rotterdam

wordt gemaakt op basis van het doel van deze fase, namelijk het nader verkennen van het vraagstuk en de context. Tabel 5 geeft vervolgens een overzicht van de diverse bijeenkomsten die participatief zijn bijgewoond. Niet elk van de respondenten is individueel geïnterviewd, sommigen zijn alleen gesproken in de context van participatieve observatie.

4.2 Resultaten fase 2

Eerste inzichten uit de interviews tonen een diversiteit aan aspecten die ofwel een verklaring bieden voor de eigen werking op vlak van organisatiestructuur, prestatiedoelen, en project- en procesmanagement ofwel dieper ingaan op omgevingsfactoren zoals samenwerking met diverse stakeholders die een invloed uitoefenen op de integratie van beide werkwijzen.

Organisatiefactoren

Structuur

Wat betreft structuur valt het op dat deze niet eenduidig te herkennen is. Ten eerste, vormt de wijk de basisstructuur voor zowel Aardgasvrij als Reyeroord+. Vanuit deze structuur wordt er samengewerkt met elkaar en andere partners binnen en buiten de Gemeente Rotterdam. De structuur kenmerkt zich door een hoge mate aan complexiteit, er zijn diverse teams/onderdelen en betrokkenen. Respondenten geven ook aan dat hun structuur fungeert als een

netwerk waarbij er een kernteam bestaat met daaromheen een uitgebreider platform van stakeholders. Grootste uitdaging? Elkaar vinden. Zo is er enige vorm van uitwisseling in de vergaderstructuren, waarbij de projectleider(s) bij de vergadering van de ander aansluiten, maar komt de aansturing en uitvoering weer vanuit een andere verticale gemeentelijke structuur. Wel duiden ze erop dat ze '1 gemeente' zijn en een organisatie waarbij de wethouder een belangrijke rol speelt. Enige mate van centralisatie is hier dus zeker aanwezig en dit maakt de situatie complex en zorgt voor veel (papieren of elektronische) uitwisseling om zaken geregeld te krijgen met als gevolg dat ook de formalisatie merkbaar is.

"We hebben het kernteam en daaromheen het platform, wat een groter netwerk is met collega's intern en extern, die allemaal vanuit een andere rol in de organisatie een verbinding hebben met wat we in Reyeroord doen. De een is wat nauwer aangesloten dan de ander. Het is meer een netwerk dan een organisatie."

"Samenwerking met SB, vanuit Reyeroord+, dat is wel uniek. Wat we in Reyeroord ook voor het eerst hebben gedaan is een participatieaanpak met Zeewaardig en Noorderwind. Dat gaan we nu ook in Rozenburg doen, maar in andere wijken hebben we dat meer op een klassieker manier gedaan. We hebben ook breed onderzoek laten doen door Frontlijn, dat is een bureau van MO, die doen aan methodiekontwikkeling op het sociale domein."

“De start op verschillende momenten, vanuit verschillende opdrachtgevers. Als er een gezamenlijk opdrachtgeverschap was geweest, dat hebben we gewoon niet zo georganiseerd, realiseer ik me nu. Ik denk dat dat soort dingen wel kunnen helpen, nu hangt het een beetje van toeval af of je elkaar kan vinden in zo’n wijk.”

“Het maakt het moeilijk dat we verschillende aansturing hebben, en verschillende doelen, alhoewel het elkaar wel raakt.”

“We hebben contact met (...) met (...) zit onze werkgroep ook voor want (...) is wijkmanager. Heel veel contact met ... (...), want die is de wijknetwerker. Dus die hoort allemaal dingen weer van andere partijen in de wijk. Dus dat is altijd even. Wij hebben een netwerk, zij hebben een netwerk, dat overlapt een beetje maar zo kan je elkaar ook aanvullen.”

Doelen

Wanneer we dieper ingaan op de organisatiedoelen zien we grote verschillen tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. Aan de zijde van Aardgasvrij zijn er heldere en gekwantificeerde doelen die dienen nagestreefd te worden binnen een bepaalde termijn. Aan de zijde van Reyeroord+ zie je zulke doelen niet maar worden doelen eerder als ambities omschreven die op de korte, middellange en lange termijn gerealiseerd kunnen worden. Deze diversiteit sluit erg aan bij het algemene idee dat publieke organisaties een uiteenlopend arsenaal aan organisatiedoelen kunnen hebben die allen het hoofdoel nastreven: het publiek belang (Moore, 2013; Rainey, 2014). Afsluitend kan worden opgemerkt dat zowel Aardgasvrij als Reyeroord+ diverse doelen nastreven die onder politieke dan wel sociale druk tot stand komen en elkaar ook in de weg kunnen zitten.

“Succes, het einddoel = aardgasvrij. Er is succes als we dat bereiken.”

“Dus dat wordt het volgende moment, 30% moet meedoen, als we dat halen, dan kunnen we stadsverwarming gaan aanleggen.”

“Je wil ook dat je project slaagt, dat is de andere kant. Stel je voor dat het nou niet lukt om die 30% te halen in een wijk en je kan geen stadsverwarming aanleggen. Ja voelt toch een beetje als een mislukking dan, of als falen.”

“Dat is ook wat we uiteindelijk willen, je hoopt uiteindelijk voor aardgasvrij ook een boek uit de kast te kunnen trekken van kijk zo moet het. Waarbij natuurlijk altijd wel maatwerk nodig is. Elke wijk is anders en elke bewoner is anders. Maar je hoopt wel dat het gewoon sneller kan, dat je kan opschalen.”

“We werken allemaal aan onze eigen opdracht. De opdracht van mijn bestuurlijk opdrachtgever is eigenlijk aardgasvrij maken, en daar komt van alles bij in de wijken, maar dat is eigenlijk niet helemaal onze opdracht.”

“Als een ontdekkingsreis, beweging met als doel experimenteren. Waar ik als eerste aan moet denken is een ontdekkingsreis, we hebben grote ambities, maar zonder concrete doelstellingen. We hebben gezegd, we weten dat we het riool gaan vervangen, maar hoe we naar die hogere ambities toewerken moeten we nog ontdekken want dat hebben we nog nooit gedaan. Die zoekende beweging, dat is erg kenmerkend. Plus, vooral het experimentele karakter daarin, om dat te ontdekken gaan we in kleine stapjes toewerken naar grotere ambities. Continu die weg daarnaar toe weer aanpassen. En toch ook wel een beetje voor de troepen uitlopen. Door die toekomst te ontdekken, wat betekent dat nu voor andere wijken die ook op een dergelijke manier aangepakt moeten worden.”

Cultuur

Naast de diversiteit op vlak van structuur en doelen, zie je ook diversiteit in motieven van handelen en gedrag. Bij de participatieve observatie zijn bijvoorbeeld drie duidelijke uitingen van cultuur te onderscheiden. Artefacten zijn zaken die expliciet zichtbaar zijn zoals slogans of fysieke settingen; waarden en normen refereren naar ‘de juiste en geaccepteerde manier van handelen’ en onderliggende assumpties verwijzen naar overtuigingen en gevoelens die impliciet zijn (Schein, 1985; Burke, 2017). Concreet zijn dit: de agenda, de vergadering en het contact met de bewoner. Bijkomend hebben verschillende respondenten ook tijdens de interviews de cultuur van hun werkwijzen aangehaald en wat dit betekent voor hen. Deze quotes refereren meer naar de cultuur die zij zelf voor zich zien bij hun werkwijze.

Agenda

Wat bijvoorbeeld opviel tijdens de participatieve observatie en dus als artefacten beschouwd kunnen worden zijn de vergaderagenda's en interne- en externe communicatieproducten. Agenda's voor vergaderingen van Aardgasvrij zijn strak gestructureerd, opgemaakt door de projectleider en worden voor de vergadering aangeleverd aan de deelnemers. Agenda's van Reyeroord+, daarentegen, worden vaak door een of twee teamleden gemaakt en aan het begin van de vergadering in de chat gezet bij een digitale vergadering. Bovendien wordt deze agenda puntje-voor-puntje gevolgd bij Aardgasvrij, terwijl Reyeroord+ per agendapunt uitbreidt of verspringt naar andere thema's. Concluderend kan gesteld worden dat Aardgasvrij eerder een efficiënte vergaderaanpak hanteert en Reyeroord+ eerder een flexibele aanpak.

Vergadering

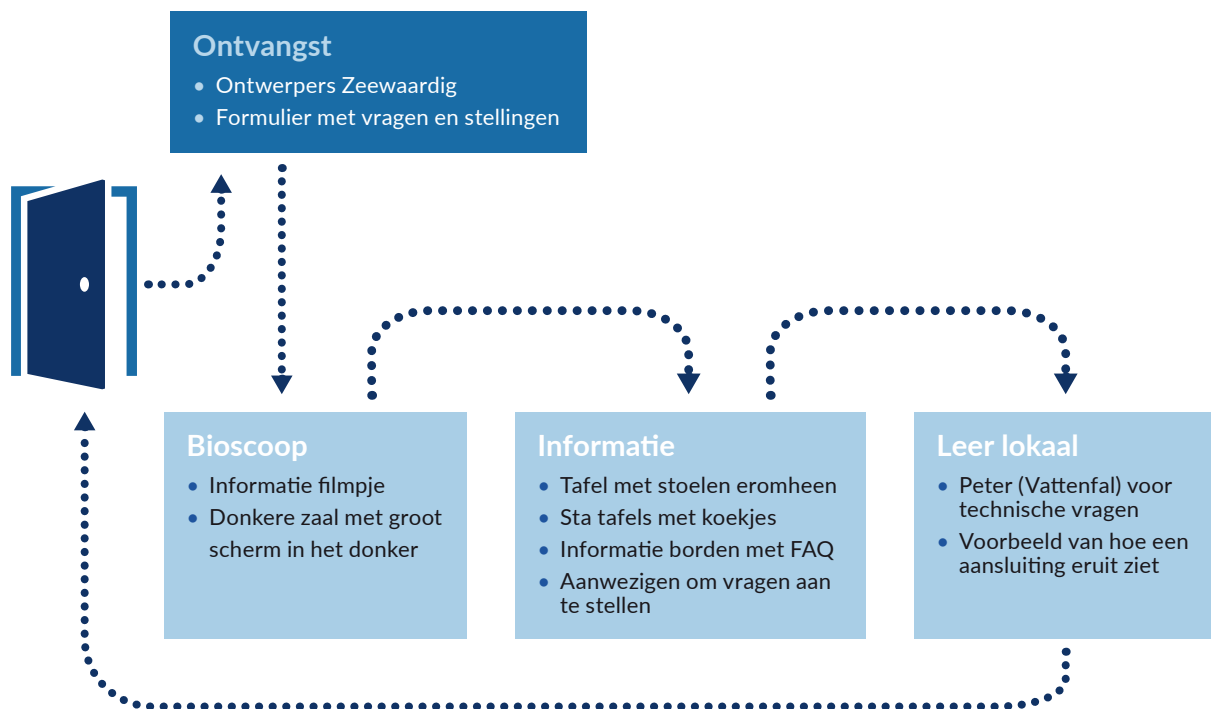
Naast de agenda verschilt ook het verloop van vergaderingen sterk van elkaar. De gestructureerde vergaderingen van Aardgasvrij leiden tot een hoge mate aan efficiëntie. De vergaderingen zijn kort

van duur, helder en iedereen is volledig betrokken. Deze efficiëntie tekent ook de contactpunten met de bewoners van het project Aardgasvrij. Een kanttekening daarbij is dat er weinig ruimte voor alternatieve inbreng, reflectie en innovatie is. Het zijn vooral informatie delende vergaderingen. Deze trend zet zich ook voort bij het symposium aardgasvrij, waar geleerde lessen vooral gedeeld worden en minder besproken. Wanneer we kijken naar Reyeroord+ dan valt op dat de creatieve en open houding van leden van het Reyeroord+ team wel eens gepaard gaat met een chaotische en wisselend geëngageerde vergaderstijl. Deelnemers zijn tijdens de vergadering afgeleid of bezig met andere taken wanneer thema's aan bod komen die hen minder aanbelangen.

Contact met de bewoner

Er zijn twee momenten van contact met de bewoner geobserveerd. Wat betreft Aardgasvrij is het *energiehuis* bezocht om een inloopavond voor bewoners bij te wonen. Bewonersavonden worden ingericht met een duidelijke looproute, waarbij alle bewoners dezelfde informatie krijgen (figuur 4).

Figuur 4. Looproute bewonersavond



De avond verloopt snel en efficiënt, waarbij sommige bewoners iets langer blijven hangen voor meer duidelijkheid bij een bepaald onderwerp. De opkomst van bewoners is niet hoog, een klein tiental waagt zich naar binnen bij het Energiehuis. De focus van de avond ligt exclusief bij het Aardgasvrij traject in de wijk, bewoners komen met specifieke vragen.

Bij Reyeroord+ is er geobserveerd bij een platformwandeling door de wijk. De platformwandeling was informeel en laagdrempelig, echter met een eerder lage opkomst. Deze platformwandelingen zijn vooral thematisch ingestoken, en zijn open voor belangstellende bewoners en ambtenaren. De wandeling startte bij de buurtuin Oeverloos, een plek voortgekomen uit participatie die hoog bij de Reyeroord+ teamleden in het vaandel staat. Een groepje vaste bewoners zit hier bijeen en lijkt weinig op te kijken van de groep aanwezig voor de wandeling. De wandeling zelf wordt maar door slechts een enkele bewoner bijgewoond, vanwege kritiek op één van de inhoudelijke onderwerpen.

In de interviews is het onderwerp van cultuur ook impliciet veel voorbijgekomen. Hier geldt dat cultuur vooral besproken is in het verlengde van de respectievelijke werkwijzen en gedrag. Zo wordt voor Aardgasvrij meermaals aangehaald dat de opgave centraal staat. Als deze opgave niet gehaald wordt, voelt dat voor de respondenten als “falen”. Er ligt een grote focus op de stappen die gezet moeten worden om de doelstelling te behalen. Dit is anders dan de aanpak en het gewenste gedrag van Reyeroord+. Tijdens deze interviews wordt vooral benoemd dat experimenteren bij Reyeroord+ heel erg ingebakken zit: “falen mag” kan binnen Reyeroord+ echt als kernwaarde worden beschouwd. Dit past bij de creatieve en open houding van teamleden die ook tijdens vergaderingen is geobserveerd.

“Kijk we mogen experimenteren en dingen mogen dus ook falen. Dat vind ik ook heel erg belangrijk. Een experiment moet niet altijd slagen, maar je moet natuurlijk wel iets terugzien in cijfers. Dat zit wel in je achterhoofd, uiteindelijk wil je wel resultaten. Ik doe het niet voor niks.”

“De doelstellingen zijn helder van nationaal naar lokaal niveau vertaald. Er moet een x aantal huizen per jaar

van het aardgas af en aangesloten worden op het warmtenet van Vattenfal. Er moeten zeker tegen de 7 a 8000 woningen van het aardgas. Daar is een ambitie van gesteld voor deze collegeperiode. Op die manier zijn ook de doelen gesteld vanuit het college akkoord en het Rotterdams klimaat akkoord. Daar is duurzaam mee op pad gestuurd.”

“Stel je voor dat het nou niet lukt om die 30% te halen in een wijk en je kan geen stadsverwarming aanleggen. Ja voelt toch een beetje als een mislukking dan, of als falen.”

Project/procesmanagement

We opereren – op basis van de verkennende interviews – voor nu onder de aanname dat aardgasvrij een projectmanagement stijl aanhoudt en Reyeroord+ een procesmanagement stijl.

“Als je in Rotterdam bij de gemeente zegt, we gaan een riool vervangen; dan kunnen we uit de kast een draaiboek trekken met het team dat daarbij hoort, aantal uren, budget, tijd, dat ligt allemaal vast. Nu zijn we het wiel aan het uitvinden van hoe doe je dat, überhaupt een business case maken, een aanbod opstellen, bewoners meenemen. Volgens mij maakt dat per definitie, het ongeschikt om het in een project stramien te stoppen, maar het is natuurlijk wel projectmatig werken wat we doen. En ik denk wel dat als je naar alle gebiedsaanpakken kijkt, dan is Reyeroord wel samen met Pendrecht het meest strak projectmatig georganiseerd. Dus in die zin snap ik die tegenstelling met Reyeroord+ wel. Dat is helemaal ontwerpend en wij hebben wel een duidelijk doel; je wil van het gas. Dat is concreter dan dat je zegt: ‘we willen samen een toekomstbesteding Reyeroord.’”

In Tabel 6 worden, de vier door Edelenbos & Klijn (2009) gedefinieerde verschillen, voor de respectievelijke project en proces aanpak van Aardgasvrij en Reyeroord+ ingevuld (Tabel 6, pagina 29).

Bij deze toepassing (Tabel 6) zijn twee kanttekeningen te maken. Ten eerste komen in veel gevallen projectmanagement-aanpakken en procesmanagement-aanpakken niet sterk met elkaar in aanraking. Vanwege hun verschillende logica's moeten ze soms ook weinig van elkaar hebben. In trajecten waar beide

Tabel 6: Toepassing typologie Project en procesmanagement van Edelenbos & Klijn (2009) op Aardgasvrij & Reyeroord+

Verschillen	Projectmanagement = Aardgasvrij	Procesmanagement = Reyeroord+
Focus	Focus op de inhoud of oplossing van het probleem	Focus op de context, stakeholders en proces van samenwerking.
Kernelementen	Controle op de sequentiële projectfasen waarbij beleid wordt gevormd, geadopteerd en uitgevoerd (Teisman & Van Buuren, 2013).	Ruimte voor de dynamiek achter iteratieve processen.
Communicatie	DAD communicatiestrategie: Decide, Announce and Defend	DDD communicatiestrategie: Dialogue, Decide and Deliver
Uitkomst	Resultaat wordt niet geaccepteerd door degene buiten het proces.	Het proces van acceptatie genereren kost tijd.

aanpakken worden gehanteerd, zoals hier het geval is, is dat vaak volgtijdelijk maar kunnen ze ook niet om elkaar heen, zoals het door enkele van de respondenten zo mooi wordt verwoord:

“Dat het als het ware soms gewoon ontstaat. En je niet volgens een volledig voor opgezet plan werkt. Met de dingen die je tegenkomt doe je het en daarop continu je plan aanpast. En dat betekent niet dat je totaal zonder plan aan de slag gaat, maar je doorloopt een aantal processtappen waarin je af en toe stopt en een zijweggetje maakt. De reden dat ik dat vaak even toelicht is dat het vaak binnen de gemeentelijke organisatie anders gaat. Overleg is vaak met een vooraf vastgestelde agenda en heel duidelijk de puntjes afwerken. In die zin is de manier waarop we overleggen ook kenmerkend voor hoe we werken.”

“Maar als je het hebt over het reisplan, dan hebben zij wel echter een ander plan. Hun eigen weggetje wat zo naast die van ons loopt met af en toe dwarsverbanden. Ik denk dat dat wel een klein beetje verschilt.”

“Inhoud, wat je precies gaat doen. In een procesmanagement aanpak ben je ook meer aan het zoeken met andere partijen van wat je precies gaat doen. Misschien dat de uitkomst nog niet eens helemaal vast staat.

Koppelkansen weten we aan het begin ook niet hoe dat eruit gaat zien en aardgasvrij aanbod ook niet precies.”

Ten tweede is het ook zo dat het categoriseren van beide aanpakken in project- of procesmanagement ook te problematiseren is aan de hand van Edelenbos & Klijn (2009) en Wang et al. (2021). Zo kan bijvoorbeeld de ‘procesaankpak’ van Reyeroord+ ook als een vorm van complex projectmanagement worden gezien, aangezien er verschillende korter lopende projecten bestaan (Edelenbos & Klijn, 2009).

“Wij noemen het wel eens ‘reyerwijs’ een variant van eigenwijs, we zijn er trots op dat we net anders zijn. De mensen die mee doen krijgen daar ook energie van. We proberen ons ook wel een beetje af te zetten. Tegelijkertijd staan we allemaal met een voet ook in de staande organisatie en krijgen we allemaal te maken met de meer traditionele manieren van werken. Die ook, in mijn geval, heb je die ook keihard nodig. Onze collega’s zeggen vaak dat we aan het buiten spelen zijn, maar sommige dingen moeten gewoon gebeuren. Ik heb er ook veel respect voor de mensen die de olietanker draaiende houden. Het is elke keer balanceren tussen die twee.”

“Het is belangrijk niet een projectencarroussel te worden, dat is niet de bedoeling. Het moet wel ergens toe leiden.”

Beeld van de bewoner

De bewoner staat centraal in het gedachtengoed van Aardgasvrij en Reyeroord+. Echter kunnen hier drie kanttekeningen vanuit het onderzoek bij gemaakt worden.

Uit de participatieve observatie blijkt een eerste kanttekening, namelijk dat ambtenaren in beide teams het graag hebben over “de bewoner” zonder deze daadwerkelijk een gezicht te geven. De platformwandelingen en bijeenkomsten worden bijgewoond door een paar respondenten die vaker hun interesse tonen, maar niet representatief voor de gehele wijk kunnen gezien worden⁷. In de observatie zijn er een tiental bewoners als dusdanig geïdentificeerd, relatief weinig op het totaal aantal inwoners van Groot-IJsselmonde Zuid wat uitkomt op bijna 16.000 inwoners.⁸

Een tweede kanttekening komt voort uit het beeld van de bewoner dat Aardgasvrij en Reyeroord+ hanteren om naar die bewoner te kijken. Er lijken verschillende mensbeelden van de bewoners in de wijk Reyeroord te bestaan. Ten eerste, wordt er een beeld geschetst van een bewoner die over weinig financiële middelen bezit en van daaruit redeneert. Dit betekent dat extra vergoedingen en subsidies voor aardgasvrij gerelateerde aanpassingen eerder voor andere levensbehoeften ingezet zullen worden. Aardgasvrij ziet daarmee participatie voor de bewoner vooral als het wel of niet accepteren van het aanbod voor het warmtenet. Voor Reyeroord+ ligt de nadruk bij het beeld van de bewoner meer op participatie in de wijk, en dat de bewoner hier hulp bij nodig heeft. Er wordt een mensbeeld gehanteerd van een bewoner die heel graag wil participeren in zijn of haar wijk, maar simpelweg niet weet hoe dat moet.

Een derde kanttekening is het gedeelde beeld onder onze respondenten van de bewoner over diens beeld van de gemeente. Alle respondenten ondertekenen dat de bewoner holistisch naar de gemeente kijkt, en

dus geen verschil ziet tussen de vele verschillende clusters en/of afdelingen. Voor de buitenwereld is het een uniforme organisatie, terwijl deze leefwereld voor de ambtenaren er heel anders uit ziet.

“Mensen gaan dat bij de kringloop kopen en dat is wel logisch. Ze krijgen 500 euro vergoeding voor een nieuwe kookplaat, als je dan voor 50 een koopt dan kan je met de rest andere leuke dingen doen.”

“De rol van de bewoner in de opgave van beiden. Aardgasvrij wil dat mensen meedoen met het warmtenet, werkt beter en kost minder. Terwijl vanuit de bewoner of wijk het ook kan lonen als ze zelf gaan verduurzamen.”

“Kijk dingen wat mensen op Noord misschien zelf bedenken. Dan zie je dat, en ik chargeer natuurlijk heel erg, dat sommige mensen op zuid dat minder snel zelf bedenken. Zo is Oeverloos ontstaan bijvoorbeeld.”

“Bewoners zal ze een worst wezen of jij van duurzaamheid bent of van SB.”

“Voor de buitenwereld is het wel 1 gemeente, maar als je erin zit. Dan zie je echt dat er zulke verschillende systemen en culturen binnen de organisatie zijn.”

Omgevingsdynamiek

VUCA - Complexiteit

Wanneer we kijken naar de omgevingsdynamiek dan wordt hoofdzakelijk de complexiteit van de omgeving aangehaald. Er is een erkenning van meerdere belangen en actoren alsook een erkenning dat een complexificatie van beleid nodig is om daarmee om te kunnen gaan. Vooral aan het begin van de samenwerking tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ wordt deze complexiteit opgemerkt. Naast de erkenning zorgt complexiteit voor onzekerheid, vooral over het wanneer en waarom werken we samen?

7 Ook in de vierde fase van dit onderzoek, wat focust op het bewonersperspectief, is het blijven hangen op de usual suspects.

8 2016 | *Wijkprofiel Rotterdam*. (Geraadpleegd Maart, 2022).

<https://wijkprofiel.rotterdam.nl/nl/2016/rotterdam/ijsselmonde/groot-ijsselmonde-zuid>

“Riool wordt vervangen door belastinggeld door de gemeente. Bij het warmte netwerk wordt dit door Vattenfal aangelegd, maar betalen bewoners daar wel zelf voor. Toch wil de gemeente dit wel, want aardgasvrij is een doelstelling van de gemeente. Het is een ander type project daarom.”

“Dus dat je en voor het belang van Aardgasvrij kan staan en voor de belangen van stadsbeheer als voor de belangen van de burger.”

“Soms dat er in de politiek nog dingen moesten worden besloten. Soms omdat ze nog helemaal niet wisten of Rey wel of niet meeging. Ze hadden ons wel gevraagd om al uit te stellen, maar er moest nog heel veel uitgezocht worden en er moest nog heel veel water door de maas voordat het definitief was.”

“Koppelkansen weten we aan het begin ook niet hoe dat eruit gaat zien en aardgasvrij aanbod ook niet precies.”

“Eigenlijk zou je een verhaal moeten hebben over de wijk en dan vullen wij het spoor aardgasvrij in en misschien ook wel iets van energiearmoede met MO. Ontwikkeltraject, we vinden elkaar af en toe wel. (...) De ontwerpaanpak, participatie, heeft SB eigenlijk een beetje overgenomen. In communicatie trekken we wel samen op. Er zijn wel meer kansen om dat verhaal van het Reyeroord waar je naartoe werkt op te pakken/te vertellen.”

(Politiek) leiderschap

Wat betreft het politiek leiderschap valt het op dat er duidelijke verschillen worden ervaren tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. Ten eerste wordt er een verschil ervaren in de politieke druk vanuit de gemeenteraad of het college van burgemeester en wethouders. Aardgasvrij ervaart dat de wethouder druk uitoefent op de planning van het gasvrij maken van de wijk. Dit heeft invloed op het proces van leren van de eigen aanpak en de andere gasvrij aanpakken in Rotterdam. Hier wordt de vergelijking gemaakt dat diezelfde politieke druk eigenlijk niet bestaat bij de werkwijze Reyeroord+. Daarnaast is er een aanwezigheid van sterk formeel en informeel leiderschap. Voor de werkwijze Aardgasvrij zien we uit de participatieve observatie hoofdzakelijk formeel

leiderschap gebaseerd op geschreven mandaat, terwijl we in Reyeroord+ meer informeel leiderschap zien gebaseerd op persoonlijke motivatie. Ook bij de invulling van een leidinggevende positie lijkt vooral sprake van persoonlijke voorkeur. Leidinggevend in Aardgasvrij en Reyeroord+ lijken wel relatief vrij in hoe ze hun taken invullen. Aardgasvrij is een werkwijze met een duidelijke ambtelijke opdracht, maar hoeveel de projectleiders aan koppelkansen betrekken is afhankelijk van henzelf. Vraag is dan, zijn ze in Gemeentelijke termen dan ‘Programmamanager of projectmanager’?

“Er was laatst een andere wethouder die zei ‘ja we moeten hem wel halen, anders dan he hebben we wat uit te leggen’. En toen dacht ik ja maar we zijn ook aan het leren. Maar goed gelukkig halen we het wel.”

“De wethouder bepaalt het tempo van de verduurzaming, dit kan wrijving veroorzaken binnen aardgasvrij. Reyeroord daarentegen krijgt veel meer ruimte van de politiek/ het bestuur.”

“Op die rioolvervanging zit dat volgens mij wat minder. Ik had wel begrepen dat bij Aardgasvrij er wel politieke druk op staat.”

“Er is een ambtelijk verhaal en een politiek verhaal. Ambtelijke overleggen en afstemmingen zijn al lang voor overleg in de raad aanwezig. Bovendien beïnvloedt de politiek de wijkaanpak. Het kan schuren tussen Reyeroord en Aardgasvrij doordat de wethouder wil dat er nu eenmaal zoveel mensen aardgasvrij gaan, ook al gaat dit soms de wijkaanpak voorbij.”

“Programma manager, maar ik denk dat bij (...) de aanpak wat smaller is. Dus (...) is meer projectmanager, maar in Pendrecht en BoTu zijn het echt programma's. Evenals voorbeeld dus het verschilt ook een beetje per aanpak. Als ze het willen kunnen ze er een programma van maken.”

“Onze programma managers die heten zo, dat is een functie. Reyeroord, de transitie manager is een rol. Dat is denk al een verschil. Je bent iets anders maar je hebt een andere rol.”

4.3. Deelconclusie fase 1 en 2 & Aanzet fase 3

Vanuit fase 1 en 2 kunnen we met enige voorzichtigheid eerste conclusies trekken. Wat met zekerheid te melden is, is dat hoewel Aardgasvrij en Reyeroord+ in eenzelfde gebied opereren, hun aanpak, doelen, cultuur en visie op de bewoner erg verschillend is.

Allereerst is er consensus dat de structuur waarin Aardgasvrij en Reyeroord+ zich voortbewegen gekenmerkt wordt door een hoge mate aan complexiteit. Beide kennen een zeker mate aan beslissingsmacht hoewel ze onderdeel zijn van de Gemeente. Naast de kernteams zijn er ook nog heel wat andere diverse stakeholders betrokken. Het is moeilijk deze allen in kaart te brengen maar ze zijn wel allen relevant om resultaat te verwezenlijken.

Dat 'resultaat' is erg uiteenlopend. Aardgasvrij en Reyeroord+ streven een uiteenlopend gala aan doelen na die ofwel hoofdzakelijk gevoed worden door het politieke domein dan wel door het sociale domein. Dat maakt dat de doelen elkaar soms ook in de weg zitten, hoewel waardevol om na te streven. Concluderend kan ook gesteld worden dat niet enkel de opgave verschilt maar ook de tijdsbesteding, bemensing om die doelen te bereiken en hun beeld over de bewoner. Bijvoorbeeld, de werkwijze Aardgasvrij legt een financieel gunstig aardgasvrijaanbod neer bij de bewoner gebaseerd op een mensbeeld dat streeft naar lange termijn economisch rendement, terwijl de werkwijze Reyeroord+ vertrekt vanuit het gedachtengoed dat ze bewoners meer eigenaarschap over de wijk willen geven door participatie te stimuleren.

Naast en mogelijks ook gevoed door de complexe structuur en de uiteenlopende doelen, zijn er ook op vlak van cultuur verschillen te observeren, hoewel de origine hiervan niet altijd even duidelijk is. De sterke fragmentatie van de gemeente kan hiermee te maken hebben, als mede omgevingsfactoren of interne mechanismes als bestuurlijke druk. Zo ervaart Aardgasvrij politieke druk vanuit het college en de gemeenteraad terwijl Reyeroord+ een soort creatief mandaat verworven heeft. Dat maakt dat zowel Aardgasvrij als Reyeroord+ een eigen "zo doen wij het hier" hebben die het handelen van mensen richting geeft. Deze culturele gedragingen worden vaak

onbewust uitgevoerd en voor lief genomen (Burke, 2017) omdat ze ook het behalen van doelen dienen.

Vanuit deze deelconclusies hebben we een aantal 'to do's' genoteerd voor de volgende fase:

- *Inzicht krijgen in het bredere netwerk in de wijk Reyeroord.*
- *Inzicht krijgen in wat integratie dan net zou en kan betekenen: helpt het om alles met alles te verbinden?*
- *Beeld van de bewoner is erg vanuit een gemeenteperspectief, er is nood aan meer duiding hoe die bewoner kijkt naar Aardgasvrij en Reyeroord+.*

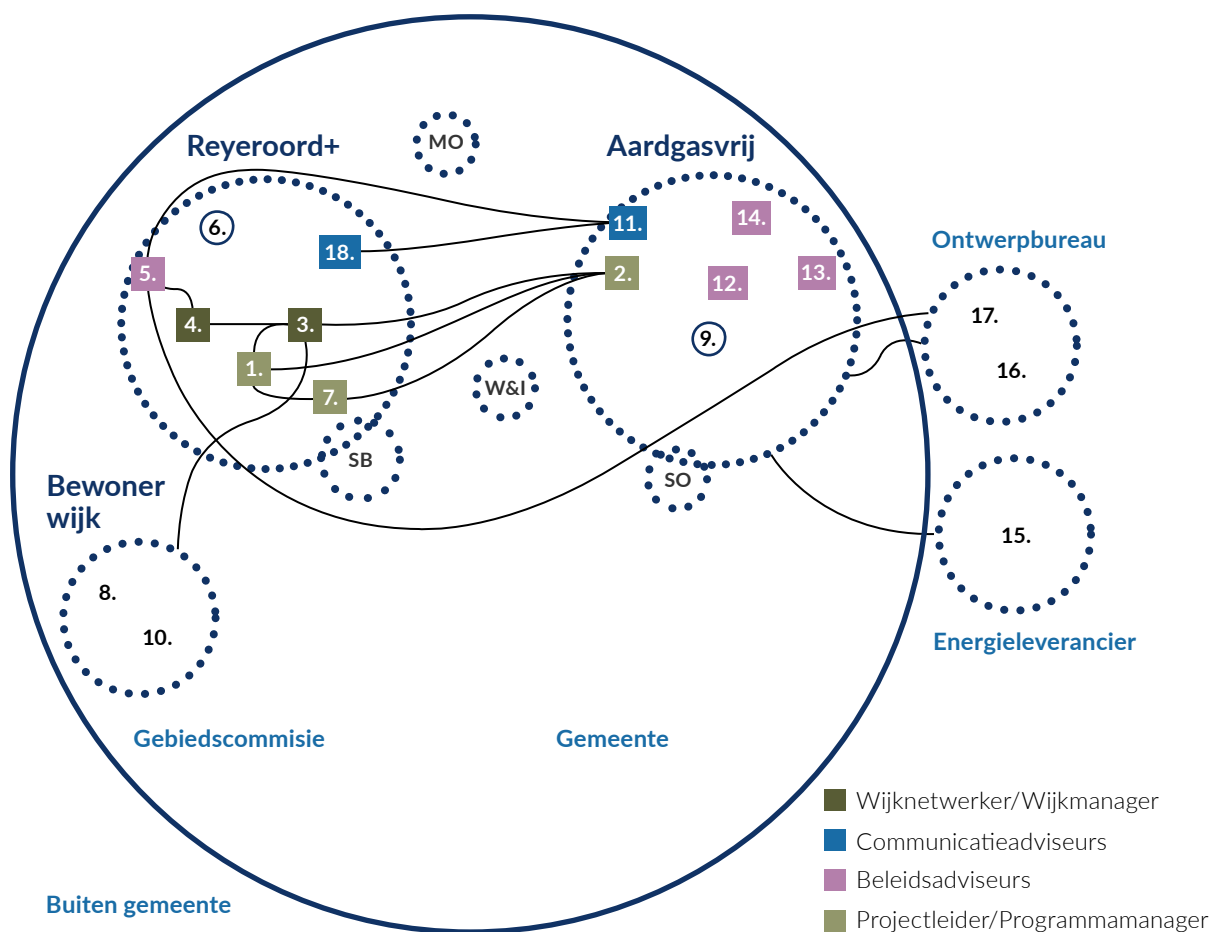
Punt 1 en 2 worden opgenomen in fase 3 en het laatste punt komt aan bod in fase 4. Ter voorbereiding van fase 3 hebben we samen met het kernteam een 'stakeholdermap' gemaakt om zo de relevante stakeholders te identificeren en in kaart te brengen. Vervolgens hebben we een aantal stellingen opgesteld die we aan de diverse stakeholders hebben voorgelegd.

Stakeholdermapping – als basis voor de respondentselectie in fase 3

Om de structuur en het netwerk verder in kaart te brengen, hebben we gebruik gemaakt van de 'stakeholdermapping methode'. Een stakeholdermap is een visualisering van een netwerk van stakeholders bij een gegeven vraagstuk. Onderlinge relaties tussen deze stakeholders worden op een dusdanige schets geïllustreerd (Impact at the Core, 2022). Figuur 5 geeft de stakeholdermap van Aardgasvrij en Reyeroord+ weer. In totaal demonstreert deze schets 17 natuurlijke personen, willekeurig genummerd van 1 tot en met 17 voor anonimiteit, daarbovenop worden ook een aantal institutionele entiteiten gepositioneerd in het netwerk door (onderbroken) cirkels.

De respondenten in figuur 5 zijn hetzelfde als in tabel 2 en omvat alle individuen met wie reeds interactie is geweest in fase 2 van dit onderzoek. De onderbroken cirkels geven kleinere entiteiten aan die elkaar soms overlappen of worden verbonden door een onderlinge relatie of interactie. De grootste cirkel geeft de gemeentelijke organisatie aan die in dit geval via connecties interacteert met het ontwerp bureau en overlapt met de gebiedscommissie. De gebieds-

Figuur 5: Schets stakeholdermap



commissie is ook toegevoegd als onderbroken cirkel in het netwerk, omdat de respondenten deze als partner noemen die niet geheel onder de ambtelijke organisatie valt. Bovendien is de energieleverancier voor het warmtenet ook weergegeven met een overlapping van het team Aardgasvrij tot buiten de gemeente, aangezien dit een samenwerkingspartner is op deze opgave. Binnen de cirkels van Aardgasvrij en Reyeroord+ wordt er vooral op individueel niveau gekeken naar de interacties tussen stakeholders. Vooral ambtenaren van Stadsbeheer (SB) en Stadsontwikkeling (SO) vormen het netwerk rondom de opgaven van Aardgasvrij en Reyeroord+ maar ook de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en Werk & Inkomen (W&I) zijn betrokken. De

sleutelfiguren in figuur 5, zijn de individuen die in de meeste eilandjes van lijnen vallen. In de woorden van Meerkerk & Edelenbos (2018) zijn deze sleutelfiguren boundary spanners.

Sessie met het kernteam

Met onze eigen schets in het achterhoofd hebben we de respondenten van het kernteam gevraagd om hetzelfde te doen. Ter voorbereiding van de sessie hebben we de kernteamleden gevraagd om hun eigen stakeholdermap digitaal te maken. Vervolgens hebben we de verzamelde input kort besproken tijdens de sessie. Als eerste oefening hebben we gevraagd om gezamenlijk de doelen van beide werkwijzen te inventariseren in de wijk. Dit hebben we gedaan op basis

van de input van een van de respondenten, dit resultaat is weergegeven in bijlage A.⁹ Vervolgens hebben we de stakeholdermap van een andere respondent besproken en waarom deze wellicht een te simpele weergave van de realiteit schetst, zie de afbeelding in bijlage A. Vervolgens zijn we samen aan de slag gegaan in een door ons vastgesteld raamwerk, waarbij we een stakeholdermap maken op een template van cirkels. In bijlage A wordt het eindresultaat weergegeven.

Het resultaat van deze oefening leidt tot een interessante observatie, namelijk dat er slechts één specifieke bewoner in de stakeholdermap van het kernteam werd geplaatst. Deze specifieke bewoner is een actieve participant in de interventies van Reyeroord+.

Het gebrek aan het benoemen van andere bewoners of wijkbelangen leidt tot de vraag, is de bewoner wel zo centraal bij beide werkwijzen als dat er gedacht wordt? Daarnaast hebben respondenten vooral oog voor de eigen opgave en verliezen hiermee het doel van hun stakeholders uit het oog. In vergelijking met onze eigen stakeholdermap, is het interessant om te zien dat hier nieuwe stakeholders worden geïntroduceerd, die soms ook best nabij in het netwerk geplaatst worden, zoals Rotterdams weerwoord (bijlage A).

9 Omwille van de geldende corona-maatregelen tijdens dit onderzoek heeft deze sessie online plaatsgevonden.

HOOFDSTUK 5

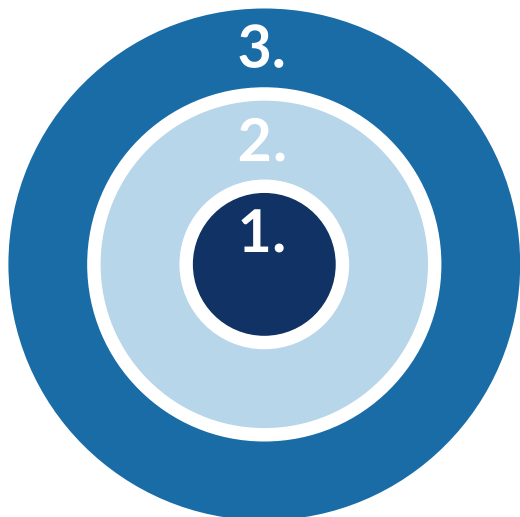
FOCUSGESPREKKEN - OPZET & RESULTATEN FASE 3

HOOFDSTUK 5.

FOCUSGESPREKKEN - OPZET & RESULTATEN FASE 3

De derde fase van dit onderzoek had als doel een verdieping aan te brengen op de verkennende fase (fase 2) om achterliggende dynamieken en verbanden bloot te leggen en enkele bevindingen af te toetsen. In deze verdiepende fase van dit onderzoek hebben we op basis van de stakeholdermap diverse groepen aan stakeholders bepaald om vervolgens met hen in gesprek te gaan. Figuur 6 demonstreert welke focusgroepen we rondom het vraagstuk hebben geïdentificeerd en wie hier precies in zitten. Hoe verder de cirkel van het middelpunt afzit, hoe verder de respondent van het vraagstuk verwijderd is.

Figuur 6. Focuscirkels fase 3



- 1 = Gemengde kern Reyeroord; Aardgasvrij projectteam + Reyeroord+ kernteam
- 2 = Ambtelijke opdrachtgevers
- 3 = Buitenste rand/stakeholders van verschillende clusters en/of externe partijen

Tabel 7 geeft de functies en aantal deelnemers per focusgesprek weer. Voor deze fase is het minder relevant te weten wie zich meer betrokken voelt bij Aardgasvrij dan wel Reyeroord+ waardoor -met respect voor de AVG-wetgeving- enkel de functie van de respondent en het nummer van het focusgesprek wordt vermeld. Daarbij zijn de eerste drie gesprekken gericht op het verzamelen van nieuwe gegevens en hebben we het laatste gesprek gebruikt om een aantal bevindingen te toetsen. De deelnemers van dit vierde gesprek komen ook uit het middenveld (cirkel 3) en hebben iets meer afstand van het vraagstuk, maar zijn tegelijkertijd nauw betrokken bij de wijk en Aardgasvrij en Reyeroord+ vanuit hun eigen functies. We bespreken de bevindingen van dit gesprek tezamen met de andere bevindingen uit gesprek 2.

Voorafgaand aan elk focusgesprek worden deelnemers kort geïnformeerd over het doel van dit onderzoek. Bij elke groep hebben we hiervoor een introductieslide en de hoofdvragen voor die sessie getoond, een voorbeeld hiervan is bijgevoegd in bijlage B. Alle focusgroepen hebben dezelfde structuur waarbij we in een online omgeving een aantal stellingen voorleggen aan de aanwezigen. Vervolgens reageren de respondenten op deze stellingen/vragen door in de online omgeving hun antwoorden te typen op een digitaal bord.¹⁰ Een voorbeeld van deze omgeving is weergegeven in bijlage B.

10 Omwille van de geldende corona-maatregelen tijdens dit onderzoek heeft deze sessie online plaatsgevonden.

Tabel 7. Respondenten focusgesprekken fase 3

Cirkel 1	Cirkel 2	Cirkel 3
Projectleider	Projectleider	Opgavemanager
Beleidsadviseur	Adviseur	Opdrachtgever
Communicatieadviseur	Adviseur	Rayondirecteur
Programmamanager	Adviseur	Wijkraadslid*
Wijkmanager		Partner Gemeente*
Gebiedsregisseur		

* Deelnemers van het vierde gesprek, maar maken deel uit van focuscirkel 3

5.2 Resultaten fase 3

De resultaten van fase 3 worden weergegeven per focusgroep en volgens de concepten van het conceptueel model. Als eerste worden de resultaten van het focusgesprek met het kernteam besproken, vervolgens met de ambtelijke opdrachtgevers, en als laatste het gesprek met de buitenste rand van het netwerk. Voor elk gesprek wordt dezelfde volgorde van concepten aangehouden; van omgeving naar organisatie tot ambidextrie.

Focusgesprek 1. Kernteam

Als startpunt zijn in dit gesprek volgende stellingen voorgelegd:

- De wijk vormt de basisstructuur voor Aardgasvrij en Reyeroord+. Wat willen jullie individueel en samen bereiken?
- Wat en wie is er binnen de organisatie nodig om deze individuele en gezamenlijke doelen te bereiken?
- Focus op inhoud en oplossen van problemen, controle, neemt beslissingen en deelt deze mee aan bewoners en belanghebbenden
- Focus op omgeving en samenwerking met anderen, dynamisch, neemt beslissingen in dialoog
 - Wat hebben beide aan elkaar? En, wanneer werken beide elkaar tegen?

Hoewel deze stellingen het startpunt vormden, is er in elk gesprek ook ruimte geboden om interessante haakjes beet te pakken. Globaal kunnen we stellen dat de meeste tijd van dit gesprek wordt besteed aan een belangrijke omgevingsfactor, de bewoner en aan beïnvloedende organisatiefactoren. Bijkomend is communicatie een belangrijk thema tijdens dit gesprek. Er wordt minder tijd besteed aan de individuele kernmerken van Aardgasvrij en Reyeroord+.

Omgevingsfactoren

Wat centraal staat in dit gesprek is het beeld van de bewoner. De bewoner is een belangrijke of wellicht de belangrijkste omgevingsfactor voor het kernteam, daar begint en eindigt het mee. Globaal is er binnen Reyeroord, onafhankelijk van ieders opgave, één overkoepelend doel: vanuit de bewoner een toekomstbestendige wijk creëren. Het wordt vaak benadrukt dat de bewoner de gemeente als geheel ziet, en daardoor ontstaan onder andere de zogenaamde koppelkansen. De bewoner ziet de gemeente als een uniforme entiteit, waarbij er, volgens onze respondenten, geen begrip is voor de fragmentatie van hun vraagstukken over de gemeentelijke organisatie. Beide werkwijzen geven aan dat ze ervan profiteren als de sociale koppelkansen goed opgepakt worden.

“En integraal, ja ik heb het een beetje algemeen gezegd van ja, we moeten samenwerken omdat we allemaal met bewoners te maken hebben en het is mooi als we dat kunnen bundelen. De informatie die daaruit naar voren komt, want een bewoner praat niet met iemand alleen over aardgasvrij. Die praat ook over andere zaken als die naar voren komen, dus zo heb ik die integrale aanpak eigenlijk nog even snel bijgezet, ja.”

“En doordat je zo actief met bewoners er gesprekken aangaat en heb, probeer je toch wel nou ja, daar ook wel denk ik gehoor aan te geven en dat neem je dan ook wel weer deels mee in je, uiteindelijk in je project.”

“Dus de sociale koppelkansen nu is dat wij vanuit de aardgasvrij is proberen aan te haken bij de dingen die bewoners bezighouden. Volgende week hebben we een bijeenkomst over energiebesparing bijvoorbeeld door de hoge gasprijzen. Dan horen we dat in de wijk en dan organiseren we iets. Proberen we er iets aan te doen, mensen te helpen. Dus dat verschilt heel erg per aanpak.”

“Ja een kans en een soort van must, want als je het niet doet, dan verliezen we er beide mee, zeg maar.”

Organisatiefactoren

Een belangrijk element dat naar voren kwam in het kader van integraal werken is de ruimte die men daarvoor krijgt. Hoewel integrale doelen, team-, afdeling- en zelfs clustergrenzen overstijgen, worden twee redenen aangehaald die dit verstoren: de rol van bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers en de structuur van de interne organisatie.

Het gemeenschappelijk idee is dat de opdrachtgevers, zowel bestuurlijk als ambtelijk, meer ruimte moeten bieden om integraliteit in de organisatie te kunnen waarborgen. Respondenten bespreken dat er ruimte moet komen van bovenaf om soms af te wijken van harde doelen of richtlijnen. Bestuurlijk wordt de wil van de wethouder aangehaald als belemmerend voor een integrale aanpak, maar ook op opdrachtgeversniveau wordt er aangehaald dat deze expliciet moet aangeven dat er tijd en energie naar andere doelstellingen dan de eigen mag gaan.

“En ik denk aan de bestuurlijke kant dat het ook nog niet zo geland is. Er zijn wel voorbeelden van dat de wethouder ergens iets heeft gezegd van we gaan het gewoon zo doen bijvoorbeeld hè? En als je het integraal bekijk is het misschien niet het meest handige.”

“Is dat je op opdrachtgeversniveau moeten het besef zijn dat het oké is om ook zeg maar voor de andere doelen te werken, dus als je een opdrachtgever bent richting, je hebt mensen die voor jou die opdracht gaan uitvoeren, moet je wel zeggen dat het oké is om ook tijd en energie en zeg maar een stukje aan de andere kant te stoppen, zeg maar.”

Ten tweede, wordt de interne organisatie vaak als remmend ervaren bij het betrekken van collega's. Ambtenaren krijgen niet de ruimte die zij nodig hebben om integraal – over teamgrenzen heen- te werken. Enerzijds komt dit doordat zij zichzelf dienen te verantwoorden bij hun leidinggevende, wat de vrijheid om te experimenteren met opgavegericht en dus integraal werken beperkt. Anderzijds hanteren diverse clusters ook een verschillende mate aan handelingsvrijheid voor hun ambtenaren waardoor het moeilijk is om integrale doelen over teamgrenzen heen aan te pakken.

“wat houdt het tegen is dat we anders georganiseerd zijn tot nu toe. We zijn in clusters georganiseerd. En daar hebben we allemaal onze eigen, zeg maar opgaves”

“Op een gegeven moment zijn er ook cluster collega's die zeggen, ja, mijn baas, die moet tevreden zijn weet je wel, dus daar gaat het over. Maar ik denk, volgens mij zijn de Rotterdammers zijn degene die ons beoordelen.”

“... heb je een communicatie collega nodig van een ander cluster en dan buiten stadsbeheer. Dat is echt lastig. Die hebben gewoon hele andere rollen die geven ook aan, he uren factuurtje weet je wel, van wat kost het me aan tijd?”

“We hebben en de ruimte die we wel of niet kunnen krijgen, want ook mijn rol, ik pak wel veel, maar ik moet ook soms buiten mijn rol dingen doen waarvan een andere collega dat misschien niet op zou pakken. Denk ik wel dat daar ook qua organisatie wel wat ruimte in zou mogen komen.”

Naast ruimte in de organisatiestructuur speelt cultuur ook een rol bij de motivatie om integraal te werken. Dit hangt volgens het kernteam samen met bevoegtheid van een ambtenaar en in hoeverre deze buiten de bestaande rol wil gaan. De bevoegtheid van het individu kan zo het naleven van integrale doelen bevorderen, door het stapje extra te zetten wat hiervoor nodig is.

“Zeker maar ook dat je vragen meeneemt die niet van jouw project zijn en dat je die terugkoppelt. Maar dat ligt weer ook aan het enthousiasme wat wij doen”

“...ik pak wel veel, maar ik moet ook soms buiten mijn rol dingen doen waarvan een andere collega dat misschien niet op zou pakken (...) Maar dat zijn ze ook niet gewend, dus dat is ook bij de mensen zelf weer straks anders als ze daar zich daarvoor moeten inzetten.”

“Ik denk alleen wel door het team net wat (...) zegt door de mensen die echt willen en dat vanuit de bewoners willen denken. Dat je daarmee gewoon ja veel meer kan bereiken en daardoor is het wel goed dat we ook die omslag, want in alle afdelingen clusters gaan krijgen dat je vanuit de wijk meer weer gaat werken zoals we dat vroeger deden.”

Ten slotte, wordt tijdens dit gesprek veel aandacht besteed aan communicatie. Hoewel de respondenten aanhalen dat er op vlak van communicatie wordt samengewerkt, is hier zeker nog een behoefte en ook ruimte voor meer integratie op vlak van communicatie. Deze ruimte bevindt zich opnieuw in de Gemeentelijke structuur. In dit focusgesprek wordt naar voren gebracht dat communicatiecollega's van andere clusters soms lastig te verbinden zijn. Ook capaciteit en bemensing spelen daarbij een rol, communicatiemedewerkers en -adviseurs moeten er in de eerste plaats zijn, en in de tweede plaats beschikbaarheid hebben, vanuit de taken van hun eigen cluster, om ook mee te werken over clustergrenzen heen.

“Nou ja, dat zie je dus die Reyeroord + aanpak zie je, dus we hebben allerlei communicatie, hoe zeg ik dat, processen. 14 010, weet je wel, dus dat zijn standaard lijnen binnen de gemeente en dan zie je dan in de Reyeroord plus aanpak zie je dus echt dat het verder gaat.”

“We hebben middelen, ik maak het nieuws - of wij maken een nieuwsbrief bijvoorbeeld voor aardgasvrij en dan vanuit Reyeroord+ is dan de vraag kunnen we elkaar aanvullen als er dingen zijn?”

“Maar dan zie ik bijvoorbeeld vanuit communicatie, heb je een communicatie collega nodig van een ander cluster en dan buiten stadsbeheer. Dat is echt lastig.”

“Maar dat zie ik dus ook in mankracht, in mensen, zie ik daar te weinig samenwerking, want we zien toch dat op een afdeling bij duurzaam is dan energiearmoede aan de andere kant is ook W&I daarmee bezig. Communicatie is niet aangehaakt omdat daar te weinig capaciteit op dit moment voor is.”

Ambidextrous design

Ten slotte, hebben we met het kernteam ook kort besproken hoe integratie tussen beide werkwijzen eruit zou kunnen zien. Wanneer kunnen we goed samenwerken en wanneer werken we liever apart van elkaar. Het voorbeeld van elkaars netwerk aanvullen en gebruiken bij het bereiken van bewoners wordt hier gegeven. Een voorbeeld daarbij is dat er erkenning is dat op communicatie beter samengewerkt kan worden. Hier wordt ook al het een en ander gedeeld op het gebied van sociale media-accounts en inloggegevens, wat goede resultaten leidt te hebben.

“Ik maak van haar netwerk gebruik, als ik met bewoners wat zaken wil weten. Aan de andere kant bouwen wij ook ons eigen netwerk op, dus die koppelen we wel. We proberen daarvan te leren en te kijken wat er leeft en speelt.”

“We hebben middelen, ik maak een nieuws, - of wij maken een nieuwsbrief dan bijvoorbeeld voor aardgasvrij en ook vanuit Reyeroord+ is gevraagd joh kunnen we elkaar aanvullen als er dingen zijn? Er komt nou een stukje van de buitenruimte in, waardoor we kijken van hé en wat past voor de doelgroep. Daar kijken we kijken daar wel een beetje naar. Aan de andere kant hebben we ook de Facebook van de wijk die veel beter gelezen wordt als de Facebook bijvoorbeeld van duurzaam. Dus als we daar een beetje die koppeling in kunnen maken en kunnen profiteren. Als Reyeroord+, Het is echt iets wat we ook graag gebruiken en waar we nu zelfs ook, ja, ik zeg van joh, we hebben een inlog,

weet je wel gebruik hem lekker. Nou, ik denk dat dat gewoon heel erg werkt, omdat je dan wel verschillende vlakken met verschillende middelen ja, en ook eigenlijk toch wel verschillende mensen bereikt, dus dat versterkt elkaar. Ja, dat zijn de voorbeelden.”

Focusgesprek 2. Ambtelijke opdrachtgevers

Dit gesprek kent een ietwat andere uitwerking dan voorgaande gesprekken omwille van de aard en het verloop van het gesprek. Hoewel ook hier stellingen de basis vormde, kent de uitwerking een eerder vraaggerichte uitkomst met als belangrijkste vraag: Loopt er wat mis en is verdere integratie echt nodig?

Volgende stellingen werden initieel voorgelegd:

- *Wat is de rol van de gemeente in de wijk Reyeroord? Welke taken worden opgenomen, hoe ‘gedraagt’ de gemeente zich?*
- *Er wordt wel eens aangehaald dat Aardgasvrij een ander type project is dan Reyeroord+ omdat die eerste een harde doelstelling van de Gemeente is. Hoe kijken jullie hiernaar?*
- *Welke koppelkansen liggen er en hoe kunnen we die benutten? En, wat maakt dat die kansen nu nog onvoldoende benut worden?*
- *Hoe kijken jullie naar de toekomst van de wijk Reyeroord en de samenwerking Aardgasvrij – Reyeroord+?*
- *De Reyeroord (+) aanpak loopt nu ongeveer 4 jaar in de praktijk. Is de Reyeroord-aanpak dan DE aanpak van de toekomst?*

De ambtelijke opdrachtgevers bespreken koppelkansen met elkaar en hoe deze haakjes geven voor samenwerking binnen Reyeroord. De thema’s programmadruckte, integraal werken en voorwaarden voor samenwerking voeren de boventoon. Er wordt geblikt op hoe er binnen deze complexiteit leidinggegeven moet worden aan uiteenlopende doelen en doelmatigheid. Het is zo dat er niet echt gepraat wordt over oplossingen maar des te meer over vragen en mogelijkheden. Deze thema’s met bijbehorende quotes zullen we bespreken opgedeeld in omgevings- en organisatiefactoren volgens het conceptueel model.

Omgevingsfactoren

Globaal genomen omschrijven de respondenten de Gemeentelijke context als erg uitdagend en complex. De uitdaging schuilt erin dat de stad via veel verschillende paden betreden wordt door de gemeente. De opdrachtgevers omschrijven het probleem van “programmadruckte” met hoge frequentie. Er zijn veel programma’s tegelijk in de stad Rotterdam met verschillende doelen, wat in het gesprek als chaotisch wordt ervaren door de opdrachtgevers.

“Je hebt natuurlijk heel veel, wat ik in het begin al zei, je hebt natuurlijk heel veel van dit soort programma’s he. Ik bedoel, je hebt het nu over aardgas, we hebben 20 hectare groen gehad, dat viel ook in alle wijken samen. Ik heb een armoede opdracht, ik heb een opdracht over lokale zorg, en veilig...”

“Want die, die ziet zoveel van, wat ik al zei, we hadden er 60 op een gegeven moment. Ik denk dat in de meeste wijken van mij, ik denk dat ik wel een stuk of 15 of 16 van die programma’s heb lopen. We hebben laatst een overlegje gehad over EU-migranten. Ik heb het over goed huren/verhuren, ik heb intensief beheer, ik heb nog een programmaatje lopen, nou ga zo maar door.”

“Ja deels wel herkenbaar, wat ik wel al jarenlang een van de belangrijkste dingen is dat je als gemeente zo’n grote organisatie bent die op verschillende manieren een wijk in komt, dat het wel een uitdaging is.”

De respondenten bespreken politiek leiderschap vooral in termen van onvoorspelbaarheid en discontinuïteit. Op het moment van het focusgesprek zijn de verkiezingen voor de gemeenteraad recent geweest en zijn de respondenten erg begaan met de formatie van het nieuwe college. Dit is zichtbaar in hun geuite visie op politiek leiderschap. Er lijkt weinig gevoel van eigenaarschap te leven onder de opdrachtgevers, ook hun eigen opgaves vloeien gedeeltelijk voort uit stedelijk of zelfs landelijk beleid.

“.. We krijgen natuurlijk regelmatig nog dat je in Nederland mag kiezen dat je ook een nieuw college krijgt.”

“Jongens zijn nog lang niet bezig man, dat duurt nog maanden (respondent 3.14) voordat we een nieuw college hebben.”

“Wij worden altijd geleefd, misschien voor jullie twee, als er verkiezingen geweest zijn, dan zie je bij ons altijd dat de collegeonderhandelingen plaatsvinden.”

“En uiteindelijk, maar dat is een politieke keuze. We krijgen als gemeente de mogelijkheid om echt een einddatum te verbinden aan het aardgas op wijkniveau.”

Organisatiefactoren

Ook in dit gesprek komt naar voren dat er heel wat mogelijkheden zijn om integraal te werken in de wijk Reyeroord. Tijdens dit gesprek wordt nagedacht over welke afwegingen “*integraal werken*” met zich meebrengt: de gemeente is in principe van alles, maar wie is er dan de eindverantwoordelijke? En wat is dan alles? Metaforen zoals in de quote hieronder, “*interne stammenstrijd*”, zijn een goed voorbeeld van de vraag: wie is ervan?

“Wie is hier nou echt van? Ja de gemeente is ervan. Of dat nou SB of SO is, maar daar moet je wel zorgen dat je niet in een soort interne stammenstrijd gaat komen van wie is er nou echt van?”

“Dat er gewoon de opdrachtgevers op iemand bij de gemeente of die nou bij SO of SB of bij afdeling 14 zit, lekker belangrijk denk ik altijd.”

Wat betreft de organisatiestructuur die nodig is om samenwerking tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ mogelijk te maken worden er een aantal (bestaande) ideeën besproken en ook hier worden kanttekeningen bijgeplaatst. Er wordt besproken dat eraan de voorkant meer uitgedacht kan worden, wanneer je samen aan het werk gaat. Dat vraagt iets van de capaciteit van de organisatie, er moeten mensen beschikbaar zijn om dit aan de voorkant af te kunnen stemmen. Dit wordt al in zekere mate voor Aardgasvrij en Reyeroord+ gedaan, maar om dit voor alle transitie te kunnen doen heb je uitgebreidere financiële middelen en andere afstemming nodig.

“Waarbij ik wel denk dat we toch iets meer moeten nadenken aan de voorkant in plaats van, los van wie het doet, dat je het meer met elkaar doet.”

“Dat is altijd afwachten natuurlijk maar wat ik in ieder geval zie is dat je soms in een andere wijk bijvoorbeeld dan doen we allemaal ons eigen ding vanuit verschillende onderdelen van de gemeente. Dan leg je ook weer een beslag op de capaciteit van een landschapper of de stedenbouwers. Als je dat aan de voorkant misschien meer afstemt dat je dat ook efficiënter kan gaan doen.”

“Kijk we hebben natuurlijk met medewerker (...), die werd hier volledig voor vrijgemaakt, iemand van dat niveau, om hier echt een trekkersrol, een pioniersrol, ambassadeursrol in te hebben.”

“Dat betekent een keuze inderdaad. Je kan ook zeggen van we willen voor al dit soort transitie, mensen vrij gaan maken, nou dan moet je met de portemonnee komen.”

Ten slotte, wordt er over het lerend vermogen van de organisatie meermaals kritisch gereflecteerd. Door de huidige hoge werkdruk en het drukke schema, is er onvoldoende tijd om goed te kunnen leren en evalueren van voorgaande projecten. De organisatie start steeds nieuwe trajecten op over bepaalde onderwerpen, waarbij onze respondenten zich afvragen of er wel gekeken is naar wat er eerder op georganiseerd is.

“Maar leren is één, maar borgen is twee he.”

“... heeft wel gelijk dat we een slecht lerende organisatie zijn, want als ik zie hoe vaak er iets nieuws wordt opgestart over participatie, dan denk ik jongens zijn we nou niet eens een keertje uitgeleerd ermee?”

“Als je dan naar het derde gebied gaat Agniesebuurt of Oude Noorden, dat je dan weer wat leert van Reyeroord en Ommoord. Dan ben je een lerende organisatie.”

Ambidextrous design

Concluderend wordt in dit gesprek nog gesteld dat integratie niet het doel is van de opdrachtgevers. Het gesprek beweegt zich richting een discussie waarin integratie an sich ter discussie wordt gesteld, en het verschil met samenwerken wordt geduid. Als er vanuit de opgaves momentum ontstaat om samen te werken of te integreren door jezelf te ontwikkelen, dan kan er overgegaan worden tot integratie.

“Oké, maar het leek er even op dat integreren per se moet zijn en welke randvoorwaarden moet je daar invullen. Dus dat hoeft voor mij niet per se.”

“Integreren en samenwerken zijn natuurlijk twee verschillende dingen. Dus ik ben ook heel benieuwd waar we uitkomen.”

“De vraag eigenlijk zou moeten zijn wat zijn eigenlijk de aanbevelingen ten aanzien van aardgas en Reyeroord om jezelf verder te ontwikkelen? En dat soort dingen? En dat kan je zijn dat je meer gaat integreren, maar dat hoeft niet per se.”

Focusgesprek 3. Buitenste rand

De buitenste rand van betrokken ambtenaren en stakeholders werd bevraagd op basis van twee gesprekken. Een eerste gesprek legde opnieuw een aantal stellingen voor. Omwille van het feit dat een aantal deelnemers niet bij dat eerste gesprek aanwezig konden zijn, werd ook een tweede gesprek georganiseerd. Dat tweede gesprek had een tweeledig doel. Enerzijds wilden we ook van hen weten hoe ze keken naar de stellingen en anderzijds wilden we toetsen, op basis van enkele quotes uit het eerste gesprek, of ze het hiermee eens waren en waarom dan wel of niet. In wat volgt voegen we de inzichten van beide gesprekken samen om zo een algemeen beeld van deze groep te schetsen.

De volgende stellingen werden voorgelegd:

- *Jullie zijn allen betrokken in de wijk Reyeroord. Wat is jullie rol in deze wijk, waar raken jullie aan Reyeroord+ en Aardgasvrij en waar werken jullie naartoe?*
- *Wat zijn sterke punten van de samenwerking met Reyeroord+ en/of Aardgasvrij? Wat gaat goed?*

- *Wat zijn uitdagende punten van de samenwerking met Reyeroord+ en/of Aardgasvrij? Waar werken jullie elkaar tegen en, hoe komt dit? Wat kan beter?*

De complexiteit van de wijk Reyeroord en al z'n betrokkenen wordt ook in deze gesprekken gelijk duidelijk. Wederom wordt hier veel aandacht besteed aan de voornaamste omgevingsfactor, de bewoner, doch op een iets kritischere manier. Verder wordt ook gekeken naar diverse organisatiefactoren en stroomt doorheen beide gesprekken het enthousiasme en de passie voor de wijk Reyeroord. Ondanks de kritische blik, blijft die passie de bovenhand houden.

Omgevingsfactoren

In beide gesprekken staat de bewoner en zijn/haar/X behoeften centraal. Een opvallende uitspraak die doorheen deze gesprekken aan bod komt is dat de bewoner anders kijkt naar de wijk dan de Gemeente. De gemeente bekijkt zaken vanuit haar eigen organisatie, terwijl de bewoner buiten beleidskokers leeft. Deze werelden samenbrengen is niet altijd gemakkelijk. De respondenten benadrukken vooral dat langdurige vertrouwensbanden met bewoners tot succes zullen leiden. Een aantal sleutelfiguren worden besproken als belangrijke bruggenbouwers tussen Gemeente en wijk. Volgens de respondenten hechten bewoners waarde aan die sleutelfiguren en groeit daardoor de vertrouwensband. Dit maakt het gemakkelijker om bewoners te laten participeren. Tegelijk is er ook een nadeel aan een persoonsgebonden netwerk, wanneer sleutelfiguren vertrekken, dreigt het netwerk in elkaar te zakken.

“En ik schreef ook al op die aardgasvrij oproep is eigenlijk alleen maar de agenda van de gemeente en niet zozeer de agenda van de bewoners.”

“Dus de beleving van de bewoners is anders als de beleving van de gemeente. En hoe zorg je nou dat je daar gemeenschappelijkheid krijgt? Ja, dat is echt een kunst apart.”

“Ik denk dat de relatie bouwen dat dat het verschil maakt, hè? Want dan mag je ook eens een keer 1 foutje maken. Dan weten ze ook wie het foutje maakt. Terwijl als je erin en de uitvliegt en sommige mensen moeten van ons er ook in en uitvliegen he, want daar is je functie ook naar. Maar zo'n stabiele basis van een paar mensen die

dan misschien wel wisselen van samenstelling, maar dat ze altijd weten wie ze kunnen aanspreken om vragen te gaan stellen is denk ik heel belangrijk.”

“Bewoners balen daar ook altijd van als ze, als er weer iemand, iets of iemand is weggevallen.”

“Zeker wel, maar zorg er ook te allen tijde voor dat Reyeroord+ met een paar bekende gezichten, mensen die dat ook aankunnen, niet te veel gewisseld worden en dus ook in de vorm van vaderfiguur dat kunnen doen en ook betrouwbaar overkomen en het ook daadwerkelijk zijn dan kom je daar wel. Dat is mijn mening.”

Het tweede gesprek concentreerde zich rondom het vraagstuk van participatie, en hoe je als gemeente daar mee om moet gaan. We leven in een individualistische maatschappij, aldus onze respondenten, waarbij iedereen vooral naar hun eigen situatie kijkt alvorens het maken van een keuze. Deze keuzemogelijkheid kan processen flink vertragen. Wat betreft de invulling van participatie, maken onze respondenten een vergelijking tussen het aardgasvrij aanbod en de rioolvervanging in de wijk Reyeroord. Bij het aardgasvrij aanbod moet er een minimale groep meedoen om het überhaupt aan te kunnen leggen, en daarmee participatie mogelijk te maken. Aan de andere kant, maakt iedereen gebruik van het nieuwe riool, hier is geen keuzemogelijkheid. Hier zit een verschil in keuze maar ook in de vorm van participatie, passief dan wel actief.

“Zolang je dus ieder individu evenveel rechten geeft om ergens nee of ja op te laten zeggen. Dan kom je d'r dus niet.”

“We denken dat we over alles een eigen besluit kunnen en mogen nemen en dat is niet zo, want ik vind riolering, dat gebruiken we met z'n allen, daar maken we met zijn allen van gebruik. Een warmtenet ook. Als poppetje a zegt, ik doe niet mee en dan heb je een probleem, dus bij riolering vervangen word je gewoon verplicht om dat te doen. Bij een warmtenet is een collectieve oplossing, omdat 101 onderzoeken aantonen dat dat de beste oplossing is en een betaalbare oplossing is om dat te doen. Daar zou je in feite ook zo'n verhoogde druk op moeten kunnen toepassen in mijn optiek, als je het maar steeds kan uitleggen dat het ook daadwerkelijk zo is.”

Organisatiefactoren

Wat betreft de organisatiefactoren komt complexiteit ook in deze gesprekken aan bod. De Gemeente Rotterdam is groot, zo groot dat men elkaar niet altijd kan vinden. Veel verschillende clusters en teams kunnen tegelijk met dezelfde mensen aan eenzelfde opgave bezig zijn. Elk cluster en elk team kan echter haar eigen werkwijze en doelen hanteren voor deze zelfde opgave. Ook tijdens het tweede gesprek komt dit naar voren. De uitdaging is dan ook om hier enige integratie in te vinden.

“...deels wel herkenbaar wat ik wel al jarenlang een van de belangrijkste dingen is dat je als gemeente zo'n grote organisatie bent die op verschillende manieren een wijk in komt, dat het wel de uitdaging is.”

“Aardgasvrij zit toch meer in de, binnen de woning en als je zo zou je dus moeten focussen. Ook op de VVE, de bewoners meenemen en de woning verbeteren. Reyeroord+ is in mijn optiek meer de riolering eruit en de buitenruimte mooier maken dan dat ie nu is, beter maken dan dat ie nu is.”

“En je ziet gewoon dat daar andere belangen achter zitten. Een ander tijdspad waarin dat gaat wringen.”

De respondenten spreken van een “cultuurkwestie” als het gaat om verschillen tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. De cultuur van de verschillende thuisclusters van Aardgasvrij en Reyeroord+ geven invulling aan hun werkwijze, bijvoorbeeld het naleven van een planning.

“Ik zou wel zeggen, een cultuur kwestie. Stadsbeheer is aanwezig; dag in dag uit in een wijk die toen daar van het kabeltje, vergunningen, ondernemers, zijn dag in dag uit daar aanwezig dus moeten zich verhouden tot die leefwereld. Stadsontwikkeling is een projectmatige organisatie die infrastructuur neerleggen en ook een bepaalde planning. Dat is echt een andere cultuur. Nou ja, die culturen die botsen weleens.”

“Ja, ik denk dat ook de, hoe ik zelf de gemeentes zie, maar vooral stadsontwikkeling. Het woord zegt het al he stadsontwikkeling, dus ik zeg altijd het is een soort groot ontwerp bureau. Wat de toekomst van de stad vastlegt.”

Ambidextrous design

Naast het aanhalen van kritieke punten gaat het tijdens de twee gesprekken ook over mogelijke oplossingen voor deze omgevings- en organisatorische uitdagingen. Respondenten duiden dat de kern van het probleem is dat de gemeente sectoraal werkt, maar de bewoner integraal leeft. Dit gegeven is volgens hen de oorzaak van veel onbegrip tussen Gemeente en bewoner.

“Is voor Rotterdammers ook veel fijner dat je dan niet naar een avond over een onderwerp. Misschien is het wel een avond over 4 onderwerpen en heb voor die Rotterdammer is die leefwereld integraal. En wij bekijken alles natuurlijk heel erg sectoraal.”

“Wat ik eigenlijk wilde zeggen, is dat je kan, je moet niet Alleen met je eigen agenda bezig zijn.... Voor de bewoner ben je 1 agenda zal ik maar zeggen en niet je eigen agenda.”

Er worden tijdens de gesprekken een aantal oplossingen benoemd om de samenwerking in de wijk tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ te verbeteren. Het vraagstuk van integraal werken kan volgens onze respondenten ondersteund worden door het organisatorisch beter te faciliteren. Verschillende voorbeelden van concrete oplossingen worden hierbij besproken. Bijvoorbeeld, de regisseur die zich beweegt tussen de clusters en de politiek, en op die manier beter samenwerken faciliteert. Deze rol zou bijvoorbeeld ingevuld kunnen worden door de gebiedsorganisatie, mits zij zicht hebben op wat er allemaal in de wijk speelt. Daarnaast geven respondenten ook aan dat het logischer moet worden, dat collega's elkaar uit zichzelf opzoeken.

“En er zijn altijd wel weer collega's bijgekomen, maar eigenlijk, als je puur kijkt naar hoe zou je nou dat integrale werken echt op een goeie manier moeten doen, dan heb je echt een soort overkoepelende regisseur of coördinator nodig die ja boven alle clusters zit en het college een beetje informeert en ook bekijkt van hé, hoe kunnen we juist nou plannings en opdrachten en zaken samendoen.”

“...maar eigenlijk zou het gewoon zo moeten zijn dat op het moment dat jij iets gaat doen in het gebied. Hoe klein of hoe groot ook je meld je even bij de

gebiedsorganisatie. Die kan je dan gelijk vertellen, oh interessant nou, misschien kan je een koppeltje maken met die club, want die gaan dan en dan aan de slag.”

“Naja omdat de gemeente Rotterdam is zo groot. En nee, het moet vooral goed organisatorisch opgelost zijn. En het moet ook wel in de samenwerking, dus het moet. Het moet ook logischer worden voor iedereen dat er een soort basis afspraken zijn dat je altijd elkaar eerst opzoekt.”

5.3 Deelconclusie fase 3 & aanzet fase 4

In deze deelconclusie geven we een antwoord op volgende deelvraag: *“Hoe beide -ondanks dat de samenwerking er zeker is- elkaar kunnen vinden en waar nodig kunnen integreren met elkaar?”*

Allereerst is het nodig even in te zoomen op de noodzaak van integraliteit. Hoewel de focusgesprekken met het kernteam en de buitenste rand sturen op een integrale aanpak, werd dit met name in het gesprek met de ambtelijk opdrachtgevers opgeworpen als vraag. We zien dus een tweedeling in de uitkomsten van de diverse focusgesprekken. Enerzijds vormt de bewoner in het eerste en laatste focusgesprek het absolute startpunt van handelen en is het zo dat respondenten aanhalen dat er meer integraal gewerkt moet worden voor die bewoner. Er worden diverse elementen van structuur, cultuur en communicatie aangehaald die dit integraal werken momenteel bemoeilijken. Anderzijds komt in het tweede focusgesprek niet zozeer die focus op de bewoner aan bod maar eerder de focus op *“we zijn één gemeente”* en wordt daar die integraliteit in werken sterk ten vraag gesteld. Er is dus geen consensus over de noodzaak van integraal werken. Tekenend is de onduidelijkheid rondom de mate van integratie die in Reyeroord beoogd wordt en de zeer lage frequentie van de bewoner tijdens het tweede gesprek.

De koppelkansen in het contact met de bewoner zijn voor het eerste en laatste gesprek de grootste aanleiding voor het najagen van integraal werken. Nu de bewoner in beeld is voor het aardgasvrijaanbod, en de gemeente over de vloer komt voor deze technische

opgave, is er een uitgelezen mogelijkheid om andere sociale problemen aan te pakken. Het verbinden van die technische en maatschappelijke opgave is belangrijk voor de meeste respondenten, maar in de praktijk liggen hier nog veel belemmeringen op de loer. In geen van de gesprekken wordt een uitgesproken integraal doel geformuleerd, wat mede bijdraagt aan het gevoel onder beide werkwijzen dat ze erg los van elkaar opereren. Ook op vlak van communicatie liggen er nog verbeterpunten als het gaat om wie, wat en wanneer organiseert in de wijk. Er worden verschillende concrete oplossingsrichtingen hiervoor benoemt zoals het beter afstemmen aan de voorkant en meer ruimte krijgen vanuit de organisatie (zowel bestuurlijk als ambtelijk) om integraal te kunnen werken.

Ten slotte, er wordt veel gesproken over de aanwezigheid van de gemeente in de wijk. Er bestaan duidelijke verschillen tussen Aardgasvrij en Reyerood+ in werkwijze, opgave, opdrachtgeverschap en cultuur. Toch opereren ze in dezelfde wijk en met dezelfde bewoners. Vooral de groep respondenten van de buitenste rand erkent dat het lastig kan zijn om deze gefragmenteerde realiteit van de gemeente te verbinden met die van de bewoners. Een duurzame aanwezigheid van de gemeente in de wijk kan deze leefwerelden dichterbij elkaar brengen, doordat het de gemeente toegankelijker maakt voor bewoners. Een voorbeeld van die aanwezigheid wordt door deze groep besproken in de vorm van sleutelfiguren, ambtenaren die een vast aanspreekpunt zijn in de wijk voor een langere tijd.

HOOFDSTUK 6

BEWONERSGESPREK – OPZET EN RESULTATEN FASE 4

HOOFDSTUK 6.

BEWONERSGESPREK – OPZET EN RESULTATEN FASE 4

6.1. Opzet fase 4

De vierde fase van dit onderzoek heeft als doel de blik van de bewoner op ons vraagstuk te belichten. Tot dit punt in het onderzoek heeft dataverzameling plaatsgevonden onder ambtenaren en medewerkers van stakeholders van Aardgasvrij en Reyeroord+, waarbij verschillende rollen en beelden van de bewoner naar boven zijn gekomen.

In deze fase zijn de bewoners van de wijk Reyeroord aan het woord zodat zij hun visie op de gemeente, Aardgasvrij en Reyeroord+ kunnen geven. **Belangrijke kanttekening** is wel dat het aantal deelnemende bewoners aan dit gesprek beperkt bleef, ondanks herhaaldelijke pogingen om mensen te overtuigen deel te nemen aan het gesprek en ondanks de gekozen locatie, het Energiehuis, wat zich centraal in Reyeroord bevindt. Ondanks het beperkt aantal deelnemers, zit de toon en inhoud van dit gesprek echter wel op eenzelfde lijn en kan ook de afwezigheid van anderen opgevat worden als een illustratie van het beeld van de bewoner. Startpunt van het gesprek waren een aantal foto's van activiteiten of nieuwsbrieven van Aardgasvrij en Reyeroord+ (Bijlage C). Resultaten structureren we opnieuw volgens het conceptueel model (figuur 2).

6.2. Resultaten fase 4

De resultaten van fase 4 zullen worden weergegeven op volgorde van het conceptueel model. We beginnen met het bespreken van de genoemde omgevingsfactoren, vervolgens de besproken organisatiefactoren en tot slot bespreken we integratie aan de hand van ambidextrous design.

Omgevingsfactoren

De respondenten omschrijven de omgeving vooral in termen van kernmerken van de wijk en grotere

maatschappelijke ontwikkelingen. Wat betreft de samenstelling van de wijk Reyeroord wordt er een specifiek en driedelig beeld geschetst van de "Reyerorder", wat ook vraagt om een bepaalde aanpak en een bepaalde manier van communiceren.

Allereerst is volgens de respondenten de wijk redelijk op leeftijd, wat vraagt om een ander soort communicatie dan er momenteel gedaan wordt. Verandering wordt omschreven als lastig voor deze doelgroep, omdat het angst en stress veroorzaakt. Er is bovendien veel onduidelijkheid en er wordt te vroeg gecommuniceerd naar deze doelgroep. Dit zorgt volgens de respondenten voor onnodige paniek. Ook de digitale optie voor communicatie zien onze respondenten niet als passend voor deze wijk, ouderen zijn over het algemeen hier niet digitaal vaardig genoeg voor.

"Maar je veroorzaakt paniek. Ik heb dan ook nog ouders hier wonen. Die zijn in de tachtig en dan krijgen ze van de verhuurder ook nog eens te horen van: Je gaat van het gas af. Mijn ouders helemaal: pffff. Die raken hiervan gestrest zeg maar. Want er moet heel wat veranderen. We zijn weer een jaar verder he. En de brief is een jaar oud. (.....) Want dan denk ik van: Je zit hier in een wijk waar, wat ik zie, redelijk op leeftijd is. Ik bedoel, er zitten jonge mensen, maar de groep ouderen is hier groot. En daar moet je wel rekening mee houden met mensen die ouder zijn, die reageren anders dan wij reageren over het algemeen."

"Je ziet in bredere context dat verandering voor ouderen is natuurlijk heel lastig en dat zijn soms dingen waarvan je denkt: nou, is dat nou echt zo'n groot iets, maar voor hen, in hun belevingswereld is dat heel belangrijk. En dan kom je weer terug op communiceren. Met ouderen zou je anders moeten communiceren dan met jongeren."

Ten tweede wordt ook de relatief grote groep arbeidsmigranten in de wijk meermaals aangehaald

in verband met communicatie. Deze groep spreekt beperkt Nederlands en is daardoor minder op de hoogte van wat er in de wijk gebeurt. De communicatie zou toegankelijker moeten worden met oog op de samenstelling van de wijk om iedereen goed te bereiken.

“En ik denk dat het ook beter is dat het in verschillende talen wordt bericht, omdat je in deze wijk heel veel Turkse, Marokkaanse, Iraniërs, ik weet niet wat hier allemaal woont.”

“Er staat wel een link in waar ze het kunnen vinden op internet. Ik kan me voorstellen dat ze niet in alle talen doen, want dan krijg je zo'n pakket thuis, daar zit je ook niet op te wachten, zeg maar, maar dat je wel aangeeft van: je kan daarheen, daar heb je het in je eigen taal, zeg maar.”

Ten derde, omschrijven respondenten de wijk Reyeroord bovenal als relatief arme wijk. Hierbij vragen ze zich hardop af of de keuze voor juist deze wijk nou zo verstandig was voor trajecten als Aardgasvrij en Reyeroord+. Ze omschrijven een bewoner die in de eerste plaats bezig is met overleven, en misschien daardoor niet zo geïnteresseerd is in onderwerpen als duurzaamheid en aardgasvrij worden. Een andere verklaring die onze respondenten voor deze desinteresse geven is het demotiverende effect dat de communicatie vanuit beide trajecten heeft op de bewoners. Processen duren te lang, waardoor bewoners zich met hun input niet altijd serieus genomen voelen op bepaalde momenten. Besluitvorming is volgens hen niet altijd transparant of inzichtelijk voor bewoners. Dit veroorzaakt frustratie en uiteindelijk zelfs onverschilligheid.

“Inderdaad, ik denk dat dat ook een stukje verklaart waarom een heleboel mensen er niet zijn, omdat ze gewoon van dag tot dag leven en veel meer financieel aan het overleven zijn (.....) Je hoeft alleen maar op Funda te kijken hoeveel woningen nu te koop staan. Dat zijn allemaal arbeidsmigranten die het gewoon niet meer kunnen betalen of die hun baan kwijt zijn, ja, die moeten nu verkopen.”

“Maar het is ook gewoon, ja ik begrijp gewoon het onderwerp niet. Nou, dan gaat het dus weer mis in de

communicatie, want dat hele Van aardgas af, het is een ver van mijn bed show en dat zijn de mensen die misschien niet bezig zijn met elke dag gewoon ook financieel te kijken van: hoe krijg ik vandaag eten op tafel en mijn kind heeft nieuwe schoenen nodig en de koelkast is kapot.”

“Wat ik begrepen heb, ik woon er nu bijna 3 jaar, en het speelde al voordat ik hier kwam wonen. En dan denk ik: Nog even en we zijn 5 jaar verder; moet ik nou nog interesse tonen? Ik ben er klaar mee, met dit verhaal zeg maar. Dat zie je bij meer dingen, je hoort nog van ons, nou ik moet nog horen. Dan motiveer je ook mensen niet meer, he. Als je gewoon niks van je laat horen ... ja, dan ben je er klaar mee.”

“Dat snap ik ook wel, want het zijn nogal wat kosten voor kopers en huurders, die op hen af komen en dat ik denk van: jullie proppen, duwen het in onze strot, zeg maar, dat aardgasvrij, maar als je kijkt naar de wijk: het is niet de rijkste wijk hier in Reyeroord.”

Organisatiefactoren

De foto's die we de bewoners voorleggen van Aardgasvrij en Reyeroord+ worden bijna allemaal door iedereen herkend. Figuur 7 is een foto van de collage die we hebben gepresenteerd aan de bewoners (foto's afzonderlijk in bijlage C). De figuur toont ons dat er slechts twee foto's door een of meerdere van de bewoners niet herkend wordt. Dit laat zien dat de gemeente herkenbaar is in de wijk. De aanwezige bewoners weten ook precies welke foto bij Aardgasvrij dan wel Reyeroord+ hoort en verder weten ze ze ook goed te lokaliseren in de wijk. Er worden zelfs aanvullingen gedaan op de foto's met informatie vanuit hen over de objecten op de foto's. Zo zijn een aantal van deze objecten een aantal keer door de wijk heen verhuisd, wat soms tot wat frustratie leidt onder de bewoners.

“Ja, die 2, ik heb ze wel eens ergens gezien, maar ik weet niet waar ze staan, die 2 oranje. En dat het iets is van van het gas af, dat weet ik ook wel. Nou, dat bankje, dat weet ik ook, want daar kijk ik op.”

“Ik zie 2 van de 3 objecten ter promotie van Aardgasvrij. Ik mis het gasfornuis. Ik zie een voor mij heel bekende plek Oeverloos. Ik zie het bankje waar de energieopwek-

Figuur 7. Collage bewonersavond



king zit Rijeroord, naast de kerk, naast de Coop. De bank die er een maand heeft gestaan, over goed Gemeentelijk beleid gesproken, die was na 2 maanden weg, die staat nu naast Oeverloos op een ander bankje"

"Ja, ik ken ze allemaal. Ik heb een hond, dus dan loop je."

Wat betreft de organisatiedoelen en de doelen van Aardgasvrij en Reyeroord+, bestond er onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid heeft een tweetal oorzaken. Ten eerste is het voor respondenten onduidelijk wat het doel van de Reyeroord+ beweging is. De samenhang tussen wat zij doen in de wijk en het nut daarvan is niet altijd helder voor de deelnemende bewoners aan dit gesprek. Verder kunnen respondenten ook moeilijk de connectie met Aardgasvrij duiden.

"Nee, Reyeroord+, nee, ik heb het doel van wat zij gedaan hebben ... is mij echt helemaal ontgaan."

"Die plantjes, ja leuk, maar het werk niet. Wat is het doel, wat is de toegevoegde waarde? Wil je het gezellig maken, picknickje erbij? Ik denk dat de meeste mensen het doel helemaal niet snaptten."

"Even zoeken: "We gaan proberen zoveel mogelijk dromen te vervullen en we gaan met elkaar op reis. Waar we uitkomen, dat is voor ons ook onbekend". Dat geeft zo'n gat met de dagelijkse realiteit van de gemiddelde Reyerorder, dat, denk ik, daardoor heel veel mensen al afhaken, zeker als ze dat horen. En ik had het ook, toen ik dit las, van: Jongens, dit is geen marketingproject, dit is marketingtaal."

Ten tweede, lijkt er frustratie en verwarring te bestaan over de manier waarop de gemeente communiceert. Een voorbeeld uit het gesprek was de communicatie rond duurzaamheid. Respondenten haalden aan dat het onduidelijk was wat duurzaamheid precies betekent, de term verduurzaming wordt toch als misleidend ervaren, omdat volgens de respondenten duurzaamheid meer is dan allen van het gas af. Naast inhoudelijke onduidelijkheid kwam er ook frustratie voort uit de manier waarop Aardgasvrij, Reyeroord+ en de Gemeente communiceren naar de bewoner. De taal maar ook de timing van communiceren worden als kritieke punten aangehaald.

"In hun communicatie heel veel in mijn optiek onterechte vermenging van de term verduurzaming en aardgasvrij maken. Aardgasvrij is een stukje. En in de communicatie van Reyeroord Aardgasvrij werd heel vaak de term 'verduurzamen' gebruikt, maar het enige element dat werd besproken is het aardgasvrij maken."

"De vraag ging altijd over verduurzaming en dan werden er alleen vragen gesteld over aardgasvrij, maar verduurzaming is breder dan aardgasvrij. Kijk naar de gemiddelde communicatie die je initieel krijgt van Reyeroord+ en Aardgasvrij, in de aanhef werd over verduurzaming gesproken en vervolgens ging het alleen maar over aardgasvrij. Ja, dan denk ik: aaaarchh!"

"Alleen soms dan zie ik ook wel, u heeft de brief al in de bus gehad over een andere voorlichtingsavond, dan heb je het nooit in de bus gehad. Dan blijkt de laatste 4 voorlichtingsavonden al te zijn geweest."

Dan denk ik: jammer maar helaas. Dus iets klopt er in het communiceren niet.

“Maar kom eens eerder met zo’n nieuwsbrief. Het is vaak heel laat, dat ik denk van: ja, ik kan er niet heen, het is te kort dag.”

“We zijn weer een jaar verder he. En de brief is een jaar oud. Ik heb dan zoiets van: We zien wel, het komt wel, maar die mensen zitten al een jaar te tuteren, zeg maar, die zitten al een jaar op hete kolen. Dan denk ik van: Ja, ga dan van het gas af en doe dat op korte termijn zeg maar, maar ga niet nu een jaar zitten wachten en niks meer van je laten horen en eigenlijk niks meer doen.”

De bewoner is zich bewust van de aanwezigheid van de gemeente in haar wijk, maar ervaart een afstand tussen hun eigen wereld en die van de gemeente. Het bewustzijn van Reyeroord als experimenteertuin geeft een gevoel dat er vooral veel georganiseerd wordt voor de bühne. Bewoners zien graag dat zichzelf en hun mening serieus genomen worden. Ze benoemen het grote wantrouwen richting de overheid, en verklaren deze door aan te halen dat de gemeente niet dicht bij de bewoner staat. Aardgasvrij en Reyeroord+ gebruiken een taal die niet aansluit bij de beleving van de bewoner, omdat ze zich niet herkennen in het verhaal.

“Ik ben naar de opening van dat park geweest en met Oeverloos weet ik, op een gegeven moment was iemand bij ons voor de flat allemaal met bakken en toestanden en toen is bij ons de flat in opstand gekomen omdat er eigenlijk weinig in overleg is gedaan. Nu is het weer helemaal weg.”

“Wij als bewoners hebben haar verschillende keren aangesproken en ook veel gemeld, maar op een gegeven moment denk je: daag, bekijk het maar.”

“Daarmee creëer je ook, er is gewoon door allerlei oorzaken is er al wantrouwen richting diverse overheden, zowel landelijk als gemeentelijk, als je dan dit soort taal gebruikt, dan ben je ook de mensen gewoon kwijt. Want ze herkennen zich daar niet in.”

“Vanmiddag nog bij Oeverloos, komt er een kudde Gemeentelijke ambtenaren langs en die komen dan,

ik heb de dierentuin 2.0 genoemd, die komen dan gewoon mensen kijken en kijken hoe het daar loopt. Dat kijken hoe dingen in de praktijk gaan belangrijk kan zijn, maar kom ook eens gewoon als het regent en kom ook eens zelf met mensen praten en niet alleen maar als een vooral vrijdagmiddag/mooi weer-uitstapje met zijn allen, om daar rondgeleid te worden door die experimenteertuin die Reyeroord heet.”

Ambidextrous design

Tot slot hebben we het met de bewoners ook specifiek gehad over Aardgasvrij en Reyeroord+ en de integratie tussen beide. De focus van dit gesprek lag bij integratie vooral op het gebied van communicatie. Hier kaarten de respondenten aan dat het soms onduidelijk is wie precies de afzender is van een bericht en of deze betrouwbaar is. De respondenten geven aan dat het communiceren vanuit één entiteit meer vertrouwen geeft, met bijvoorbeeld de huisstijl van de gemeente Rotterdam als basis. Tijdens het gesprek hebben we een aantal communicatievormen vanuit Aardgasvrij, Reyeroord+ en de gemeente Rotterdam naast elkaar gelegd (zie bijlage C). Aardgasvrij en de gemeente Rotterdam werden meteen herkend als betrouwbaar van de gemeente. Reyeroord+ daarentegen komt niet bekend voor en wekt weinig vertrouwen onder de respondenten. Bewoners geven aan dat ze het liefst een duidelijke huisstijl zien voor alle communicatie, zodat het duidelijk is waar het bericht vandaan komt.

“Ik denk inderdaad dat zo’n logo van Gemeente Rotterdam, en ik weet natuurlijk dat logo’s te pas en te onpas gebruikt worden, maar daarbij speelt een huisstijl denk ik een heel belangrijke rol. Als je als Gemeente altijd communiceert inderdaad met bepaalde kleuren of inderdaad je logo rechtsboven hebt staan, wat je ook bij de gemiddelde brief in het verleden deed, gewoon je lay-out een beetje standaard houden. Dan komt het al vertrouwenwekkend over. Hier staat het heel klein, maar als het hier had gestaan...”

“Want nu heb ik wel eens van: Is dat de Gemeente of is dat een of andere rabidabi of weet ik veel wie, ik heb mijn twijfels. Maar als je hem rechts bovenin standaard maakt, dan weet je: het is van de Gemeente.”

“Ik zie inderdaad verschillende stijlen en dat vind ik wel soms verwarrend, inderdaad om te kijken: joh, met wie heb ik nu weer te maken. Als dan het doel van zo'n organisatie als Reyeroord Plus ook nog een keertje onduidelijk is, dan denk ik: Met wie praat ik nou eigenlijk? Dat is dan ook wel weer, en dan zijn we terug bij af, verwarrende en tegenstrijdige communicatie.”

“Nou, ik zie 2 dingen: ik zie Reyeroord aardgasvrij en Reyeroord Plus. Dus ik zie 2 lichamen die dan een beetje naast elkaar, maar als je dan op zoek gaat van: Wat doet de ene nou en wat doet de andere nou? Is de ene nou complementair aan de andere? Dan vind ik daar geen antwoord op.”

Een belangrijke speler in de wijk Reyeroord die tijdens het gesprek meermaals wordt benoemd is de wijkraad. De respondenten geven aan dat de wijkraad hun alleen wist te vinden toen er gestemd moest worden, maar dat er sindsdien weinig van ze gezien is. Tijdens dit gesprek wordt door de respondenten aangehaald dat er een rol voor ze is weggelegd waarin ze niet alleen het belang van de wijk meer vertegenwoordigen richting de gemeente, maar ook vertrouwen genereren onder bewoners van de wijk voor plannen zoals Aardgasvrij. Dit zou ook de ervaren invloed die bewoners nu hebben kunnen vergroten. Respondenten voelen zich nu niet betrokken en hebben niet het gevoel dat ze invloed hebben op wat er gebeurt in hun wijk.

“Nou, die hoor je als je moet stemmen en daarna verdwijnen ze. En dan denk ik: Als die nou eens wat actiever worden, waardoor het begrip gemeente en deelgemeente de belangen van de wijk beheren, als die eens wat actiever worden en zich eens wat meer laten zien met dit soort onderwerpen, want het zijn mensen uit de wijk, dus dat zijn bekende gezichten, zeg maar, ja dat geeft veel meer vertrouwen. Als mijn buurman in de wijkraad zit en hij vertelt wat, dan heb ik daar meer vertrouwen in dan als het van ...”

“Maar dan denk ik: Waarom is die wijkraad er dan? Ja, die wisten me in februari te vinden. Ik heb er 1 op facebook, die ken ik al heel lang, die man en zelfs met hem vind ik niks. En dan denk ik van: wat doe je eigenlijk hier, welk belang behartig jij, waarom behartig je niet het aardgas hier, die vragen ...”

“Want als je iets aankkaart verdwijnt het onder in de la en komt nooit meer tevoorschijn.”

6.3 Deelconclusie fase 4

Deze vierde fase in het onderzoek vormt een noodzakelijke aanvulling op de voorgaande deelconclusies en beide deelvragen. De bewoners zijn bevroegd op verschillende concepten uit het conceptueel model om hun visie op het totaalplaatje te kunnen verzamelen. Onze eerste deelvraag: *“Waar en wanneer versterken de project- en procesmatige aanpak elkaar en waar en wanneer zitten ze elkaar tegen zodat de technische en maatschappelijke opgave in (dis)balans komen, en, hoe kan dit verklaard worden?”* krijgt een aanvulling vanuit de blik van de bewoners. De respondenten van onze focusgroep lijken eensgezind in dat beide trajecten (h) erkent worden, maar dat ze niet als aanvulling op elkaar worden gezien. Waar het doel van Aardgasvrij helder is, hebben bewoners ook kanttekeningen geplaatst bij de werking, en specifiek bij de communicatie naar de bewoner toe. Wat betreft Reyeroord+ halen bewoners kritisch aan dat ze zeker wel zichtbaar zijn in de wijk alleen weten ze niet altijd goed wat ze doen, het doel van Reyeroord+ is hen meer onbekend. Dit doet voor het gevoel van de bewoners afbreuk aan de meerwaarde die Reyeroord+ heeft en kan hebben in de wijk.

Een erg belangrijk thema en dus rode draad door het gesprek heen is communicatie. De verschillende soorten berichtgeving zorgen voor veel verwarring en frustratie, het alternatief van het enkel communiceren vanuit dezelfde huisstijl – vanuit de Gemeente- wordt dan ook toegejuicht. Naast de vorm krijgt ook de timing van communicatie kritiek, door lange processen kan dit soms als te vroeg worden ervaren. Aan de andere kant geven ze ook aan dat er te vaak achteraf wordt gecommuniceerd en wordt de gemeente weggezet als reactief in plaats van proactief. Voor het vergroten van draagvlak voor projecten als Aardgasvrij verwachten respondenten dat dit succesvoller zal zijn mits er tijdig, duidelijk en transparant gecommuniceerd wordt over wat er wanneer gebeurt. Volgens de bewoners kan verwarring rondom afzender, doel en berichtgeving leiden tot onverschilligheid onder bewoners, wat beide aanpakken slecht zal beïnvloeden.

De tweede deelvraag van dit onderzoek: *“Hoe organiseer je integratie zonder dat beide werkwijzen en identiteiten in de knel komen noch dat ze hun eigenheid verliezen?”* heeft ook een aantal specifieke aanbevelingen gekregen van bewoners. Op het vlak van communicatie zijn er vooral aanbevelingen gedaan om als één entiteit te communiceren naar bewoners om duidelijkheid te vergroten. Wat betreft de verschillende werkwijzen en identiteiten, is het voor bewoners wel duidelijk dat Aardgasvrij en Reyerood+ als aparte trajecten bestaan in hun wijk maar wat voor hen verwarrend is, is de connectie tussen beide. Bewoners geven aan vooral bij de werkwijze Reyerood+ dat het onduidelijk is wat de visie hierachter is, en dat de interventies in de wijk

voor hen soms wat willekeurig voelen. Opvallend is ook het beeld dat de bewoner van zichzelf heeft in vergelijking met de informatie die we in vorige fases hebben opgehaald. In eerdere dataverzamelingsfasen werd vaak een beeld van de bewoner geschetst als potentiële participant in Aardgasvrij en Reyerood+ met wisselende definities van wat deelname daaraan precies betekent. Zo zag Aardgasvrij een bewoner die vooral belang hecht aan rendement op de energierekening terwijl Reyerood+ vooral een bewoner ziet die graag wil meedenken en *“meedromen”*, maar nog niet weet hoe. Het beeld van de bewoner, zoals tot nu toe geschetst, lijkt toch wat van de realiteit af te wijken aldus onze bewoner-respondenten.

HOOFDSTUK 7

FASE 5 – ONTWERPEN VAN AANBEVELINGEN – INTEGREREN, HOE DAN?

HOOFDSTUK 7.

FASE 5 – ONTWERPEN VAN AANBEVELINGEN – INTEGREREN, HOE DAN?

7.1. Opzet fase 5

De laatste fase van de data-verzameling bestaat uit een workshop met het kernteam om zo de aanbevelingen wat betreft integratie zo concreet mogelijk te maken. In deze workshop draait het om het identificeren van uitdagingen, kansen en randvoorwaarden bij het realiseren van integraal samenwerken tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ in de wijk Reyeroord. Voor deze workshop maken we gebruik van een design-tool, namelijk *future visioning*.¹¹ Deze methode draait om het nadenken over een wenselijke toekomst, in dit geval, een integrale aanpak in de wijk Reyeroord. De focus lag voornamelijk op wanneer en onder welke condities integratie tussen de werkwijzen Aardgasvrij en Reyeroord+ mogelijk is.

Deze workshop vond fysiek plaats in het Energiehuis. In totaal namen zes mensen aan deze workshop deel waarbij er een gelijke verdeling was tussen betrokkenen van Aardgasvrij en Reyeroord+. Een overzicht van de deelnemers is, met in achterhoofd de AVG-wetgeving, te vinden in tabel 8. Gezien de sterke focus op de toekomst en de handelingsperspectieven voor integratie, ligt het zwaartepunt van dit hoofdstuk vooral hoe we die integratie kunnen vormgeven, een verwijzing naar ambidexterity of tweebenigheid in het conceptueel model. Tijdens de workshop hebben we een drietal grote vragen besproken op basis van een tweedelige methodiek. Allereerst schreef elke respondent zijn/haar/ X gedachten op post-its en daarna gingen we hierover collectief in gesprek (Bijlage D).

De vragen waren:

1. Wat is het doel is op korte- en lange-termijn in de wijk Reyeroord?
2. Wat is er nodig is om van deze toekomstvisie realiteit te maken?
3. Wat maakt de realisatie haalbaar (of niet)?

Tabel 8. Overzicht respondenten workshop

Funcie
Projectmanager
Beleidsadviseur
Beleidsadviseur
Communicatieadviseur
Programmamanager
Manager

7.2. Resultaten Fase 5

In wat volgt stellen we een laatste keer de doelen en toekomstvisie binnen de wijk Reyeroord – voor Aardgasvrij en Reyeroord+ centraal. Daarna gaan we kijken naar de beïnvloedende organisatie- en omgevingsfactoren om die doelen te bereiken om tot slot aanbevelingen te doen.

Wat betreft het startpunt voor de toekomstvisie van de wijk Reyeroord dienen twee belangrijke aandachtspunten te worden vermeld. Allereerst worden

11 *Future visioning*. (Geraadpleegd Oktober, 2022).

<https://www.eur.nl/impactatthecore/onderzoek-onderwijs/design-toolkit/creeren/future-visioning>

afzonderlijke doelen geformuleerd. Afzonderlijke doelen worden vooral nog benoemd vanuit de werkwijze Aardgasvrij, waarbij het uiteindelijke doel blijft dat bewoners overstappen van warmtevoorziening. Reyeroord+ formuleert iets zachtere doelen als een toekomstbestendige wijk en gebruik maken van het momentum om andere beheeropgaven op te pakken. Dit wordt ook geformuleerd met woorden als hoop en droom, in plaats van woorden als doelstelling of opgave. Reyeroord+ vult ook in haar doel aan op de doelen van Aardgasvrij, door aan te kaarten dat zij als werkwijze bewustwording hopen te genereren op thema's als duurzaamheid en circulair.

Daarnaast worden ook heel wat gezamenlijke doelen vermeld en bestaat daar ook consensus over. Zo zijn ze het er bijvoorbeeld over eens dat ze eigenaarschap willen creëren in de wijk. Hiermee wordt er bedoeld op een toekomst waarin zowel Aardgasvrij als Reyeroord+ niet meer fysiek vanuit de Gemeente aanwezig zijn in de wijk, maar dat wel hun initiatieven en gedachtegoed blijft voortbestaan onder en vooral door de bewoners zelf. Dit wordt gezien als een overkoepelend doel waar iedereen nu eigenlijk ook al naartoe aan het werken is. Een ander gezamenlijk doel waar naartoe gewerkt wordt, en nog gewerkt moet worden, is integraal problemen vanuit de wijk oppakken. Hierbij wordt besproken dat ieder wel zijn of haar eigen verantwoordelijkheid zal moeten behouden, maar dat er als gezamenlijk team op de wijk Reyeroord meer integraal gewerkt zou kunnen worden. Hierbij wordt als kanttekening geplaatst dat alhoewel eigen doelen van belang zijn, je soms verder moet kijken naar de zogenaamde "hogere doelen" en dienstbaar daaraan zijn in je werk. Dat kan betekenen soms even iets minder focus te hebben op de opgave waar je als afzonderlijke werkwijze, en ambtenaar, voor staat.

"Nou ja, uiteindelijk is natuurlijk ook een doel het aardgasvrij maken van de wijk. Dat is uiteindelijk... Dat hoort er dan bij. Maar goed, soms kan dat misschien in sommige gevallen leiden dat je niet helemaal hetzelfde doel op de korte termijn, middellange termijn hebt."

"Ik heb bij mij ook erop gezet: 'ik hoop wel op wat meer bewustwording op het gebied van energietransitie en duurzaamheid.' Maar ja, dat is meer een beetje hoop/wens/droom."

"Ja, sec voor aardgasvrij voor het doel, van: er moeten een warmtebuis in de straat aangelegd worden. Bewustwording op duurzaamheid bredere thema's. Op het stukje circulair. Op het stukje hoe je omgaat met water. Die regenton is daar een idee van. Dat draagt wel bij aan dat langere termijn doel. Die bredere bewustwording krijgen of duurzaamheid in je wijk. En ook eigenaarschap over je eigen wijk daarin hebben. Op de lange termijn zie ik de meerwaarde wel. Maar op de korte termijn zie ik het iets minder."

"Ik heb ook een beetje toekomstbestendig opgeschreven. Omdat je deels toekomstbestendig, dat aardgasvrij, meer groen in de wijk, ik noem maar op. Ook wel dat sociale waar we het net over hebben. Op een gegeven moment zijn wij als aardgasvrij er niet meer. Dan wil je nog wel dat er dingen gebeuren in de wijk. Bij die buitenbioscoop, dat mensen zeggen, ik weet niet of ze het gedaan hebben, maar: 'we moeten zelf ook zoiets organiseren.' Dat ze dat zelf gaan doen. Dat VvE's meer die kickstart krijgen vanuit ons. Dat ze daardoor wel uiteindelijk hun gebouw op orde krijgen. Dat hoort er ook bij. Op die manier dat overkoepelende."

"Dus daarom behoudt iedereen wel z'n eigen verantwoordelijkheid, maar dat neemt niet weg dat je op wijkniveau wel meer als een team kan gaan samenwerken in plaats van losse projectjes"

"Ja, kijk, idealiter, maar dat proberen we natuurlijk ook met Reyeroord plus, dat je over je eigen werkgrenen soms heen kijkt. Dan ben je echt naar die hoge doelen ook aan het kijken en ben je veel integraler dingen aan het afstemmen (... Soms is het goed om te denken: ik ga iets voor aardgasvrij doen, wat totaal niet onder mijn werkpakket valt. Maar dat past in dat grotere plaatje waarin je samen aan het werk bent. Dan ga je dat gewoon doen."

Omgevingsfactoren

Wanneer we vervolgens dieper ingaan op factoren die het realiseren van deze doelen beïnvloedt, dan worden twee omgevingsfactoren heel expliciet aangehaald: rol van boundary spanners & politiek leiderschap.

De respondenten identificeren een aantal boundary spanners die zowel het contact richting de wijk als richting de Gemeente onderhouden. Deze individuen genereren tegelijkertijd vertrouwen in de wijk en opereren binnen, aan de rand van de organisatie. In de focusgroep worden twee soorten boundary spanners geïdentificeerd. Er wordt gesproken over individuen die de verbinding met de wijk leggen en korte lijntjes hebben met bewoners. Deze mensen zorgen voor meer vertrouwen vanuit de wijk in de gemeente en helpen bij het beklijven van het gedachtegoed van Aardgasvrij en Reyeroord+ in de wijk. Deze boundary spanners dragen actief bij aan het realiseren van het doel van eigenaarschap.

Het tweede type boundary spanner verbindt de netwerken tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. Deze individuen zorgen voor slagkracht bij gezamenlijke beslissingen op operationeel niveau. Daarnaast kunnen deze boundary spanners zich ook op strategisch niveau, in de rol van opdrachtgever, bewegen. Volgens de respondenten is de context van de wijk hier ook helpend in, ten overstaande van de grote organisatie.

“Dat is ook de kracht, dat er toch wat meer stabiliteit is met (...) en (...). Dat niet (...) wat anders bepaalt. Het is toch het gezicht van de wijk. Ik vind het een prettig persoon, het is een hartstikke harde werker. Dat vind ik ook fijn, dat ze daar ook lijntjes heeft. Dat is wel de kracht. Als je die kan behouden, dan ben je voor een wijk ook veel betrouwbaarder. Dat zie je ook aan (...), die er nu een jaar rondloopt. Iedereen kent haar.”

“We hebben een communicatiegroep. Daar komen dingen bij elkaar. Maar er zijn wat wisselingen geweest bij collega's. Wat ik heel fijn vind, is dat (...) en (...) daar ook bij zitten. Dat draagt net wat meer kracht ook als er besluiten genomen moeten worden.”

“Dus we spiegelen heel goed met elkaar. Dat is fijn. Er zijn nu net een paar wisselingen geweest bij communicatie, maar ik denk dat de opdrachtgevers zelf elkaar ook heel goed weten te vinden. Dat is wel een voordeel van de wijken.”

Politiek leiderschap wordt weinig besproken, alleen in relatie tot de verantwoordingslijnen richting de wethouder. Uiteindelijk heeft iedereen een “eigen

verantwoordelijkheid” richting de politiek en de opdrachtgever. In Reyeroord zijn op het moment ook verschillende ambtelijke opdrachtgevers aanwezig. Vooral met het oog op de aanleg van het warmtenet en het riool in de uitvoeringsfase, bestaat er nog onzekerheid onder onze respondenten. Het wordt zelfs als de taak gevoeld van het kernteam om te zorgen dat de ambtelijke opdrachtgevers zo weinig mogelijk merken van de complexe opgavestructuur die in de wijk ligt. Wat er vooral nodig lijkt te zijn, is vertrouwen van de opdrachtgevers om dit te kunnen realiseren. Aan de andere kant, horen we ook geluiden dat een gedeeld opdrachtgeverschap nuttiger zou zijn in de integratie.

“Kijk in zo'n integraal team. Iedereen houdt wel gewoon zo'n eigen verantwoordelijkheid. Ik moet uiteindelijk straks wel binnen mijn afdeling verantwoording afleggen, van: nou hoe vordert het met de, d'r moeten zoveel woningen bouwen in de wijken. Gaan we dat halen? Daar wordt uiteindelijk onze wethouder weer op afgerekend. Dat is een andere wethouder...”

“Daarom is nu wel besloten: het rioolproject wordt een standaard rioolproject. Dat hangt dan even onder de zuil van SP/ die is daar opdrachtgever van. Daar is het budget. De aanleg van het warmtenet... uiteindelijk is dat straks een warmtebedrijf die dat aanlegt. Die zijn straks in principe opdrachtgever. Wij sturen dan... Wij hebben daar wel wat sturing op, maar wij zijn formeel geen opdrachtgever om dat het net aan te leggen. Alleen, alles wat mij die bewoners binnen gebeurt, daar hebben wij wel de financiering naar ons toegetrokken. Dat wordt door installateurs uitgevoerd. Maar daar willen wij de bewoners niet mee opzadelen. Wij zegen dan: 'dat regelen wij als gemeente allemaal.' Daar zijn wij als gemeente, als stadsontwikkeling wel weer opdrachtgever van. Daar zie je dus wel... Je staat wel op een... Ja, je gaat een uitvoeringsperiode in, die wel twee meerdere ambtelijke opdrachtgevers gaat hebben. Dat vind ik wel een spannende. Gaat dat allemaal wel goed lopen? Daar is deze wel mee ingegeven. Dat is wel aan ons, om te zorgen dat wij dat op ons lage niveau goed organiseren, zodat dat op dat ambtelijke niveau, dat dat geen problemen veroorzaakt, want die krijgen gewoon gerapporteerd: 'het loopt allemaal goed.' Dat hebben wij voor hen goed geregeld.”

“Er moet vertrouwen zijn, zowel onderling, maar ook vertrouwen vanuit de hogere regelleiding. Maar die moet ook commitment hebben. We geven het vertrouwen en commitment en wij gaan ons er niet mee bemoeien. We gaan ervan uit dat jullie het in die wijk gewoon goed organiseren en oplossen.”

“Ik denk idealiter zouden wij een team zijn met een opdrachtgever, toch? Zou je niet allemaal los zijn.”

Organisatiefactoren

Op organisatievlak kunnen we ook factoren detecteren die invloed uitoefenen op de dynamiek tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. Gegeven hun gezamenlijke doelen, identificeren de respondenten twee organisatiefactoren in deze sessie, namelijk: managementstijl en organisatiestructuur.

De twee verschillende managementstijlen gedefinieerd in dit onderzoek komen niet expliciet naar voren in dit gesprek. Er wordt vooral gesproken over de afwisseling van management en wie, wanneer de lead moet nemen. Voor sommige onderwerpen lijkt het vrij duidelijk waar de regie ligt, terwijl dit bij andere thema's meer diffuus is. Wat betreft de rioolvervanging is het duidelijk, daar is stadsbeheer verantwoordelijk voor. Ook voor Aardgasvrij wordt duidelijk geschetst waar de regie zit en ook hoort te zitten. De communicatie vanuit beide werkwijzen lijkt het meeste verwarring te genereren onder onze respondenten. Hier lijkt onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor wat, en hoe het management dit op kan lossen. Ten slotte, wordt er ook kort aangestipt dat de complexe structuur van meervoudig opdrachtgeverschap, programmamanagers (of projectleiders) en diverse ambities de verschillende managementstijlen nog iets diffuser en daarmee ook complexer maken.

“De straat gaat open en daar moet een riool gelegd worden en daar moet ook een warmtepijp bij in, daar hebben we wel afgesproken: de coördinatieplicht komt bij stadsbeheer te liggen. Die doen het grootste deel van de werkzaamheden, dus het is logisch dat die daar dan wel in die zin de lead hebben, als het gaat om plannings en uitvoering.”

“Als ik even kijk, puur naar aardgasvrij. Of even naar de warmtetransitie als opdracht. Daar moet wel sterke regie op zitten. Zowel financieel. Daar moet best veel geld bij. Dus daar zijn wij ook weer van afhankelijk van de Rijksoverheid. Daar moet je wel naar kijken: van: oké, welke middelen zijn beschikbaar? Waar willen we dan beginnen? Wat is handig? Wat is logisch? Dus je hebt daar wel een soort stedelijke sturing nodig. Je kan het niet helemaal aan de wijk overlaten, van: ‘oké, deze wijk wil graag, dus dan gaan we het daar doen.’”

“En over al die vier is eigenlijk op dit moment geen regie. Niemand is echt in de lead en niemand weet wat die vier van elkaar...”

“Alleen je hebt eigen opdrachtgevers en dan nog eigen programma managers. Ik bedoel, daar zit ook een willetje op. Dat is ook met allemaal. Dus daar gaat natuurlijk ook... Daar komt ook wat uit. Dat is geen verwijt, maar dat is gewoon hoe de situatie is.”

De respondenten schetsen een duidelijke noodzaak voor afstemming in de organisatie, op het gebied van centralisatie, formalisatie, red tape, maar ook doelen en prestatie-indicatoren. Er wordt uitgesproken dat het van belang is dat iedereen die in de wijk bezig is, goed weet van elkaar wat ze op welk moment willen gaan doen. Deze afstemming wordt dan ook als voorwaarde gezien voor het helder en eenduidig kunnen communiceren naar de bewoner van de wijk Reyeroord. Hier wordt ook duidelijk geschetst dat dit al wel met enige mate plaatsvindt maar dat dit nog beter zou kunnen om te voorkomen dat de bewoner hier het slachtoffer van wordt. Het is ook opvallend dat de respondenten deze afstemming vooral zien als een korte-termijn doel waar ze gezamenlijk als Aardgasvrij en Reyeroord+ in moeten optreden: toewerken naar een goed geoliede machine, waarbij goede afstemming van belang is voor de bewoner.

“Er is nu ook een planteam vanuit rioolopvang, waterberging. We zoeken elkaar wel op, maar het moet nog wel... Nou ja, beide moeten we nog onze aan nemers selecteren. Dat moet nog wel goed op elkaar... Dat moet wel een geoliede machine worden. Dat moet volgend jaar wel echt goed gesmeed gaan worden. Dus dat had ik wel echt als korte termijn doel, van: ‘dat moet dit jaar gebeuren.’”

Van daaruit moet je dan ook als een gemeente richting bewoners gaan communiceren. Maar dan moet het ook intern, moet de organisatie wel goed staan en ook op elkaar afgestemd zijn.”

“ Dat ik zoiets had, van: de bewoners moeten niet de dupe zijn van hoe wij het achter de schermen anders geregeld hebben. Dus op de korte termijn moeten we zorgen dat in ieder geval naar buiten... Dat we het ondertussen goed oplossen achter de schermen.”

“Dat ligt ook bij stadsbeheer, omdat daar de expertise ligt. Alleen ondertussen gaan we ergens anders in de wijk verder waar dat nog niet speelt, maar nog niet aardgasvrij is. Dat moet op elkaar afgestemd worden. Dat doen we goed hoor. Maar dat kan beter richting burger.”

Ambidextrous design – welke integrale aanpak?

De realisatie van integraliteit wordt tijdens het gesprek bepaald door de invloed van de structurele verdeling tussen de werkwijzen, door communicatie tussen en vanuit de werkwijzen en door motivatie van betrokkenen. Om naar de integrale aanpak toe te werken is het van belang dat er zowel in de organisatiestructuur als in de communicatie wederzijdse afspraken bestaan over hoe dit aan te pakken en dat er voldoende voedingsbodem voor motivatie blijft.

Organisatiestructuur

Ten eerste, op vlak van organisatiestructuur, geven de respondenten duidelijk aan dat ze naar de bewoner toe meer als eenheid willen optreden. De verschillende identiteiten van de twee werkwijzen, Aardgasvrij en Reyerood+, willen naar elkaar toe bewegen, niet verder van elkaar af en zeker niet nog meer gefragmenteerd. Er worden een viertal partijen geïdentificeerd die nu in de wijk bezig zijn, Aardgasvrij, Reyerood+, projectorganisatie riool en wijkcommunicatie. Deze vier identiteiten goed samen laten komen blijkt een uitdaging. Tegelijkertijd wordt er uitgesproken dat er tussen Aardgasvrij en Reyerood+ inmiddels ook al het een en ander geïntegreerd is, vooral als het gaat om snel en adequaat reageren op wensen vanuit de wijk.

De noodzaak hiervoor wordt meermaals benadrukt, vooral voor de bewoner is het van belang dat er als eenheid wordt opgetreden waarbij ambtenaren over de grenzen van hun eigen opgave durven heen te kijken om een bewoner te helpen.

“En in de sessie die we laatst hadden, met projecten en meer strategie ervan, daar was jouw opmerking ook wel goed bij de projectorganisatie, van: ‘we moeten niet nog een derde.’ Dat werd eerst wel gezegd: ‘we willen met riool ook een soort eigen identiteit neerzetten.’ Toen hadden we allebei zoiets, van: ‘nee. Het moet eenduidig zijn. Niet meer allemaal anders.”

“Waar ik wel trots op ben, omdat wij toch een eigen team hebben met een eigen telefoonnummer, algemeen, met meer mensen en een mailadres, dat ik wel het gevoel krijg en bedankjes dat wij wel kordaat reageren (...) Dan denk ik: ‘dit zijn wel stappen waarin wij als gemeente groeien of ons best doen om ook...’ Het is dan het team wat er nu is, wat heel fanatiek is en heel bezorgd richting bewoners en hulpvaardig. Maar om dat over de stad uit te trekken is een uitdaging dat is wel waar we voor staan.”

“Je hebt Reyerood plus, je hebt de projectorganisatie voor riool, waterberging en whatever... en je hebt aardgasvrij. En dan heb je ook nog wijkcommunicatie.”

“Als we straks in de uitvoerende fase zitten... Ik merk dat ook vanuit mijn gebiedsregierol, dat bewoners op de lijn komen. Dan hebben ze een vraag of een kwestie of een klacht. Dat gaat dan over misschien net iets anders dan het project. Dan wordt er gezegd: ‘dat valt niet onder het project, dus je moet ergens anders zijn.’ Dat kastje naar de muur gestuurd worden, dat wil je voorkomen. Juist door samen goed op te trekken in deze wijk.”

Communicatie

Ten tweede, wordt communicatie meerdere malen aangehaald als een factor van invloed op de integrale aanpak. Het werkt tot nu toe nog belemmerend dat er verschillende partijen actief in de wijk zijn die allemaal via hun eigen kanaal bewoners proberen te bereiken. De respondenten bespreken dat het van belang is om verschillende kanalen te benutten om zoveel mogelijk bewoners te bereiken, maar tegelijkertijd wel de eenheid op te zoeken als afzender. Tegelijkertijd is de

wens om hier wat autonomie te bewaren zichtbaar in het gesprek. De respondenten bespreken dat ze beide wel een specifieke, inhoudelijke vraag aan de bewoner hebben, en dat deze verschilt tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. Echter, moeten deze specifieke boodschappen wel landen in het geheel van het verhaal dat in Reyeroord verteld wordt.

“Het is ook wel een soort van, elk type communicatie spreekt een bepaald type bewoner aan. Maar als je het vanuit de gedacht: we doen het allemaal hetzelfde, maar misschien wel in verschillende vormen. De een vindt het heel fijn om die brief te krijgen, de ander wordt meer aangesproken door een gesprek op straat, weet ik het. Dat je daar de variatie in opzoekt, in plaats van in dat we het allemaal er anders uit willen laten zien.”

“Bijvoorbeeld met een avond dan wel weer. Met zo'n middel, dat pakketje wat wij hebben gemaakt, ik zie niet in hoe we daar ook nog iets over het riool... Je bent heel specifiek. We vragen jou als bewoner iets om een beslissing te nemen over je verwarmingssysteem in je huis. Dat is wel iets anders dan dat je wordt gevraagd: wil je meedenken over hoe straks de straat voor je deur weer wordt ingericht?”

“Daar heb je wel een specifieke communicatie, want daar heb je echt vanuit je eigen project een hele specifieke vraag waar je over communiceert. Daarna moet het wel weer landen binnen een wat groter geheel. Wat gaat er de komende tijd gebeuren? Dat moet wel, vin dik, weer wat meer in een geheel zijn. Maar dan niet meer die specifieke vraag. Het is best logisch dat dat bij die projecten zelf blijft. Ik bedoel, het ophalen van waar extra bankjes en parkeerplekken bij moeten, daar heb ik niet zoveel...”

Er worden een aantal kansen aangedragen door de respondenten die de communicatie meer als eenheid kunnen laten overkomen op de bewoner. Ten eerste, wordt het belang van een overkoepelend verhaal benadrukt. Het is van belang dat Aardgasvrij en Reyeroord+ samen een verhaal vertellen aan de bewoner, dan wel met hun eigen boodschap die hier nog steeds duidelijk in aanwezig kan zijn.

“Een kans vind ik ook met die grote paraplu, dat je dan ook het grote verhaal kan vertellen wat in Reyeroord speelt op het gebied van aardgasvrij, riool en dat soort dingen. Dat mis ik nu ook. Dat het voor communicatie lastig is. Want ja, ik wil gerust bij aardgasvrij wat vertellen over de andere dingen, maar als je dan een overkoepelende organisatie hebt en een overkoepelend verhaal wat je samen insteekt, kan je ook met je eigen middelen, kan je dat steeds in de kernboodschappen terug laten komen.”

“Daar had ik wel zoets... Dat moet uiteindelijk een gezamenlijk initiatief worden. Dit is nu wel... dit idee is daar ontstaan. Er is al besloten dat we dat gaan doen. Oké, ze zijn er al zo ver mee. Nou ja, ze willen zich ook introduceren. Dan moet je het ook laten doen. Goed idee. Dan moeten we gewoon de kans pakken om daar onze plek in te krijgen. Dat doen jullie volgens mij ook. Jullie hebben ook twee pagina's wij ook iets van anderhalf. Volgens mij hebben we straks best een heel mooi product. Dan hebben we een begin. Dan moeten we dat volgend jaar uitbouwen naar echt iets gezamenlijks.”

“Ik denk dat dat precies de beweging is die we nu proberen te maken. Waar we in het begin de eerste waren die in dit gebied intensief aan de slag gingen en bewust kozen voor een soort afwijkende stijl om te laten zien: we doen het hier ook echt anders. Zien we nu... Je komt in een volgende fase waarin je met elkaar een beeld wil uitstralen. Weer toe wil naar eenduidigheid en hetzelfde. Maar ondertussen heb je wel al van alles. Dat is ook wel een soort... Dat is ook eentje trechteren daarin en elkaar vinden.”

Ter ondersteuning van dat gezamenlijke verhaal wordt een communicatie toolbox besproken door onze respondenten. Deze toolbox biedt een standaard voor de middelen waarmee er gecommuniceerd wordt naar de wijk Reyeroord. Hiermee wordt ook het risico van de persoonsgebondenheid van het netwerk en de communicatie mee ingedamd. De wens voor kennisdelen komt ook sterk naar voren in de sessie. Op het gebied van communicatie zien we de wens om meer te delen over hoe er gecommuniceerd wordt, dit begint al met het starten van een gezamenlijke digital map om bijvoorbeeld een toolbox in op te slaan.

“Ik denk dat je op een toolbox, dat je dingen bij elkaar... Dat je zegt: eigenlijk communiceren we op deze manier in de wijk, met zoveel mogelijk bestaande middelen die door verschillende organisaties gebruikt worden, en dat je daarmee aan de slag gaat. Dat kan ook, als iemand wegvalt, dat je zegt: ‘dat is de basis waarop we hier werken. We gaan hiermee verder.’ Dat is mijn idee erachter.”

“Hebben we wel een eigen DIVA map bijvoorbeeld? Gewoon even heel praktisch he.”

Tot slot wordt op het einde van het gesprek nog aangevuld vanuit de respondenten dat Wijk aan Zet ook een rol begint te spelen in de situatie in Reyeroord. Hierbij wordt benadrukt dat het goed is om het *“anders te willen organiseren”* maar dat in de ervaring van onze respondenten ook heel lastig is. Dit programma wordt genoemd in het kader van het streven om voor de Rotterdammer te werken. Wijk aan Zet betekent ook dat de gemeente meer bewoners aan tafel wil zien, waarbij de respondenten zich afvragen hoe ze dat willen doen. Ook de vraag hoe dit nieuwe programma wordt geïnstitutionaliseerd in al bestaande programma's in de wijk is nog onbeantwoord.

“Er is wel gekeken in Rotterdam naar bewoners meer aan zet. Wijk aan zet heet dat dan. Dat we dingen anders gaan organiseren. Wat heel goed is. Maar vanuit communicatie hebben we dat wel eens eerder geprobeerd. Maar het is zo lastig. Als je daar het wiel voor uitvindt, is het mooi, maar het is ook wel heel ingewikkeld om dat zo goed mogelijk te doen.”

“Het is wel heel leuk. We moeten blijven streven om het gewoon voor die Rotterdammer te doen en dat je in de wijk het meest bereikt, maar het is organisatorisch in gemeenteland lastig.”

“Maar voor het onderzoek is het dank ik wel interessant... Je wordt er denk ik wel in betrokken, toch? Dat wijk aan zet... We zitten ook te zoeken, van: hoe institutionaliseer je dit dan? Dan kijken: wat ligt er al? Wat is er al gaande?”

Motivatie

Een opvallende voorwaarde die de betrokkenen schetsen om meer integraal te kunnen werken tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ is de motivatie van alle betrokkenen in de wijk Reyeroord om zich in te zetten voor het maatschappelijk belang en dit vanuit zichzelf als persoon. Dit wordt vooral verwoord als een *mindset* en in de vorm van *betrokkenheid*. Dit heeft vooral te maken met het vertalen van grote opgaven naar het wijkniveau. Het belang van de motivatie om dingen samen op te willen pakken in de wijk komt hier sterk naar voren. Hiervoor moet je soms een beetje buiten de lijntjes kleuren, en voelen dat het oké is om het anders te doen. Zoals de opdrachtgeverstructuur er nu ligt, is die motivatie vanuit de betrokkenen zelf van groot belang om integratie op wijkniveau te blijven realiseren. Een belangrijke kanttekening uit eerdere resultaten die hier slechts minimaal terugkomt is dat het verlies van deze betrokken ambtenaren hun werk teniet kan doen.

“Maar ook wel hoe zij de opdracht voelen denk ik. Wat jij zegt, dat commitment, de ruimte om het op wijkniveau in te vullen, wordt denk ik hier gevoeld, gepakt en... Een combinatie van je pakt 'm zelf en je krijgt 'm.”

“Iedereen moet wel een beetje in de mindset zitten, van: oké, we voelen ook de ruimte om het anders te doen. Die pakken we dan ook. Dat zit er bij jullie heel erg in, maar bij ons ook.”

“Dat is uiteindelijk wel de key ook gewoon denk ik. Dat je toch wel buiten die kaders een beetje durft te kleuren, durft te gaan, durft te werken.”

“Zelfs al zouden we een projectteam zijn onder een paraplu met een opdrachtgever, zouden wij nog steeds aardgasvrij zijn. Als (respondent 5.1) dan besluit: ik ben (...) projectmanager. Dat is waar ik mijn 36 uur volledig aan wil besteden. Dan heb je misschien sturing van bovenaf. Maar dan blijft er toch nog iets. Uiteindelijk moet je willen, kunnen.”

“En ja, dan is het vertrouwen in de mensen die er zijn. Daar hebben we als gemeente soms dingetjes te doen, dat we zorgen dat er genoeg back-up is en dat het niet van een persoon afhangt maar het misschien wel breder gedragen wordt.”

7.3. Deelconclusie fase 5

Deze laatste fase voegt een ontwerpend element toe aan dit onderzoek waarmee een duidelijker beeld van de gewenste toekomst wordt geschetst. Deze toekomst kenmerkt zich door helderheid in afzonderlijke maar des te meer in gezamenlijke doelen. Hiervoor is een integrale aanpak noodzakelijk. In de data leeft een sterke wens om in de uitvoering van de riool- en warmtenet-aanleg als goed geoliede machine op te treden. Zo ervaart de bewoner de minste overlast en hoeft de straat immers maar één keer open. Voordat het zover is, ligt er echter nog een weg naartoe waarbij er gezamenlijk wordt geprobeerd om de bewoner van de wijk Reyeroord bewust te laten worden over duurzaamheid, maar ook om eigenaarschap onder bewoners te stimuleren. De technische en maatschappelijke opgaves zijn dus verschillend, maar ook sterk verbonden doordat ze tegelijk lopen. Aan de andere kant zit hier ook een sequentieel karakter in, nu wordt er vooral veel gecommuniceerd naar de bewoner, en dadelijk begint de fysieke verandering van de buitenruimte. Vooral in die communicatie naar de bewoner moet er volgens de respondenten integraal opgetreden worden: *“We communiceren duidelijk en als eenheid, om te voorkomen dat de bewoner het slachtoffer zal worden van disbalans van de gemeente Rotterdam.”*

De tweede deelvraag gaat meer in op de integratie en het behoud van eigen identiteit van de werkwijzen, namelijk: *hoe organiseer je integratie zonder dat beide werkwijzen en identiteiten in de knel komen noch dat ze hun eigenheid verliezen?* Met het ontwerpende karakter van deze sessie hebben we samen met de respondenten een wenselijke toekomst kunnen schetsen en een opstapje daarnaartoe. Concreet willen ze samen aan de slag om de gezamenlijke doelen te bereiken alleen dient er ook ruimte te zijn, voor bijvoorbeeld Aardgasvrij, om eigen verantwoordelijkheid te behouden voor fysieke opgaven die er liggen. Zo willen ze bijvoorbeeld graag meer de verbinding opzoeken naar de bewoner. Op korte termijn willen ze als een integrale entiteit communiceren naar de bewoner en deze zo snel mogelijk van dienst zijn. Op langere termijn zien ze hun samenwerking het liefst als een goed geoliede machine waarbij in de uitvoer de afstemming soepel verloopt. Dit genereert nog wel wat spanning, omdat hier verschillende partijen bij aangesloten zijn en ook de complexiteit van de Gemeente speelt hier een rol. Op strategisch niveau zijn er bijvoorbeeld meerdere opdrachtgevers en politieke leiders betrokken bij de wijk Reyeroord, wat grenzen stelt aan integraal werken.

HOOFDSTUK 8

CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

HOOFDSTUK 8.

CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk geven we een antwoord op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek: *"Hoe de ogenschijnlijk tegenstrijdige projectmanagementaanpak van Aardgasvrij en de procesmanagementaanpak van Reyeroord+ met elkaar kunnen integreren zodat prestaties van beide verbeterd worden?"* Door middel van het reflectief samenbrengen van de opzet en uitkomsten van de fasen van dit onderzoek, voorzien we een antwoord. Tot slot, formuleren we enkele aanbevelingen, handelingsperspectieven die leidend kunnen zijn voor integraliteit in Reyeroord maar ook een bron van inspiratie kan zijn voor andere Rotterdamse wijken.

De eerste fase van dit onderzoek bestond uit een literatuurstudie om zo wetenschappelijk inzicht te krijgen in het vraagstuk maar ook om het vraagstuk van leidraad te voorzien om het in praktijk te kunnen kaderen. Concreet steunen we op de theorie van tweebenigheid of ambidexterity en hebben we diverse organisatie- en omgevingsfactoren gedefinieerd die dit kunnen beïnvloeden. Vervolgens hebben we in fase twee een eerste verkenning van deze theoretische bril in de praktijk uitgevoerd door middel van interviews en participatieve observatie. Een eerste conclusie uit deze verkennende fase is dat de context van dit vraagstuk, van Aardgasvrij en Reyeroord+, zich kenmerkt door een hoge mate aan complexiteit. Er zijn verschillende stakeholders betrokken, er is een grote diversiteit aan doelen en ook de relatie met de politiek is verschillend. Verder zijn er verschillen op te merken in aanpak, managementstijl en gedrag. Deze diversiteit vroeg om een mogelijke blik op integraliteit. Om hier zicht op te krijgen, voerden we diverse gesprekken met het kernteam en bouwden samen een stakeholdermap op. Hierdoor hebben we relevante spelers geïdentificeerd voor een verdere verdieping in fase drie-vijf.

Concreet hebben we in fase drie, drie groepen meegenomen in het onderzoek en hen stellingen voorgelegd zoals 'De wijk vormt de basisstructuur voor Aardgasvrij en Reyeroord+'. Wat willen jullie individueel en samen bereiken?' of 'Wat en wie is er binnen de organisatie nodig om deze individuele en gezamenlijke doelen te bereiken?' of 'Wat zijn sterke punten van de samenwerking tussen Aardgasvrij en Reyeroord+?' en, 'wat zijn uitdagende punten?'. Tijdens deze gesprekken stond 'de integrale aanpak' centraal, de visie hierop is echter verschillend. Waar in de groep van ambtelijk opdrachtgevers het met name ging over de Gemeente als een eenheid en een vraagteken werd geplaatst bij de noodzaak van een integrale aanpak in Reyeroord; ging het in de andere gesprekken over de bewoner die vraagt om integraal handelen. Sociale koppelkansen en het werken vanuit de integrale leefwereld van de bewoner vormt de aanleiding voor het samenwerken tussen Aardgasvrij en Reyeroord+. Zowel tijdens de gesprekken met het kernteam als tijdens de vierde fase, het gesprek met de bewoners¹² is er consensus over hoe de wijk is samengesteld en het belang van een integrale aanpak daarbij. Zo wordt bijvoorbeeld aangehaald dat de wijk Reyeroord uitdagend is omwille van de diverse samenstelling en de lage verbondenheid. De bewoners kaarten dit vooral aan als desinteresse bij hun bureaus en kennissen. Het kernteam benoemt hier vooral het gebrek aan bewonersinitiatieven en het grote wantrouwen richting de overheid. Aanvullend hebben de deelnemers van deze gesprekken ook enkele kritische geluiden teruggegeven. Zo haalden bewoners aan dat er onduidelijkheid heerst over het doel van Reyeroord+ en missen zij een rode draad in de interventies in de wijk. Het doel van Aardgasvrij is voor hen duidelijker hoewel hier dan weer wat zorgen bestaan rondom het financiële plaatje van het aanbod en dus

12 Hierbij moet nogmaals aangestipt worden dat de groep respondenten relatief klein was. Dit maakt dat de mate waarin onze resultaten overeenkomen met de totale werkelijkheid met enige nuance geïnterpreteerd moet worden.

de impact voor hen als bewoner. Verder wordt ook communicatie naar voor geschoven als kritische noot: het moment, middel, inhoud en vorm van communicatie naar bewoners in de wijk Reyeroord vanuit beide werkwijzen klinkt wel eens vals. Concreet zit er een belangrijk verschil in hoe enerzijds de Gemeente kijkt naar de bewoner en hoe die bewoner de aanpak van de Gemeente, Aardgasvrij en Reyeroord+ beleeft. Een laatste interessante aanvulling is de rol van de wijkraad. Bewoners halen aan dat ze deze stakeholder graag een actievere rol in de wijk zien nemen, ook in relatie tot dit vraagstuk.

Tot slot, is fase 5, de laatste fase ingestoken op een ontwerpende manier met als doel concreet tot aanbevelingen te komen. In deze fase van het onderzoek werd nogmaals bevestigd dat er een wens is vanuit de kern van Aardgasvrij en Reyeroord+ om integraal naar de bewoner te kunnen handelen en communiceren. Vooral op korte termijn ziet iedereen een noodzaak om gezamenlijk op te treden naar de bewoners en als eenheid te communiceren over interventies en plannen voor de wijk. Er zijn verschillende opgaven geïdentificeerd vanuit beide werkwijzen waarbij ze aangeven dat deze samenkomen onder de paraplu van een toekomstbestendig Reyeroord waarbij bewoners eigenaarschap voelen over hun wijk. Afstemming is hierbij het toverwoord, het is van belang dat iedereen op de hoogte is van wat er gebeurt en onder welke vlag. Vooral in de uitvoering van het riool en het warmtenet bestaat er nog wat spanning over het bijeenbrengen van verschillende (ambtelijke) opdrachtgevers. De respondenten zijn zich bewust van hun aanwezigheid in de wijk en willen de beweging maken richting eenheid, en verdere fragmentatie van identiteiten van de gemeente in de wijk voorkomen.

Concreet: Waar en wanneer versterken de project- en procesmatige aanpak elkaar en waar en wanneer zitten ze elkaar tegen zodat de technische en maatschappelijke opgave in (dis)balans komen, en, hoe kan dit verklaard worden?

Deze vraag kunnen we tweeledig beantwoorden. Allereerst kenmerken Aardgasvrij en Reyeroord+ zich als afzonderlijke entiteiten binnen de Gemeente met elk hun eigen doelen, aanpak, sterktes en uitdagingen. De projectmatige aanpak van **Aardgasvrij**

karacteriseert zich door het hebben van een helder doel, controle over projectfasen, een meer reactieve communicatiestrategie en een duidelijke succesmaatstaf: 'iedereen van het gas af'. **Reyeroord+** heeft eerder een procesmatige aanpak en identificeert zich meer met maatschappelijke opgaven, krijgt veel ruimte van de Gemeente om te experimenteren en probeert de dialoog aan te gaan met bewoners. De succesmaatstaf voor Reyeroord+ is moeilijker te vatten en ook het uiteindelijke doel is wat diffuser. Ten tweede hebben Aardgasvrij en Reyeroord+ ook een helder gezamenlijk doel voor ogen: eigenaarschap onder bewoners creëren om zo een toekomstbestendige wijk te bewerkstelligen. Om dit doel te bereiken, versterken de werkwijzen en aanpak van Aardgasvrij en Reyeroord+ elkaar. Reyeroord+ creëert het draagvlak en het bewustzijn onder de bewoner op het thema duurzaamheid, wat Aardgasvrij en het behalen van hun doelen ten goede komt want met dat idee zouden bewoners gemakkelijker over kunnen gaan tot het warmtenet. Ook in de technische aanpak vullen ze elkaar aan, op het moment dat de straat opengaat voor het nieuwe riool en het warmtenet zal afstemming onder stakeholders nog belangrijker worden om hinder voor de wijk te minimaliseren.

Waar beide logica's elkaar kunnen versterken, kunnen ze elkaar ook verzwakken. Hoofdverklaringen hiervoor zijn te vinden in hun aanpak die inherent verschillend is van elkaar. Aardgasvrij heeft een duidelijke opgave en moet hierover verantwoording kunnen afleggen, deze resultaatgerichtheid botst met het eerder explorerende karakter van Reyeroord+. De meer procesmatige aanpak van Reyeroord+ is lastig te meten, in hoeverre is er al eigenaarschap bereikt onder bewoners? Vraag is dan ook: hoe organiseer je integratie?

Hoe organiseer je integratie zonder dat beide werkwijzen en identiteiten in de knel komen noch dat ze hun eigenheid verliezen?

Deze vraag wordt vanuit dit onderzoek hoofdzakelijk beantwoord op basis van organisatiefactoren en omgevingsfactoren waar ook specifiek aandacht is voor communicatie. Om een helder doel voor ogen te hebben, dient de opdracht vanuit de omgeving en meer specifiek de politieke leiders duidelijk te zijn. Bovendien moet er

ook helderheid zijn over de kaders. In de verschillende fasen van dataverzameling is naar voren gekomen dat er niet alleen meerdere opdrachtgevers betrokken zijn, maar dat deze ook niet geheel op één lijn liggen met wat er in de wijk onder ambtenaren leeft. Er moet meer ruimte gecreëerd worden voor de betrokkenen van Aardgasvrij en Reyeroord+ om buiten hun eigen doelstellingen te werken, en daarmee aan een gezamenlijk doel voor de wijk Reyeroord te kunnen werken. Hierbij is het van belang dat het gezamenlijke doel helder is voor alle betrokkenen, en dat iedereen vanuit eenzelfde gedachtengoed handelt. Een vertrekpunt hiervoor is de bewoner zelf en de aanpak is er één die zich kenmerkt door integraliteit. Er zijn diverse vormen van integraliteit denkbaar en vanuit dit onderzoek schuiven we er drie naar voor. Minimaal lijkt er de wens te bestaan om af en toe “voor elkaars doelen” te werken en de bewoner zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Een mate van regie is hierbij van belang (wie is er wanneer in de lead?) en dit zal in overleg afgestemd moeten worden. Als we nog een stapje verder gaan, laat de data-analyse ook zien dat het reduceren van het aantal opdrachtgevers een denkbeeld is. Verschillende opdrachtgevers met hun eigen doelen en visies beperken nu de mogelijkheid in de wijk Reyeroord voor ambtenaren om buiten hun boekje te mogen gaan wanneer de situatie hierom vraagt. Een gezamenlijke opdrachtgever zou het makkelijker maken om verschillende losse eilandjes meer te verbinden met elkaar en problemen in de wijk gemakkelijker op te lossen, echter kan dit gevolgen hebben voor de eigenheid en identiteit van beide werkwijzen. Uitdaging is hierbij wel dat Aardgasvrij onder Gemeentelijke vlag vaart, waar zelfs een nationale opdracht aan ten grondslag ligt en dit kan het denkbeeld rond opdrachtgeverschap bemoeilijken. Tot slot, politieke integratie. Nu ervaren Aardgasvrij en Reyeroord+ een verschillende mate aan bestuurlijke aandacht en druk. De wijk Reyeroord als geheel beschouwen op politiek niveau, zou verschil kunnen maken in de bestuurlijke belemmeringen die zich nu voordoen.

Wat betreft communicatie is een eenduidige conclusie te trekken op basis van dit onderzoek: een integrale aanpak is hier wenselijk voor bewoner en ook mogelijk voor Aardgasvrij en Reyeroord+. In de huidige opzet is er zeker afstemming op vlak van communicatie naar de bewoner tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ alleen, volgens alle partijen in dit onderzoek, is er nog meer

mogelijk. Daar waar Aardgasvrij en Reyeroord+ in het begin van hun eigen opdrachten vooral hebben ingezet op hun afzonderlijke identiteit en boodschap naar de wijk, valt ook op te merken dat beiden nu in willen zetten op eenheid naar de bewoner toe. Ook bij bewoners zien we de behoefte aan herkenbare communicatie vanuit de gemeente op de juiste momenten. Cruciaal hierbij is ‘wie neemt de regie? Het antwoord op deze vraag is belangrijk om te voorkomen dat er te veel, te weinig of op verkeerde momenten naar de wijk gecommuniceerd wordt. Bewoners geven aan dat ze wel graag op tijd weten wat er speelt in de wijk, maar dat ze niet een jaar van tevoren al ingelicht willen worden. Ook geven ze aan dat ze willen kiezen hoe ze communicatie ontvangen en met welke frequentie, dit is ook van belang bij het inspelen op de verschillende groepen bewoners van de wijk Reyeroord. Ten slotte, dient de boodschap helder te zijn waarbij een duidelijk verhaal gecommuniceerd wordt naar de bewoner met een hoofdrolspeler en een einddoel. Regie kan zorgen voor eenheid in het moment, medium & boodschap van communicatie.

Hoe de ogenschijnlijk tegenstrijdige projectmanagementaanpak van Aardgasvrij en de procesmanagementaanpak van Reyeroord+ met elkaar kunnen integreren zodat prestaties van beide verbeterd worden?

De hoofdvraag van dit onderzoek kan niet eenduidig beantwoord worden. De verschillende fasen van het onderzoek tonen de complexiteit van deze casus aan en tonen ook aan dat er verschillende denkbare niveaus van integratie en dus verschillende manieren om te integreren mogelijk zijn. Concreet is flexibiliteit nodig in ruimte en tijd om integratie te bewerkstelligen. Uit de analyse blijkt dat we tweebenigheid kunnen realiseren door Aardgasvrij en Reyeroord+ op een hoger niveau, de Gemeente, te integreren. We spreken hier dan over het realiseren van tweebenigheid over diverse entiteiten heen. Wat betreft de tijd kan dit gelijktijdig gebeuren maar zijn er ook opdrachten mogelijk waarbij het sequentieel gebeurt. Daarom zijn twee vormen van organisatiedesign mogelijk: partitioeneel en reciproque. De opgave van Aardgasvrij kent een helder doel waarbij doorheen de tijd Reyeroord+ kan bijdragen aan het realiseren ervan maar om ook finaal het eigenaarschap en de wijk van

de toekomst te realiseren, is een vroegere start en latere doorwerking van Reyeroord+ ook cruciaal. Reyeroord+ draagt immers bij aan de bewustwording en het vertrouwen onder bewoners, wat Aardgasvrij zou moeten helpen bij hun aantallen die overgaan op het warmtenet. Bij een reciproque design zien we dat verschillende entiteiten elkaar ondersteunen door output van exploratie te gebruiken als input

bij exploitatie of omgekeerd. Concreet gaat het hier dus om de wederkerigheid waarbij de exploratie van A input levert voor de exploitatie van B. Om een dusdanig design te implementeren is het noodzakelijk dat er helder gecommuniceerd wordt tussen beide, er afspraken zijn over wie de regie heeft en er op elk niveau van de gemeente herkenning bestaat voor de meerwaarde hiervan.

AANBEVELINGEN

AANBEVELINGEN

Tot slot, aanbevelingen. Meer precies zijn er aan het einde van dit onderzoek twee belangrijke thema's waarop aanbevelingen gedaan kunnen worden. Enerzijds het organisatiethema en anderzijds het communicatiethema. Tot slot, gooi ook niet alles over boord maar 'pak het goede door'.

Organiseer ruimte en tijd, maar maak het duurzaam!

Integreren op opdrachtgeverschap?

Belangrijk als we het over integratie hebben is dat er diverse niveaus en manieren zijn om dit te bereiken. Waar je precies uitkomt, wordt gevoed door de omgeving. Die omgeving bestaat bijvoorbeeld uit complexe uitdagingen en het politiek leiderschap, of opdrachtgevers. Dit onderzoek toont aan dat je kan integreren op elk niveau. Het is vooral van belang om van tevoren te bedenken of integratie noodzakelijk is voor het behalen van bepaalde doelstellingen. Zodat het opdrachtgeverschap vervolgens vormgegeven kan worden, in plaats van andersom zoals we in de wijk Reyeroord zien. De helderheid in opdrachtgeverschap zorgt voor een heldere regierol, heldere planning en heldere evaluatie wat in de uitvoering ook voor meer effectiviteit kan zorgen.

Integreren, altijd?

Er lijkt geen consensus te bestaan over de noodzaak van integraal werken. Aardgasvrij en Reyeroord+ hebben beide afzonderlijke doelstellingen, er is ruimte en tijd nodig om deze te behalen maar, houd ook het gezamenlijke doel voor ogen. Formuleer een helder en integraal doel waar beide werkwijzen zich in kunnen vinden en wat als stip op de horizon geldt. Dit doel kan hetzelfde zijn voor de korte en lange-termijn, zolang het maar integraal geformuleerd is. Het is van belang dat dit doel een duidelijke invulling heeft en dat je elkaar verantwoordelijk houdt voor het behalen ervan. Ten tweede, is het van belang dat de opdrachtgevers

op de hoogte zijn van dit integrale doel en de ruimte en het vertrouwen geven om dit doel na te jagen. Het is belangrijk voor ambtenaren die hetzij voor Aardgasvrij dan wel voor Reyeroord+ werken dat ze vrijheid krijgen om buiten hun eigen doelstellingen te werken om tot een "hogere doel" te kunnen komen.

Zorg voor een duurzame integrale aanpak - de wijkraad

Een kanttekening die meermaals in dit onderzoek naar voor kwam is de persoonsafhankelijkheid. Hoewel zeker nogmaals benadrukt dient te worden dat het enthousiasme onder iedereen die werkt voor de wijk Reyeroord bijzonder hoog is, brengt dit ook een uitdaging met zich mee. Hiermee doelen we op het feit dat sociale verbondenheid creëren in de wijk, betrouwbaar zijn als Gemeente in de wijk zeer sterk afhankelijk is van wie vanuit de Gemeente deze verbindingsrol op zich neemt. Hoewel het belangrijk is vertrouwen op te bouwen, schuilt ook een valkuil in de afhankelijkheid van een of enkele personen: wat als deze de Gemeente verlaten?

Een oplossing hiervoor kan gevonden worden in de wijkraad. In het kader van Wijk aan Zet hebben de wijken van de gemeente Rotterdam een gekozen wijkraad gekregen. Het idee hierachter is dat bewoners meer te zeggen krijgen over stedelijke plannen in hun wijk, door mee te denken over waar er geld aan uitgegeven wordt en welke bewonersinitiatieven er zijn. Volgens de bewoners heeft het betrekken van de wijkraad een positieve relatie met de ervaren invloed van bewoners in de wijk Reyeroord en dus als gevolg ook met het ervaren van eigenaarschap, een doel van Reyeroord+. De wijkraad kan als ondersteunende en adviserende entiteit EN een vast gezicht in de wijk verzorgen EN duurzaam opgebouwd worden zodat bij uitstroom van een of enkele betrokkenen, het vertrouwen behouden kan blijven. Conclusie: zorg voor duurzaamheid in je aanpak, engageer met de wijkraad.

Communicatie - borg de uitdagingen, leer van elkaar

De belangrijkste aanbeveling op het gebied van communicatie luidt: Integreer, diversifiëren op het gebied van communicatie werkt tegendraads. De bewoner houdt zich bezig met de gemeente als geheel en wat deze voor hem of haar betekent, terwijl de gemeente zelf heel erg bezig is met haar eigen fragmentatie en wat voor gevolgen zij zelf denken daarmee te hebben. Bewoners halen aan dat herkenbaarheid zorgt voor vertrouwen. Het loont dus om in een herkenbare en consistente stijl te communiceren. Ook vanuit Aardgasvrij en Reyeroord+ is er belangstelling om uniform te communiceren, meer integraal en minder naast elkaar. Hierbij halen ze zelf aan dat bijvoorbeeld een communicatieregisseur en het ontwikkelen van een tool box handig zijn.

Communicatieregisseur

Tijdens dit onderzoek komt de 'regierol' sterk naar voor. Op vlak van communicatie kan deze rol integraal worden ingevuld. Deze rol kan helderheid en consistentie scheppen in wanneer, hoe en wat er gecommuniceerd wordt. Daarmee kan worden voorkomen dat bewoners te weinig, veel, laat of vroeg op de hoogte worden gebracht van activiteiten en belangrijke informatie van Aardgasvrij en Reyeroord+. Dit gaat een stapje verder dan een structureel communicatieoverleg, waarbij er meer daadkracht nodig is om dit te kunnen realiseren. Vooraf of achteraf informeren moet veranderen naar een sterke regierol waarbij beslissingen over communicatie voor iedereen gelden.

Communicatie tool-box

Een tweede belangrijke aanbeveling schuilt in het creëren van een overzicht van wat er allemaal gecommuniceerd wordt en hoe. Door middel van een

tool-box die digitaal beschikbaar is, weet iedereen welke middelen kunnen ingezet worden. Hiermee verkleinen we het risico van persoonsgebondenheid, mocht er iemand uitvallen dan kan er gemakkelijk verder gegaan worden op eenzelfde voet. Dit heeft wederom als voordeel dat kennis gedeeld wordt, men op de hoogte is van wat iedereen doet en men kan inspelen op bestaande zaken waardoor er afstemming is en meer vertrouwen vanuit de burger kan gecreëerd worden. Het startpunt hiervoor kan gevonden worden in een gedeeld mappenstructuur in de ICT-omgeving van de gemeente. Dit maakt het gemakkelijker om kennis te delen en op te slaan. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat beide trajecten in hetzelfde archiveringssysteem werken.

Bovendien leent een gedeelde online toolbox zich voor het makkelijk delen van kennis. Het delen van onderzoeksresultaten zoals het onderzoek naar de evaluatie van het bestuursmodel van DRIFT¹³ en ander onderzoek in het verlengde van de wijk-democratie onder de vlag van GOVLAB010¹⁴, draagt bij aan de duurzaamheid van de kennisinfrastructuur en de oplossingen die we bedenken.

Duurzaam doorbouwen

Afrondend is het zeker ook van belang om in dit rapport te benadrukken dat er heel wat zaken zijn die positief lopen en niet over boord mogen gegooid worden. De resultaten laten zien dat vooral het kernteam en de schil daar rond een sterke intrinsieke motivatie heeft om de leefbaarheid in Reyeroord te vergroten. De eerder concrete doelstellingen van aardgasvrij en het doel van Reyeroord+ om eigenaarschap te creëren onder de Reyerorders worden positief gevoed door 'het hart voor Reyeroord' van alle betrokkenen. Een belangrijke overeenkomst en dus iets om vast te houden tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ zit ook zeker in de nieuwheid van beide werkwijzen. Beide werkwijzen experimenteren op hun eigen wijze met

13 Van Buuren, M.W., I. van Meerkerk, K.A. Schipper, F. van Steenbergen & F. al Faidi. (2022). *Sterker door strijd? De wijk, de stad en de Rotterdammer - vier jaar democratische innovatie in de Maasstad*. Erasmus School of Social and Behavioural Sciences & Dutch Research Institute for Transition (DRIFT). <https://www.eur.nl/essb/media/101667>.

14 Rapport onderzoek naar geleerde lessen van wijkprogramma's verwacht voorjaar 2023.

het behalen van doelen in de wijk. Of dat nu gelinkt is aan de harde doelstellingen vanuit het stedelijke beleid gasvrij maken of aan het experimenteren en “*buiten spelen*” van Reyeroord+, beide willen samen het eigenaarschap vergrootten en Reyeroord toekomstbestendig maken.

Tot slot, er zijn richting integratie tussen Aardgasvrij en Reyeroord+ al noemenswaardige stappen

gezet. Er bestaat al een communicatieoverleg waar verschillende leden van het kernteam van zowel Aardgasvrij als Reyeroord+ bij aanwezig zijn. Dit maakt het gemakkelijk om te schakelen en gezamenlijke en afzonderlijke doelen scherp te houden. Deze ontwikkelingen zijn goede stappen in de richting van meer integratie, ook op het vlak van communicatie specifiek, en we bevelen dan ook van harte aan om deze duurzaam vast te houden.

***OMARM DATGENE WAT GOED GAAT,
CREËER RUIMTE VOOR DATGENE WAT
NOG KAN ONTWIKKELEN EN GROEIEN.***

LITERATUURLIJST

LITERATUURLIJST

- Becker, H., & Geer, B. (1957). Participant observation and interviewing: A comparison. *Human organization*, 16(3), 28-32.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bozeman, B. (1993). A theory of government "red tape". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 3(3), 273-303.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change* (5de editie). SAGE Publications.
- Cannaerts, N., Segers, J., & Henderickx, E. (2016). Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. *International Journal of Public Sector Management*, 29(7).
- Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2019). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance and Management Review*.
- Clark, A., Holland, C., Katz, J., & Peace, S. (2009). Learning to see: lessons from a participatory observation research project in public spaces. *International Journal of Social Research Methodology*, 12(4), 345-360.
- Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization* 1, 167-188.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2009). Project versus process management in public-private partnership: Relation between management style and outcomes. *International Public Management Journal*, 12(3), 310-331.
- Feijten, P. & Gebhard, W. (2022). Mensbeeld bij beleid. *Sociaal en Cultureel Planbureau*. 1-29
- Gersick, C.J.G., (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gieske, H., Duijn, M., & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341-363.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L. & Tummers, L. (2016). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Halek, P. & Strobl, G. (2015) in Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds). *Managing in a VUCA World*. Springer Publishing.
- Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 4, pp. 202-217.
- Hart, P. 't, & Tummers, L. (2019). *Understanding public leadership* (Second edition /, Ser. The public management and leadership series). Red Globe Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Impact at the Core (website). *Stakeholder mapping*. Erasmus University Rotterdam. Geraadpleegd Januari

2022, van <https://www.eur.nl/impactatthecore/onderzoek-onderwijs/design-toolkit/structureren/stakeholder-mapping>

Jacobsen, C. B., & Jakobsen, M. L. (2018). Perceived Organizational Red Tape and Organizational Performance in Public Services. *Public Administration Review*, 78(1), 24–36.

Kloet de, C. & Doorwaard J.A.C.M. (2013). Organisatieambidextrie: een paradox met een hybride oplossing. *Holland Management Review & Belgium Management Review* 150, 55-62.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*, Cambridge, MACambridge,: Harvard Business School Press.

Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413–427.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–338.

Lipsky, M. (2010). *Street Level Bureaucracy* (2nd Revised edition). SAGE Publications.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a vuca world: challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14.

Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.

Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. (2012). Working Within Constraints: Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape? *International Public Management Journal*, 15(3), 315–336.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2–20.

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3(1), 490–502.

Sharma, A., Gautam, H., & Chaudhary, R. (2020). Red tape and ambidexterity in government units. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 736–743.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, 46(5), 864–894.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.

Thurmond, V.A. (2001). The point of Triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), pp. 253-258.

Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A., (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-29.

Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? the perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583-598.

Van Buuren, M.W., I. van Meerkerk, K.A. Schipper, F. van Steenberghe & F. al Faidi. (2022). Sterker door strijd? *De wijk, de stad en de Rotterdammer - vier jaar democratische innovatie in de Maasstad*. Erasmus School of Social and Behavioural Sciences & Dutch Research Institute for Transition (DRIFT). <https://www.eur.nl/essb/media/101667>

Van Loon, N. M., Leisink, P. L., Knies, E., & Brewer, G. (2016). Red tape: Developing and validating a new job centered measure. *Public Administration Review*, 76(4), 662-673.

Van Meerkerk, I. & Edelenbos, J., (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance*. Edward Elgar Publishing.

Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences: Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 47(1), 3-24.

Wang, H., Edelenbos, J., & Cheng, Z. (2021). Combining project and process management in PPP network: Relationship between management style and outcome. *Australian Journal of Public Administration*.

Williams, P. (2013). We are all boundary spanners now? *International Journal of Public Sector Management*, 26(1).

BIJLAGEN

BIJLAGEN

A. Stakeholdermapping fase 2

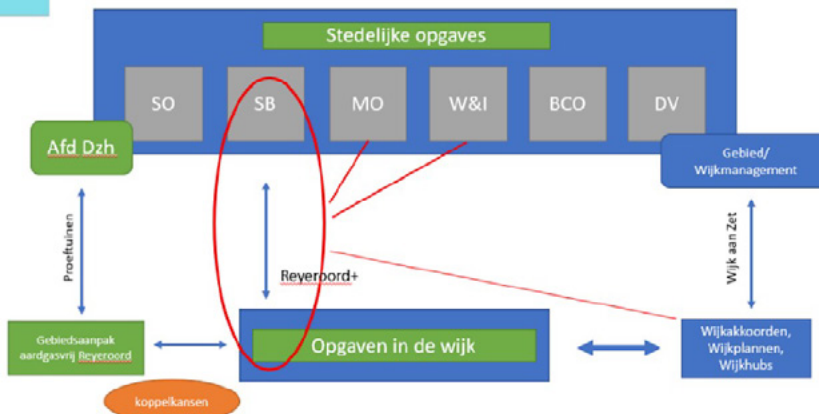
Opdracht 1.

Wat zijn de doelen van Reyeroord?

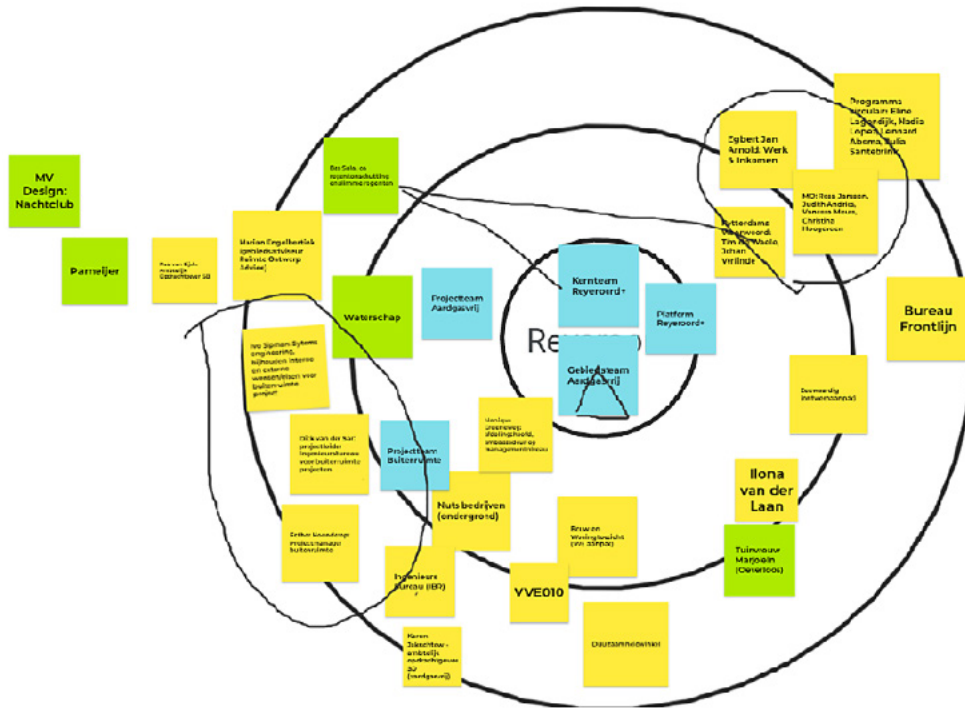


Opdracht 2.

To gesimplificeerd?



Opdracht 3.



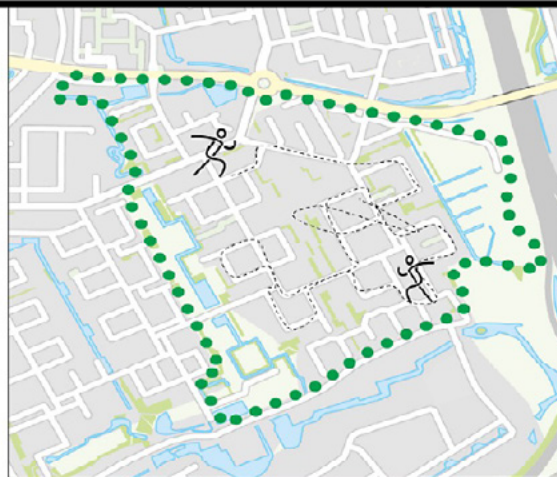
B. Focusgesprekken fase 3

Voorbeeld wandelroute kernteam

WANDELEN IN REYEROORD – ROUTE 1.

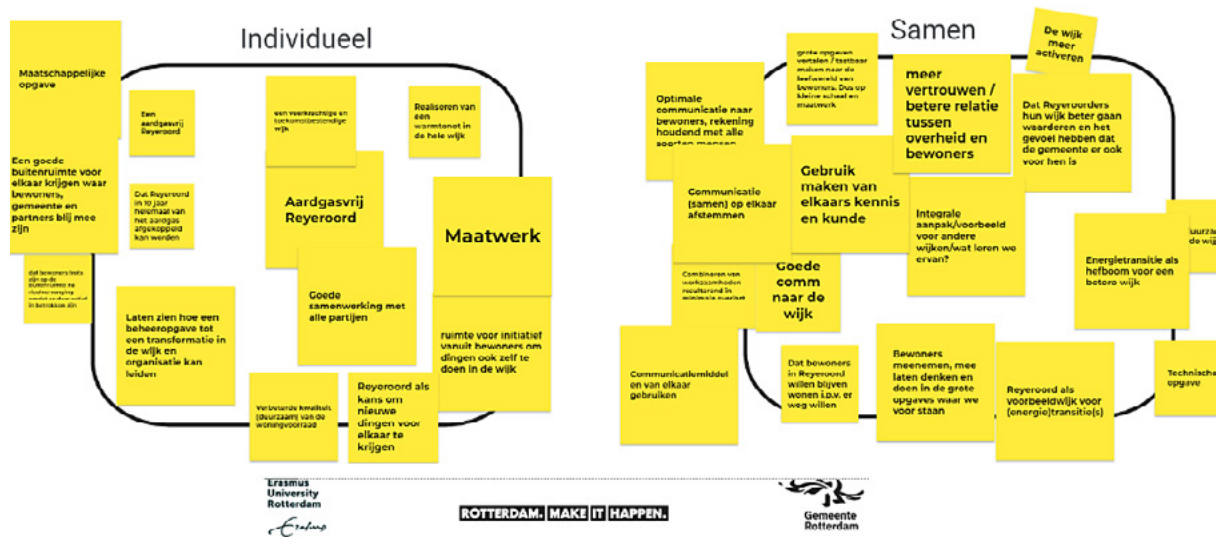
Kernteam Reyroord+ en Aardgasvrij

- Waar en wanneer vind je elkaar tijdens de eigen wandeling?
- Wat maakt dat je af en toe een andere afslag neemt?
- Hoe versterken jullie elkaar met respect voor ieders identiteit?



Voorbeeld focusgesprek kernteam

De wijk vormt de basisstructuur voor Reyeroord+ en Aardgasvrij. Wat willen jullie individueel en samen bereiken?



C. Bewonersgesprek fase 4

Beeld- en communicatie-materiaal gebruikt voor de focusgroep:



LEKKER FIT! BUITENSPELEN!

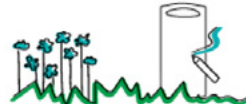
Een volgende etappe voor de Magische Speeltuin

8 JUNI • Mr. Van Eijck: 09.00 – 12.00 • CBS Beatrix: 12.25 -14.50

Dinsdag 8 juni is het zover! We blazen de magische speeltuin nieuwe energie in met het thema: **Lekker Fit! Buitenspeelen!** De speeltuin komt weer tot leven met **creatieve en speelse activiteiten**. Naast het stimuleren van het buitenspeelen, zal ook de kennis van de natuurlijke omgeving worden aangewakkerd bij de kinderen. Het zal een sportieve en leerzame dag worden voor de leerlingen van de scholen Mr. van Eijck & CBS Beatrix!

WAT GAAN WE DOEN?

- Prullenbakken ontwerpen
- Freerun parcours
- Ontmoeting met de boswachter
- Presentatie houten vleermuis



WAAR?
Het speelveld tussen Mr. van Eijck & CBS Beatrix aan de Here Noord

Gemeente Rotterdam

Reyeroord+



Nieuwsbrief

Maart 2022

In deze nieuwsbrief leest u meer over Reyeroord Aardgasvrij.

Informatieavond Energierkening 12 april

Met de zenuwmarkten informeren wij u over het aardgasvrij maken van Reyeroord. Deze brief wordt huis-aan-huis bij alle bewoners in Reyeroord verspreid. Als huiseigenaar kiest u straks zelf of u aardgasvrij wordt, als huurder beaamt u verhuurder daar in eerste instantie over. Let daarom goed op, welke informatie is bedoeld voor huiseigenaren of voor huurders.

Voorbereidingen in volle gang

We zijn druk bezig de aanleg van stadsverwarming in Reyeroord voor te bereiden. Buiten stiek u dit nog niet, maar achter de schermen wordt hard gewerkt. Woningeigenaren in het woongebied de Oostelijke doel, de jaar starten we met de aanleg aan de Schuilingsoord, om woongebouw 'Schuilburg' van Woonbron van stadsverwarming te voorzien. Daarna volgen de twee flats aan de Veenoord in 2023. De rest van de aanleg zal voortgang oplopen door de ontwikkelingen bij het Warmtebedrijf Rotterdam. Wij hebben u hierover in eerdere nieuwsbrieven geïnformeerd. Door deze verstuuring kunnen de overige woningen in Reyeroord pas vanaf het voorjaar van 2024 aangesloten worden. In de volgende nieuwsbrief informeren wij u hier verder over. Heeft u nu al vragen, neem dan contact met ons op.

Stijging van de energiekosten

U heeft het waarschijnlijk al gelezen of gehoord. De prijs van gas is flink gestegen. Dit heeft invloed op uw energierekening. Afhankelijk van uw contract met uw

energieleverancier kunt het verschil daarin zijn afgesproken, kan uw energierekening hoger worden.

Ook de tarieven van stadsverwarming zijn dit jaar gestegen, maar minder hoog dan de gasprijs. Wilt u weten hoe het verschil tussen verwarmen op gas en stadsverwarming voor uw situatie uitpakt, ga dan naar de online reken tool op: www.duurzaam010.nl/rekenool of kom langs op 12 april.



Informatieavond Energierkening 12 april

Waarom wordt de energierekening dit jaar zoveel hoger? Wilt u weten wat u kunt doen om een hoge gasrekening te beperken? Kom dan naar de informatieavond op dinsdag 12 april van 19.30 – 21.00 uur in het Energiehuis, Heindijk 350. De avond start met een lezing over de huidige energierekening en waarom die rekening zo hoog stijgt. We geven u inzicht wat u hieraan kan doen. Direct morgen maar ook op langere termijn. Er zijn deskundigen aanwezig

WARM
Reyeroord

www.duurzaam010.nl/reyeroord

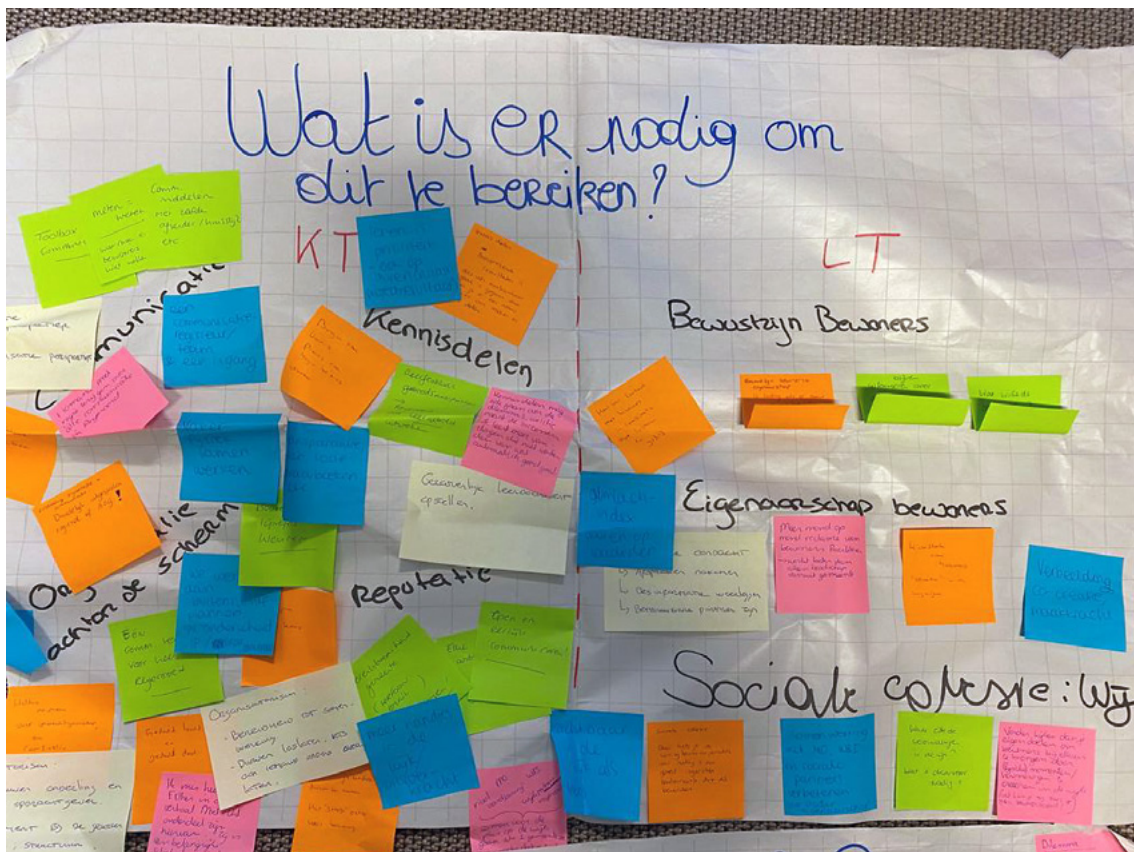
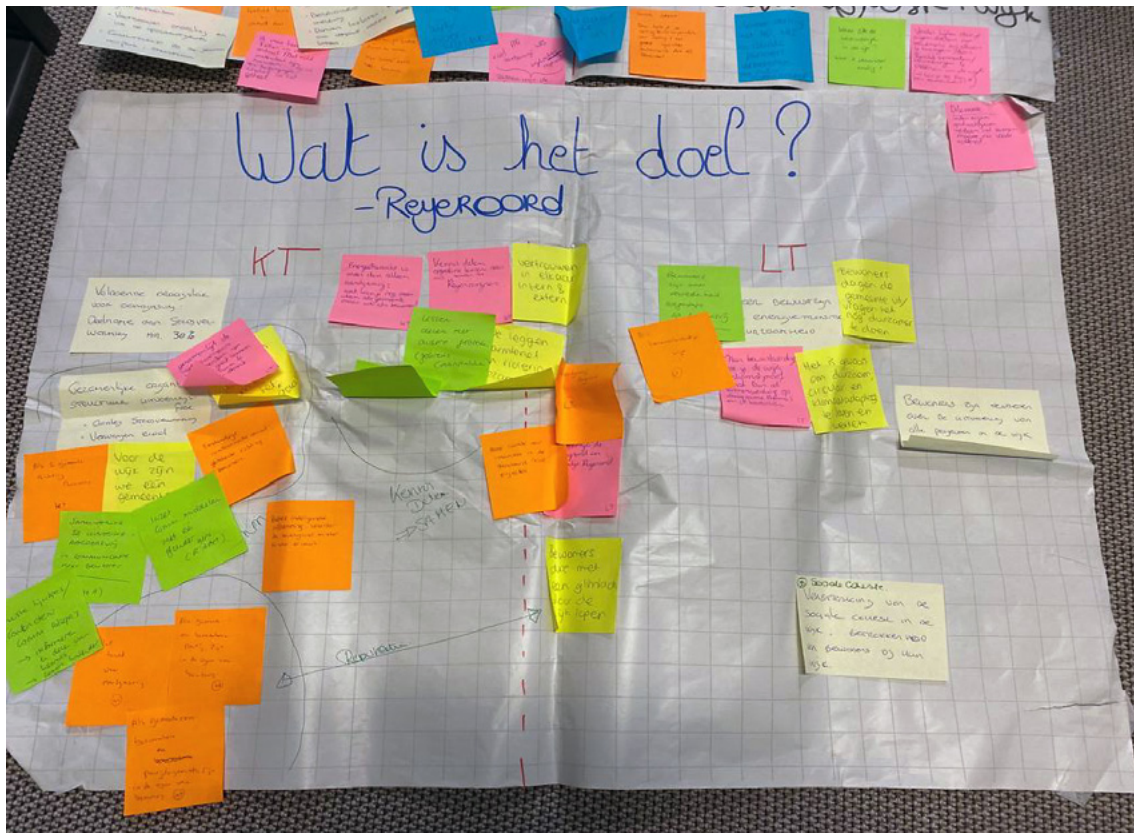
Buurtbijeenkomst Aardgasvrij

Kunnen wij nog iets toelichten? **Reken maar!**

Datum Woensdag 27 oktober
Tijd tussen 16:00-19:30 uur kunt u langskomen
Locatie Energiehuis: Heindijk 350, Rotterdam

[Stappenplan](#)
[Stadsverwarming](#)
[VvE](#)
[Financiering](#)

D. Focusgesprek fase 5



GOVLAB010

STURING IN VERANDERING.

Erasmus
University
Rotterdam

