

INSTITUTIONELE ACTIVISTEN?

Werken binnen én tegen het systeem

Janne Heederik

Het is dinsdagochtend, negen uur. In een hoek van de grote kantoorruimte van het stadskantoor van de gemeente schuiven de medewerkers van Team BuurtVerbonden (TBV) aan bij hun vaste vergadertafel. Stoelen worden bijgeschoven en koffiebekers worden neergezet. De sfeer is zoals altijd ontspannen, maar tegelijk is duidelijk dat er een serieus punt op de agenda staat: de evaluatie van de bewonersavond die vorige week plaatsvond. Die bewonersavond, in een buurthuis in de wijk, maakte deel uit van hun participatieaanpak waarin bewoners, gemeente en woningcorporaties samen nadenken over de toekomst van de buurt. Centraal staat de vraag hoe woningen en de leefomgeving vernieuwd of verbeterd kunnen worden: via renovatie, optoppen (het toevoegen van een extra verdieping op de daken van de bestaande gebouwen), nieuwbouw, of een combinatie daarvan. Het is een gevoelig en kwetsbaar traject, want het vertrouwen tussen bewoners en woningcorporaties staat al vanaf het begin onder druk. Veel bewoners twijfelen of hun stem daadwerkelijk verschil maakt. Daarom was de bewonersavond zo belangrijk: TBV hoopte dat de avond bij zou

dragen aan meer openheid en vertrouwen. Volgens Hannah en Jeroen, twee bij het project betrokken TBV-medewerkers, liep het echter anders. De betrokken bestuurder van de gemeente zei – tegen het advies van TBV in – dat een keuze voor het scenario *zonder* nieuwbouw, kon betekenen dat achterstallig onderhoud aan woningen langer op zich zou laten wachten. Zijn intentie was om geen verwachtingen te wekken die hij niet kon waarmaken, maar zijn boodschap kwam anders over. De opmerking werd als zeer dwingend ervaren en bewoners reageerden verontwaardigd en boos, in de zaal en later in de buurt-appgroepen, waar het nieuws zich snel verspreidde. Voor velen leek de uitspraak te bevestigen wat ze al vreesden: dat de uitkomst van het proces eigenlijk al vaststaat. ‘We hadden gehoopt dat deze avond zou leiden tot meer vertrouwen, maar nu is er juist weer minder,’ verzucht Hannah.

De spanningen rondom de participatieavond zijn typerend voor de tussenpositie waarin TBV-professionals dagelijks opereren. Hun werk is gericht op het herstellen van vertrouwen en het realiseren van een

‘buurtgestuurde’ samenwerking, maar in dat streven botsen zij geregeld met de bureaucratische logica’s van hun eigen organisatie. Hun team is aangesteld om ‘anders te werken’: met een buurtgestuurde benadering waarin bewoners vanaf het begin een belangrijke stem hebben en hun behoeften centraal staan. Daar hoort ook een integrale aanpak bij, waarin verschillende vraagstukken in samenhang worden aangepakt.

De professionals van TBV bevinden zich in een tussenruimte waar ze voortdurend moeten balanceren tussen de bureaucratische logica’s van hun eigen organisatie en de behoeften van bewoners

Dat botst echter met de hiërarchische en verkokerde werkwijze van de gemeente. Dit spanningsveld raakt aan wat in de literatuur wordt omschreven als institutioneel activisme: ambtenaren die vanuit hun positie binnen de overheid proberen de logica van het systeem te veranderen, bijvoorbeeld door de stem van bewoners meer gewicht te geven in besluitvorming. De professionals van TBV bevinden zich in een tussenruimte waar ze voortdurend moeten balanceren tussen de bureaucratische logica’s van hun eigen organisatie en de behoeften van bewoners. De vraag is dan: in hoeverre kunnen zij afwijken van bestaande processen om bewoners te steunen, en wat betekent dat voor hun rol en positie binnen de gemeente?

In het teamoverleg na de bewonersavond komt deze vraag ook aan bod. Moeten ze dit via de ambtelijke weg, via leidinggeven, aankarten of direct met de bestuurder in gesprek gaan? Meerdere collega’s

reageren dat ze het vervelend vinden dat het zo gelopen is, maar Eveline, een van de teamleden, is feller: ‘Ik mis het gevoel van urgentie. Jullie reacties zijn erg tam. Dit is écht heel erg,’ zegt ze, terwijl ze de tafel rondkijkt. Ze pleit ervoor om nu aan de bel te trekken, maar Judith, verderop aan tafel, wil wachten. Zij wil confrontatie vermijden en het via de ‘reguliere lijn’ oplossen, om de goede relatie met de bestuurder niet te beschadigen. Eveline vindt dit juist het moment om verantwoordelijkheid te nemen en wil niet wachten tot de situatie in de organisatie is afgestemd of geneutraliseerd: ‘Anders ben ik geen knip voor mijn neus waard,’ stelt ze. Ze ziet het als haar taak om er voor bewoners te zijn, ook op momenten waarop het schuurt in de samenwerking met andere partijen. Uiteindelijk gaat Eveline in gesprek met de bestuurder en wordt gezamenlijk besloten een brief te sturen aan alle buurtbewoners met een toelichting op de uitspraak. Dit voorbeeld laat zien dat het werk van TBV-professionals niet alleen draait om praktische keuzes in projecten, maar hen ook confronteert met bredere vragen over hun strategische handelingsruimte, de inzet van ambtelijk activisme en de afweging wanneer welke aanpak of interventie passend is. Deze bijdrage illustreert en reflecteert op institutioneel en ambtelijk activisme, met aandacht voor de strategische keuzes en dilemma’s die daarmee gepaard gaan.

Oude reflexen binnen een nieuwe samenwerking

De tussenpositie van TBV is een paradoxale: aan de ene kant is zij onderdeel van de gemeente en dus werkzaam binnen



Getty Images, Unsplash.

het systeem, aan de andere kant moet zij dit systeem juist doorbreken om gelijkwaardiger samen te werken met bewoners. Deze paradoxale positie zorgt ervoor dat TBV-professionals voortdurend balanceren tussen twee logica's. Aan de ene kant staat de logica van de 'reguliere gemeentelijke lijn', waar planning, verantwoordingsplicht en hiërarchische besluitvorming nog altijd dominant zijn en de nadruk ligt op risicobeheersing (Verhoeven & Tonkens, 2013). De andere logica is die van de buurtgestuurde samenwerking: een integrale aanpak waarbij bewoners vanaf het begin worden betrokken en waar ruimte is voor vertraging, aanpassing, en behoeften van bewoners die lang niet altijd passen binnen beleidsdoelen.

De bewonersavond is een voorbeeld van de spanning die deze tussenpositie soms oproept, omdat dat een moment is waarop de twee logica's samenkomen. Hun aanwezigheid legt bloot waar de logica's van controle,

planning en risicobeheersing botsen met het uitgangspunt van gelijkwaardig samenwerken, vertrouwen en meer zeggenschap voor bewoners. Zoals Oude Vrielink en Verhoeven (2011, p. 384) beschrijven, is dit kenmerkend voor een overheid die meer faciliterend en bescheiden wil zijn en samenwerking en partnerschap met burgers centraal wil stellen, maar diepgewortelde reflexen vertoont om 'inhoudelijk aan het roer te blijven.' Omdat TBV de logica van gelijkwaardig samenwerken belichaamt, komen die reflexen in de samenwerking met verschillende gemeentelijke afdelingen sterk naar boven. Zoals een medewerker zegt: 'Onze manier van werken dwingt de gemeente buiten de gebaande paden te treden, en daar zijn veel ambtenaren niet toe bereid.' Een andere collega vult aan dat het probleem niet zit in de onwil van mensen, maar in het systeem zelf: 'Alles wordt helemaal dichtgetimmerd en alles wat anders is, is dus heel moeilijk.'

Planning versus participatie

De fricties in de participatieaanpak rondom de vernieuwing van woningen maken dit scherp zichtbaar. In dit project werken TBV, verschillende afdelingen van de gemeente, bewoners en woningcorporaties samen aan een 'gezamenlijke buurtvisie' voor de toekomst van de buurt. Officieel hebben bewoners een participerende rol in het proces, zo is er een buurtplatform en zijn er bewonerscommissies waar bewoners met de andere partijen aan tafel zitten, maar in de praktijk komt die participerende rol voortdurend onder druk te staan. Dit wordt onder andere zichtbaar tijdens projectoverleggen, waar bewoners niet aanwezig zijn. Deze overleggen vinden meestal plaats in het Buurtpunt van een van de woningcorporaties, in een krappe vergaderruimte op de begane grond van een van de flats die mogelijk gerenoveerd gaan worden. Rond een lange tafel in een smalle vergaderzaal zit elke drie weken een groep vertegenwoordigers van de gemeente en woningcorporaties om de voortgang te bespreken.

'Onze manier van werken dwingt de gemeente buiten de gebaande paden te treden, en daar zijn veel ambtenaren niet toe bereid'

Tijdens deze overleggen benadrukken collega's van de gemeente en woningcorporaties regelmatig de planning en de afgesproken tijdslijnen. Zodra het gesprek raakt aan de planning, neemt de toon toe in urgentie. 'Het wordt wel heel krap,' zegt een collega, Piet, tijdens een van de overleggen, wijzend naar de deadlines die richting het hogere besluitvormend overleg gaan. De collega van de woningcorporatie, Hugo, knikt

instemmend. Hannah reageert kalm maar vastberaden: 'Ik snap dat het een belangrijke deadline is, maar het is nog belangrijker dat we dit nu samen met bewoners doen.' Zij vindt dat alle besluiten eerst met bewoners afgestemd moeten worden. Haar TBV-collega Noor knikt en vult aan dat zij wil voorkomen dat het proces overkomt 'alsof er al van alles besloten is zonder bewoners.' Beide benadrukken het belang van transparantie en ruimte voor de inbreng en emoties van bewoners, maar Hugo reageert geïrriteerd: 'Wij willen heel graag door en het blijft nu hangen. Het begint echt een planningsprobleem te worden.' De nadruk op planning schuurt dus met de opdracht van TBV, waarbij vertraging soms functioneel is, omdat het bewoners het gevoel geeft serieus te worden genomen doordat zij worden meegenomen in het proces. Voor de gemeentelijke lijn daarentegen, geldt vertraging vooral als risico: voor deadlines, budgetten en politieke afspraken.

Wie houdt de regie?

Opvallend is dat vertraging door bewoners al snel als problematisch wordt bestempeld, terwijl vertraging door de gemeente of corporaties – bijvoorbeeld bij financiële doorrekeningen – nauwelijks met dezelfde urgentie wordt benoemd en eerder als normaal onderdeel van het proces wordt gezien. Dit laat een ongelijkheid zien in het wegen van belangen, wat past bij een tweede reflex: het vasthouden van de regie. Tijdens een overleg over de drie scenario's voor woningbouw in de wijk pleit Hannah ervoor om scenario's zonder draagvlak van bewoners niet door te zetten: alleen dan is het participatieproces geloofwaardig. Zowel

Piet als Hugo kijken direct wat vertwijfeld en Hugo wil iets inbrengen als Noor hem net voor is: 'We kunnen dit als projectgroep niet alleen beslissen, hier zitten geen bewoners aan tafel.' Hannah knikt instemmend, maar Piet en Hugo wijzen direct op de 'gigantische woningbouwopgave' waar de stad voor staat. 'Bovendien ligt het uiteindelijke besluit bij het bestuur,' zegt Piet. Hugo voegt daar nuchter aan toe: 'Er zijn nou eenmaal meer onderdelen en belangen dan de meningen van bewoners.'

Het probleem ligt niet zozeer in het feit dat bewoners geen formeel gelijkwaardig stemrecht hebben, maar in het ontbreken van transparantie over hoe hun bijdrage wordt meegenomen in de uiteindelijke afweging

Dat andere belangen meespelen, zoals de verdichtingsopgave of financiële investeringen, is onvermijdelijk. Wat hier vooral opvalt, is dat de discussie plaatsvindt zonder directe inbreng van bewoners en hun perspectief naar de achtergrond verdwijnt. Daardoor houden gemeente en corporaties impliciet de regie, ook al luidt het doel officieel: 'de buurt beslist mee in wat er straks gaat gebeuren.' Het gebrek aan openheid richting bewoners resulteert in een impliciete hiërarchie in het besluitvormingsproces. Het probleem ligt daarmee niet zozeer in het feit dat bewoners geen formeel gelijkwaardig stemrecht hebben, maar in het ontbreken van transparantie over hoe hun bijdrage wordt meegenomen in de uiteindelijke afweging. Voor bewoners kan dit net zoals bij de bewonersavond het gevoel oproepen dat

er achter hun rug om besluiten worden genomen en dat de uitkomst al vaststaat. Dat voedt wantrouwen, terwijl TBV juist probeert om het vertrouwen te herstellen.

Tussen twee logica's

Enerzijds krijgt TBV dus de opdracht om een andere manier van werken te realiseren, anderzijds beschikt het team over beperkte institutionele ruimte om deze af te dwingen en roept de uitvoering hiervan regelmatig irritatie of weerstand op bij collega's. Zoals een teamlid verzuchtte: 'Je hoort toch heel vaak: Oh, dan gaat Team BuurtVerbonden weer dwars lopen doen.' Een ander teamlid beschrijft hoe deze positie voelt: 'Ik sta er echt tussenin (tussen bewoners en gemeente). Ik ben loyaal aan allebei, dat meen ik echt. Het is misschien een gekke vergelijking, maar soms voelt het alsof je een kind van gescheiden ouders bent. Loyaal aan beiden, maar het zijn vaak niet twee gelijkwaardige partners.' Deze tussenpositie leidt ook intern tot discussie over hun rol als professional en de meest effectieve strategie voor verandering. Daarbij komt steeds opnieuw de vraag op: in hoeverre kun je als ambtenaar activistisch zijn? Moet je meebewegen of de confrontatie opzoeken om tot daadwerkelijke verandering te komen?

Institutioneel activisme als strategie en worsteling

Deze vragen rondom de positie van TBV speelden expliciet in de eerdergenoemde participatieaanpak in de wijk. In het overleg over de bewonersavond – waarmee deze reportage begon – vroegen de betrokken TBV-professionals zich ook af hoe zij zich moesten verhouden tot de bewoners, de



Getty Images, Unsplash.

woningcorporatie en de collega's van de gemeente. Er heerst brede frustratie over het verloop van het proces, zeker onder bewoners, en over de opstelling van de woningcorporaties. Noor stelt dat er een 'stevig gesprek' moet komen met de corporaties over de manier waarop de samenwerking verliep. Eveline benadrukt eveneens dat er duidelijke randvoorwaarden nodig zijn om te voorkomen dat instituties alsnog bepalen 'wat er wel of niet gebeurt.' Op die manier willen zij nadrukkelijk het belang van bewoners op tafel leggen, met het risico dat dit tot wrijving met andere partijen kan leiden.

Jeroen is het inhoudelijk met de twee andere teamleden eens: als je een buurtaanpak serieus neemt moeten bewoners op een gelijkwaardige manier aan tafel zitten. Hij is echter terughoudender over de timing. 'We zijn toen niet ferm genoeg geweest,' zegt hij, terugblikkend op eerdere gesprekken met de betrokken partijen over de invulling

van het participatietraject. Ook Hannah kiest liefst een voorzichtiger lijn en vraagt zich af of het verstandig is om nu alsnog de confrontatie aan te gaan. Zij wil terug naar 'de basis van TBV' en benadrukken dat heldere communicatie richting bewoners over vervolgstappen, mogelijkheden en beperkingen essentieel is. Het belangrijkste, stelt zij, is om nu te doen waar de bewoners het meeste baat bij hebben en dat is toch vooral het proces vooruit te helpen. Zij en Jeroen hebben dus de voorkeur voor een diplomatiekere aanpak die de relatie niet verder beschadigt, maar die het risico in zich draagt dat de stem van bewoners niet duidelijk gehoord wordt.

Strategische keuzes in een verkokerd systeem

Deze professionals wegen elke keer weer af welke methode het meest strategisch is: wanneer beweeg je tactisch mee binnen de bestaande kaders en wanneer kies je voor openlijke frictie om systemische

verandering aan te jagen? De afweging speelt niet alleen rondom de vraag hoe TBV gelijkwaardig samenwerken het beste kan faciliteren, maar ook in de vraag hoe zij integraal werken kunnen implementeren ten opzichte van een verkokerde overheid. Dit laatste wordt bijvoorbeeld duidelijk bij de aanvraag voor extra middelen voor Team BuurtVerbonden. Binnen de gemeente verloopt financiering via strikte, thematische budgetlijnen, terwijl het team pleit voor een integrale, buurtgestuurde aanpak. Tijdens een teamoverleg staat dit dilemma op de agenda: volgt TBV de bestaande logica van verkokering of vragen ze geld per buurt aan, zodat de opgave van de wijk centraal komt te staan? Sommigen zien in die integrale aanvraag een belangrijk signaal: 'We moeten niet in de institutionele logica van de gemeente verzanden. Met een aanvraag per buurt dwingen we de gemeente om zich tot ons te verhouden.' Anderen wijzen echter op de risico's: een aanvraag die te afwijkend is, zou de kans op afwijzing aanzienlijk vergroten. Een collega vindt een integrale aanvraag in theorie een mooi idee, maar stelt: 'Uiteindelijk moeten we wel met de gemeente werken, je kunt niet los van hen plannen bedenken waar zij geen commitment op zullen geven.' Voor haar is de slimste weg dus om binnen de gemeentelijke spelregels te zoeken naar ruimte, met als doel dat hun manier van werken uiteindelijk 'in het DNA van de gemeente terechtkomt.' Anderen vinden het risico hier weer te groot dat je uiteindelijk toch in de 'institutionele en bureaucratische logica's verzandt.' Uiteindelijk besluit het team om het risico te nemen en de aanvraag integraal op te

schrijven. Een paar weken later waarschuwt de ambtelijk opdrachtgever van TBV dat het team met deze manier van aanvragen het risico loopt dat de aanvraag in zijn geheel wordt afgewezen. De gemeente werkt nu eenmaal verkokerd en dat betekent dat wethouders vooral naar hun eigen portefeuille kijken. Als zij het daar thematisch niet aan kunnen linken, is het veel waarschijnlijker dat ze tegen zullen stemmen. De opzet wordt dus uiteindelijk weer teruggedraaid en verkokerd opgeschreven. Een van de collega's vat het proces samen als een 'duivels dilemma': 'Zorgen we ervoor dat we eerst geld krijgen en schrijven we de aanvraag dus naar het systeem, om het vervolgens proberen om te kneden? Of zeggen we nu al: wij werken niet op die manier, dit is hoe wij het gaan doen en dan hopen we maar dat we de gemeente overtuigen?' De druk vanuit de rest van de organisatie laat zien dat dit laatste voor TBV geen werkelijke optie is.

De gemeente werkt nu eenmaal verkokerd en dat betekent dat wethouders vooral naar hun eigen portefeuille kijken

In het woningproject worstelen de teamleden dus met de vraag of en hoe zij de partners in het project moeten aanspreken, omdat ze twijfelen of ze voldoende positie hebben om deze kritiek te uiten zonder de samenwerking te schaden. Bij de aanvraag van extra middelen speelt een vergelijkbare afweging: het idee om geld per wijk aan te vragen sluit aan bij hun werkwijze, maar wordt uiteindelijk teruggedraaid uit angst dat een te afwijkende aanvraag niet op steun van de organisatie kan rekenen.

Deze situaties illustreren dat het team soms beperkt wordt in ruimte en mandaat. Dit gebrek aan ruimte hangt niet alleen samen met de ambtelijke organisatie, maar ook met de politiek-bestuurlijke laag. De TBV-professionals merken dat hun speelruimte mede afhangt van bestuurlijke steun: wanneer wethouders hun werkwijze omarmen ontstaat er meer mandaat, maar zodra politieke belangen botsen, verdwijnt die ruimte weer snel.

TBV-professionals moeten voortdurend balanceren tussen hun streven naar verandering en hun afhankelijkheid van het systeem waarvan zij deel uitmaken

Ambtelijk activisme van binnenuit

De voorbeelden illustreren daarnaast hoe TBV-professionals voortdurend moeten balanceren tussen hun streven naar verandering en hun afhankelijkheid van het systeem waarvan zij deel uitmaken. Hoe zij dat doen verschilt: sommigen willen de belangen van bewoners nadrukkelijk op tafel leggen, ook als dat spanning oproept, terwijl anderen diplomatieker manoeuvreren binnen de bestaande verhoudingen. Steeds opnieuw moeten zij afwegen welke aanpak bewoners het meest dient.

Dit voortdurende balanceren kenmerkt hun streven naar verandering van binnenuit en past bij wat Bénit-Gbaffou (2024) beschrijft als *'activists in the state'*: ambtenaren die vanuit hun positie binnen het overheidsapparaat dominante beleidsnormen en discourses poberen te veranderen. Dit doen zij door ideeën en voorstellen te bedenken die aansluiten bij het doel waarvoor zij zich

inzetten en vervolgens manieren te vinden om deze binnen het systeem geaccepteerd, begroot en uitgevoerd te krijgen.

Tegelijkertijd zoeken zij ook andere routes: lijntjes met een bestuurder, slimme allianties buiten de gebruikelijke vergaderstructuren, en soms door simpelweg niet mee te gaan in de standaard werkwijze. Hun strategieën beperken zich dus niet tot het inpassen in de bestaande structuur, maar omvatten ook andere manieren om zich in te zetten voor buurtgestuurd werken. TBV's doel is dus om het denken en handelen van de gemeentelijke organisatie te veranderen door middel van de gemeentelijke organisatie zelf. De gemeente fungeert dus tegelijkertijd als mogelijkheid én als beperking. Zij biedt de institutionele infrastructuur om verandering in gang te zetten – een speciaal team met middelen en een duidelijke opgave – maar TBV-professionals blijven afhankelijk van de structuren en logica's die ze moeten uitdagen. Dit voortdurend balanceren past bij wat Bénit-Gbaffou aanduidt als het paradoxale karakter van ambtelijk activisme: handelen binnen instituties met het doel diezelfde instituties te veranderen. TBV-professionals opereren vanuit een team dat door de gemeente zelf is opgericht en gefinancierd. Hun werk geeft uiting aan publieke waarden die de gemeente officieel onderschrijft, maar tegelijk botsen met diens diepgewortelde systeemlogica's.

De gemeente fungeert dus tegelijkertijd als mogelijkheid én als beperking

In deze positie maken TBV-professionals voortdurend strategische afwegingen en

moeten zij zich telkens opnieuw positioneren. Zoals Abers (2019) beargumenteert, draait activisme binnen instituties niet per se om confrontatie, maar om het strategisch zoeken naar openingen en momenten om anders te kunnen handelen. Voor TBV betekent dit dat de professionals telkens moeten bepalen wanneer en hoe zij de stem van bewoners kunnen inbrengen, zonder hun institutionele positie te verliezen.

Confronteren of meebewegen?

De ruimte die zij ervaren om bij te dragen aan interne structurele verandering is essentieel in deze afweging. Tijdens een heidag van het team wordt dit openlijk besproken, waarbij duidelijk wordt dat er verschillende strategieën bestaan over hoe

je je tot de bestaande gemeentelijke logica verhoudt. Een eerste lijn benadrukt het belang van meebewegen en inzetten op de lange termijn. Volgens een teamlid is het niet zinvol om 'heel hard te beuken'; verandering vraagt volgens haar om kleine stapjes en strategisch meebewegen. Een ander teamlid sluit hierbij aan en vertelt dat zij er vaak bewust voor kiest om 'veel strijden niet aan te gaan'. Hoewel dat niet altijd goed voelt, merkt ze dat zelfs met 'dit beetje terugduwen' wat ze nu doet, ze al veel kritiek krijgt op haar opstelling. Vanuit dit perspectief is meebewegen niet per se een teken van conformisme, maar een strategie om verandering van binnenuit en met meer legitimiteit mogelijk te maken. Daartegenover staat een tweede lijn, waarin



Tri wiranto, Unsplash.

wordt benadrukt dat een te diplomatieke houding het gevaar in zich draagt dat er uiteindelijk te weinig verandert. Volgens deze visie zorgt te veel meebewegen ervoor dat je door de krachtige werking van bureaucratische- en systeemlogica's uiteindelijk toch onderdeel wordt van het systeem dat je probeert te veranderen. Een collega verwoordt dit scherp: 'Dan mis ik gewoon het lef om het anders te doen. We houden in stand hoe het nu gaat, terwijl we heel hard roepen dat we het anders doen.' Een ander vult aan dat het team nog vaak 'heel keurig' blijft en meer zou moeten durven schuren om daadwerkelijk verschil te maken.

Hun activisme is een constante afweging tussen het conflict opzoeken om meer ruimte op te eisen en meebewegen om de institutionele steun niet te verliezen

In de praktijk wisselen teamleden soms tussen deze twee strategieën en bevinden de meeste posities zich ergens in het grijze gebied ertussen; de gekozen houding is sterk contextafhankelijk. Hun activisme is een constante afweging tussen het conflict opzoeken om meer ruimte op te eisen en meebewegen om de institutionele steun niet te verliezen.

Hoe dien je als ambtenaar het publieke belang?

De praktijkervaringen van het team maken duidelijk dat deze voortdurende afwegingen niet alleen strategische keuzes zijn over hoe activistisch ze kunnen zijn, maar ook raken aan een ander groot vraagstuk: wat zegt dit over de rol van ambtenaren en hun opdracht om het publiek belang te

dienen? Een ambtenaar dient immers 'het publiek belang', maar het werk van deze professionals laat zien dat publiek belang niet eenduidig is. De professionals hebben te maken met uiteenlopende verwachtingen en verantwoordelijkheden: loyaliteit aan bestuurlijk beleid, aan de missie van een afdeling, aan bredere maatschappelijke waarden én aan de directe behoeften van bewoners die zij binnen de gemeente over het voetlicht moeten brengen. Hun werk maakt zichtbaar dat het publiek belang geen vaststaand gegeven is, maar een veelzijdig en soms tegenstrijdig fenomeen met meerdere publieke loyaliteiten (Diercks et al., 2025). Binnen hun opdracht om het vertrouwen van bewoners te herstellen en gelijkwaardige samenwerking vorm te geven, worden TBV-professionals steeds geconfronteerd met de vraag hoe zij zich als ambtenaar verhouden tot deze verschillende publieke loyaliteiten. Dit raakt aan een bredere herdefiniëring van het ambtelijk handelen. Hun werk in de tussenruimte, tussen bewoner en gemeente in, roept voor hen de vraag op wat het betekent om het publieke belang te dienen: is dat door de lijn van het gemeentelijke bestuur te volgen, door ambtelijke kaders te respecteren, of door de stem van bewoners als uitgangspunt te nemen?

Een belangrijke overweging die uit deze vraag voortvloeit is in hoeverre ambtenaren mogen of moeten ageren wanneer deze verschillende vormen van publieke verantwoordelijkheid met elkaar in conflict komen. Wat gebeurt er wanneer behoeften van bewoners haaks staan op de plannen van bestuurders of de bestaande beleids-

kaders? In de praktijk blijkt dit namelijk eerder regel dan uitzondering: hoe sterker TBV zich inzet om bewoners te betrekken en serieus te nemen, hoe vaker hun werk wringt met bestaande kaders. Zoals Diercks et al. (2025, p. 11) het treffend verwoorden: ‘Ambtenaren die politieke beslissingen tegenspreken en daarmee in zekere zin niet loyaal zijn, doen dit juist vanuit een gevoel van loyaliteit.’

Zij laten zien dat het dienen van het publieke belang en het handelen van ambtenaren geen eenduidig gegeven is, maar een meervoudig begrip dat vraagt om voortdurende reflectie

Deze spanning laat zien hoe paradoxaal hun tussenpositie soms is, maar benadrukt tegelijkertijd dat deze positie aanleiding geeft om opnieuw na te denken over wat ambtelijk handelen kan of zou moeten zijn. Door hun werk komt de strijd tussen verschillende publieke loyaliteiten nadrukkelijk naar boven, vooral in samenwerking met andere gemeentelijke afdelingen of partners zoals woningcorporaties en welzijnsorganisaties, die andere publieke belangen prioriteren.

In hun tussenpositie creëren TBV-professionals dus ruimte voor een definitie van het publiek belang als iets wat voortdurend ter discussie staat. Zij moeten in hun dagelijkse praktijk telkens afwegen hoe activistisch deze discussie gevoerd kan worden binnen de institutionele kaders. Zij laten zien dat het dienen van het publieke belang en het handelen van ambtenaren geen eenduidig gegeven is, maar een meervoudig begrip dat vraagt om voortdurende reflectie. Dat vraagt op zijn beurt om een overheid die deze tussenruimte ook echt durft te erkennen en institutioneel te borgen. Want alleen dan wordt ambtelijk activisme niet slechts gezien als ‘dwars’, maar als waardevolle stem binnen de publieke zaak.