



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De responsieve gemeente: Wanneer burgers het voortouw nemen: Een onderzoek naar de verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit richting burgerinitiatieven

Verver, Veerle

Citation

Verver, V. (2023). *De responsieve gemeente: Wanneer burgers het voortouw nemen: Een onderzoek naar de verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit richting burgerinitiatieven.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3656319>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

De responsieve gemeente: Wanneer burgers het voortouw nemen

Een onderzoek naar de verklarende factoren voor de mate van ambtelijke
responsiviteit richting burgerinitiatieven



**Universiteit
Leiden**

Masterscriptie Veerle Verver (s1815598)

Faculteit Governance and Global Affairs, Universiteit Leiden

Master Management van de Publieke Sector

“Burgerinitiatieven die vol enthousiasme bij de overheid aankloppen, verwachten dat die overheid ruimte biedt, faciliteert en meedenkt. Ik zie aan beide kanten veel goede wil, toch blijkt de praktijk nog weerbarstig. De overheid zou meer in mogelijkheden moeten denken en niet in regels en drempels. Koester burgerinitiatieven, want ze geven blijk van heel betrokken inwoners!”

- Reinier van Zutphen, De Nationale Ombudsman (2018)

Naam student: Veerle Verver

FGGA Master: Management van de Publieke Sector

Afstudeerrichting: Politiek, Beleid en Management

Scriptiebegeleider: Prof. dr. C.H.J.M. Braun

Datum: 9 juni 2023

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de masteropleiding Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. Met het afronden van deze master en het indienen van mijn masterscriptie komt er een einde aan mijn mooie studententijd waarin ik ontzettend veel heb geleerd en plezier heb gehad.

Het afronden van deze scriptie was onmogelijk geweest zonder steun, begeleiding en medewerking van een aantal personen die ik graag wil bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar prof. dr. Caelesta Braun, voor de begeleiding tijdens het schrijven van deze masterscriptie. Dankzij de uitgebreide en prettige feedback heb ik het schrijfproces als zeer leerzaam ervaren en is de scriptie geworden tot wat er nu voor u ligt. Daarnaast wil ik graag de elf medewerkers van de gemeente Leiden bedanken die ervoor open stonden om door mij geïnterviewd te worden voor dit afstudeeronderzoek. Zonder jullie had ik deze scriptie niet kunnen schrijven. Als laatste wil ik mijn familie, vriend, vrienden en collega's bedanken. Mijn lieve ouders en vriend, die altijd met een luisterend oor, wijze woorden en steun klaar stonden tijdens dit proces. En mijn vrienden en collega's voor het begrip voor het gebrek aan tijd in de afgelopen periode aan mijn kant en de vrijheid die jullie mij gaven om vooral mijn aandacht op mijn scriptie te richten.

Ik wens u veel leesplezier.

Veerle Verver

Juni 2023, Leiden

Samenvatting

Het onderzoek “De responsieve gemeente: Wanneer burgers het voortouw nemen” richt zich op de verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit richting burgerinitiatieven op gemeentelijk niveau.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een single case study met als casus de gemeente Leiden. De aanleiding voor dit onderzoek is de huidige participatiesamenleving, waarin burgers vaker zelf initiatief nemen om invulling te geven aan hun directe leefomgeving en waarin van ambtenaren wordt verwacht dat zij op deze initiatieven reageren en deze waar mogelijk ondersteunen. Ook de ambtenaren binnen de gemeente Leiden krijgen in toenemende mate te maken met burgerinitiatieven.

Het doel van dit onderzoek is om interne factoren die mogelijk invloed hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit te identificeren aan de hand van bestaande literatuur en aan de hand van een kwalitatieve case study binnen de gemeente Leiden te analyseren welke van deze factoren invloed hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is: “Wat kan de mate van responsiviteit van ambtenaren op gemeentelijk niveau ten opzichte van burgerinitiatieven verklaren?”

Er zijn vier factoren geïdentificeerd die volgens bestaande literatuur van invloed zouden kunnen zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit: de individuele overtuigingen van de ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven, de organisatiestructuur van een gemeente, de organisatiecultuur binnen een gemeente en de beschikbare middelen.

Door middel van het afnemen van semi-gestructureerde interviews onder elf ambtenaren van de gemeente Leiden die in hun dagelijks werk te maken krijgen met burgerinitiatieven is onderzocht welke factoren invloed kunnen hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit. Uit de antwoorden op de stellingen en open vragen kwam naar voren dat alle vier de geïdentificeerde factoren van invloed zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Review van de academische literatuur	9
2.1 Een veranderende samenleving.....	9
2.2 Burgerinitiatieven op lokaal niveau en de interactie met de gemeente.....	9
2.3 Het perspectief van de ambtenaar.....	11
3. Theoretisch kader	13
3.1 Afhankelijke variabele: Ambtelijke responsiviteit.....	13
3.2 Onafhankelijke variabelen: Mogelijke verklarende factoren.....	14
3.2.1 De individuele houding van ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven....	15
3.2.2 Organisatiestructuur van de gemeente.....	16
3.2.3 Organisatiecultuur binnen de gemeente.....	16
3.2.4 Middelen.....	18
3.2.5 Tabel 1 - Verwachte invloed verklarende factoren op ambtelijke responsiviteit 19	
4. Methodologie	21
4.1 Casusselectie.....	21
4.2 Eenheid van analyse.....	22
4.3 Semigestructureerde interviews.....	22
4.4 Operationalisatie.....	23
4.4.1. Ambtelijke responsiviteit.....	23
4.4.2. Individuele overtuigingen.....	24
4.4.3. Organisatiestructuur.....	24
4.4.4. Organisatiecultuur.....	25
4.4.5. Middelen.....	25
4.5 Validiteit.....	26
4.5.1 Interne validiteit.....	26
4.5.2. Externe validiteit.....	26
4.6 Betrouwbaarheid.....	27
5. Analyse	29
5.1 Ambtelijke responsiviteit.....	31
5.2 Individuele overtuigingen.....	33
5.3 Organisatiestructuur.....	36
5.4 Organisatiecultuur.....	39
5.5 Middelen.....	41
5.6 Relatie tussen interne factoren en ambtelijke responsiviteit.....	44
6. Conclusie en discussie	48
6.1 Resultaten.....	48
6.2 Reflectie.....	49

6.2.1. Theoretische reflectie.....	49
6.2.2. Methodologische reflectie.....	50
6.2.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	50
6.3 Aanbevelingen.....	51
Referentielijst.....	52
Bijlage 1 - Interviewgide.....	59

1. Inleiding

In de huidige participatiesamenleving verwacht de overheid steeds meer van burgers dat zij zelf invulling geven aan hun leefomgeving (De Haan, 2019). Op hun beurt wachten burgers niet langer af tot de overheid hen uitnodigt om input te leveren.

Burgerinitiatieven zijn voorbeelden van burgerparticipatie waarbij burgers zelf de leiding nemen, oplossingen aandragen voor maatschappelijke vraagstukken, ideeën aanleveren voor de verbetering van hun directe leefomgeving en samenwerken met de overheid om doelen te bereiken. Veel gemeenten zien burgerinitiatieven als een goede manier voor het verbeteren van de leefbaarheid van wijken (Bakker, J. et al., 2012). Ook kunnen burgerinitiatieven gezien worden als alternatief voor het in stand houden van voorzieningen, die tot dan toe door de overheid uitgevoerd werden (De Haan, 2019). In toenemende mate is in verschillende gemeenten in Nederland sprake van burgerinitiatieven (Bakker, J. et al., 2012; De Nationale Ombudsman, 2018). Burgerinitiatieven kunnen verschillende vormen aannemen, zoals het ondernemen van activiteiten of het (her)inrichten van de openbare ruimte (VNG, z.d.).

Burgerinitiatieven leveren nieuwe uitdagingen op voor gemeenten. De overgang naar de participatiesamenleving heeft veranderingen in rolpatronen, verantwoordelijkheden en machtsverhoudingen tussen burgers en overheden tot gevolg (De Haan, 2019). Burgers verwachten dat de gemeente ruimte biedt, faciliteert en meedenkt om het initiatief te laten slagen (De Nationale Ombudsman, 2018). Voor veel ambtenaren, vooral op lokaal niveau, is het organiseren en uitvoeren van burgerparticipatie echter geen kerntaak maar doen zij dit naast hun andere ambtelijke werkzaamheden (Nederhand, Migchelbrink, Edelenbos, 2022).

Bij burgerinitiatieven hebben zowel de burger als ambtenaar een belangrijke rol. Burgers zijn voor het laten slagen van hun burgerinitiatief afhankelijk van de responsiviteit van ambtenaren. Met ambtenaren worden de mensen die werkzaam zijn bij de gemeente, maar die geen onderdeel uitmaken van de gemeenteraad of het college van burgemeester en wethouders bedoeld. De mate van responsiviteit van ambtenaren richting burgerinitiatieven kan variëren. Naar de rol die ambtenaren spelen in het proces rondom burgerinitiatieven is echter nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan (Bakker, J. et al., 2012).

Dit onderzoek heeft als doel de verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit op gemeentelijk niveau ten opzichte van burgerinitiatieven te identificeren en analyseren. De onderzoeksvraag luidt: “Wat kan de mate van responsiviteit van ambtenaren op gemeentelijk niveau ten opzichte van burgerinitiatieven verklaren?”

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het opvullen van hiaten in bestaand (bestuurskundig) onderzoek over de rol van (de responsiviteit van) ambtenaren op gemeentelijk niveau in het proces rondom burgerinitiatieven. Door dit onderzoek wordt een beter begrip gevormd van welke interne factoren de mate van responsiviteit van ambtenaren richting burgerinitiatieven op gemeentelijk niveau kunnen verklaren. Hiertoe wordt een eerste aanzet gegeven door de gemeente Leiden als casus te nemen. Aan de hand van elf semi-gestructureerde interviews, afgenomen onder medewerkers van de gemeente Leiden die werken met burgerinitiatieven, wordt onderzocht welke factoren de mate van responsiviteit van ambtenaren richting burgerinitiatieven op gemeentelijk niveau kunnen verklaren.

De factoren die gebruikt worden in dit onderzoek en een mogelijke verklaring vormen voor de mate van ambtelijke responsiviteit richting burgerinitiatieven zijn geïdentificeerd aan de hand van bestaand wetenschappelijk onderzoek. Dit zijn: de individuele overtuigingen van de ambtenaren binnen de gemeente over burgerinitiatieven, de organisatiestructuur van de gemeente, de organisatiecultuur binnen de gemeente en de beschikbare middelen voor de ondersteuning van burgerinitiatieven.

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek wordt een overzicht gegeven van bestaande academische literatuur over burgerparticipatie en burgerinitiatieven door middel van een literatuurreview. In hoofdstuk 3 wordt een theoretisch kader uiteengezet waaruit de mogelijke verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit naar voren komen. In hoofdstuk 4 worden de methoden die gebruikt zijn voor het doen van dit onderzoek uiteengezet en in hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd. Dit onderzoek wordt afgesloten met een conclusie en discussie in hoofdstuk 6.

2. Review van de academische literatuur

In dit literatuurreview wordt een overzicht gegeven van bestaande literatuur over burgerparticipatie en burgerinitiatieven en de interactie tussen burger en ambtenaar in dit proces op gemeentelijk niveau.

2.1 Een veranderende samenleving

Burgerinitiatieven zijn activiteiten en plannen die geïnitieerd, georganiseerd en uitgevoerd worden door een groep burgers in samenwerking met de (lokale) overheid en iets bijdragen aan de directe leefomgeving. In het regeerakkoord van 2013 is de ‘participatiesamenleving’ geïntroduceerd en daarmee is het stimuleren van burgerinitiatieven overheidsbeleid geworden (Ubels, 2020). Het idee dat burgers kunnen bijdragen aan publieke dienstverlening is echter niet nieuw. In wetenschappelijke publicaties uit de jaren ‘70 en ‘80 is het begrip ‘coproductie’ al terug te vinden. Toen New Public Management populair werd in de jaren ‘80 verschoof de aandacht. Sinds de jaren ‘00 beleeft coproductie een *comeback* (van Eijk, 2017). Burgerparticipatie is populairder geworden. Hierdoor is het betrekken van burgers in het publieke domein ook vaker onderdeel van wetenschappelijk onderzoek. Lokale overheden omarmen de betrokkenheid van burgers, omdat het wordt gezien als manier om legitimiteit, efficiëntie, effectiviteit, sociale cohesie en vertrouwen te verhogen (Brandsen et al., 2018; Fledderus, Brandsen en Honingh, 2014) en om allerlei problemen aan te pakken, zoals veiligheid, energietransitie en klimaatadaptatie (Van Eijk en Cuppen, 2022). De relatie tussen overheid en burgers is veranderd. De burger neemt verantwoordelijkheid en de overheid geeft burgers de ruimte en mogelijkheid om een bijdrage te leveren. Een cultuurverandering vindt plaats: van enkel inspraakmogelijkheden, naar burgers die zelf het initiatief nemen om veranderingen in de eigen leefomgeving teweeg te brengen (Brandsen & Honingh, 2016).

2.2 Burgerinitiatieven op lokaal niveau en de interactie met de gemeente

Bos en van Eijk (2022) concluderen dat het naast regionale en nationale vooral de lokale overheden zijn, gemeenten, waar initiatieven worden ontplooid. De verwachting is dat initiatieven hier gemakkelijker van de grond komen omdat de afstand tussen burgers en

overheid kleiner is en het abstractieniveau van de onderwerpen lager (Brandsen et al., 2018). Bos en Van Eijk (2022) zien dat gemeenten vaak gebruikmaken van participatiebeleid waarin de minimale voorwaarden voor burgerinitiatieven worden benoemd: voldoende draagvlak, (mede-/zelf-)financiering en maatschappelijke impact. Door participatiebeleid wordt voor burgers duidelijk welke ondersteuning zij kunnen verwachten, zoals geld, materialen of ambtelijke ondersteuning.

Van Eijk en Steen (2016) onderscheiden drie factoren die invloed hebben op de keuze van de burger om zich bezig te houden met coproductie van publieke diensten, waar burgerinitiatieven onderdeel van zijn. Dit zijn: de percepties van de taak en competentie om aan dit proces bij te dragen, de individuele karakteristieken van de persoon en de eigen interesse en gedrevenheid om iets bij te dragen. Ook onderscheiden Van Eijk en Steen (2016) een nieuwe factor: ontevredenheid als motivatie om zelf actie te ondernemen.

Een onderzoek van de Nationale Ombudsman (2018) wijst uit dat initiatiefnemers het belangrijk vinden dat de overheid ondersteuning biedt, in mogelijkheden denkt, optreedt als één geheel, duidelijkheid biedt over de mogelijkheden en het initiatief serieus neemt. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij burgerinitiatieven ruimte bieden en deze faciliteren.

Uit focusgroepdiscussies in het onderzoek van de Haan et al. (2015) komt naar voren dat wordt gesproken van een geslaagd burgerinitiatief als er mensen betrokken en actief zijn bij het initiatief, het burgerinitiatief in beweging is, de burgers de regie hebben en houden, het initiatief geen schade aan de omgeving oplevert en geen mensen uitsluit en draagvlak heeft in de samenleving. Ditzelfde onderzoek wijst uit dat contact met de gemeente soms moeizaam kan verlopen vanwege een lange reactietijd, wisselende contactpersonen en tegenstrijdige informatie. Het contact met de gemeente kan dus voor een deel bepalend zijn voor hoe een initiatief verloopt. De Haan (2019) identificeert de relatie en interactie met de overheid ook als mogelijk obstakel voor burgerinitiatieven. Hier heeft ambtelijke responsiviteit mee te maken. De interacties met de overheid kunnen worden bemoeilijkt doordat een plan of initiatief niet strookt met bestaand beleid, verschillen in tempo en opvattingen en onvoldoende financiële middelen (De Haan, 2019). Ook haalt De Haan (2019) de verschillende kijk van overheden, professionals en initiatiefnemers op de functie van burgerinitiatieven aan en stelt dat de uiteenlopende meningen een obstakel kunnen zijn voor het functioneren van burgerinitiatieven. Bos en van Eijk (2022) ontdekken dat bij gemeenten

politieke bereidheid ook belangrijk is voor de mogelijkheid tot coproductie. Ook Igalla, Edelenbos en Van Meerkerk (2019) onderscheiden een goede band met medewerkers binnen de gemeente ook als invloedrijk voor de prestaties van burgerinitiatieven. (Igalla, Edelenbos en Van Meerkerk, 2019). Uit een onderzoek van de NOS in 2017 kwam naar voren dat het contact met de overheid vaak door initiatiefnemers wordt gezien als grootste hindernis: burgerinitiatieven passen niet altijd binnen bestaande kaders en er is bij ambtenaren soms onvoldoende bereidheid daar flexibel mee om te gaan (de Vries en Oostveen, 2017).

In de praktijk ervaren initiatiefnemers de overheid regelmatig als traag, ondoorzichtig, onduidelijk, tegenstrijdig en onvoldoende geïnteresseerd. Het blijkt in de praktijk lastig voor de overheid om invulling te geven aan het contact met burgerinitiatieven. Hierbij worden met name de eigen politieke afwegingen, inzet van tijd en middelen, de rol van de regelgeving en interne organisatie genoemd als invloedrijke factoren door de Nationale Ombudsman (2018).

2.3 Het perspectief van de ambtenaar

De focus binnen de coproductie literatuur lag voorheen vooral op de processen en organisaties, waardoor de individuen die betrokken zijn bij het proces weinig aandacht kregen. Hierdoor is nog weinig bekend over hoe burgers en ambtenaren het proces ervaren. Burgers raken soms teleurgesteld en voor ambtenaren is de omschakeling naar de nieuwe werkwijze soms moeilijk (van Eijk, 2017). Om deze gaten in de literatuur te dichten focust Van Eijk (2017) zich in haar proefschrift onder andere op het perspectief van de overheidsprofessional. Hierbij richt zij zich onder andere op de vraag waarom overheidsprofessionals zich betrokken voelen bij coproductie. Van Eijk (2017) beschrijft dat de betrokkenheid van ambtenaren een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle coproductie. Er bestaat nog weinig empirisch inzicht in deze betrokkenheid. In een eerste stap om deze betrokkenheid beter te begrijpen onderscheidt Van Eijk drie dimensies van betrokkenheid: de percepties op het belang van coproductie, de percepties op de impact van coproductie en persoonlijke deelname aan coproductie. Er zijn een aantal kenmerken binnen het proces die kunnen zorgen dat ambtenaren zich betrokken voelen bij coproductie: de ervaren mate van werkautonomie, percepties over de door de organisatie geboden ondersteuning en de ervaren regeldruk (Van Eijk, 2017).

Burgers en ambtenaren werken samen en hebben middelen, zoals tijd, nodig om aan de wederzijdse verwachtingen te voldoen. Ook de wederzijdse opvattingen over betrokkenheid lijken van invloed te zijn op de samenwerking. Wanneer burgers met burgerinitiatieven naar de gemeente stappen is het voor de gemeente de uitdaging om deze inspanning te benutten en ondersteunen (Van Eijk en Cuppen, 2022). Voor ambtenaren brengt dit verschillende uitdagingen met zich mee. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij burgerinitiatieven ruimte bieden en deze faciliteren en zij krijgen te maken met (vaak) strijdige belangen van burgers, het publiek, betrokken organisaties en politieke spelers. In de literatuur is nog weinig bekend over de dilemma's die hierdoor ontstaan voor de ambtenaar. Meer inzicht hierin kan de lokale praktijk verder brengen. Van Eijk en Cuppen (2022) brengen deze complexiteit in kaart en beschrijven drie dilemma's voor de ambtenaar: (1) uitvoerbaarheid of inclusiviteit; (2) sturen, faciliteren of leiden; en (3) afwijken of volgen van de regels. Burgerinitiatieven leveren nieuwe uitdagingen op voor gemeenten. Ambtenaren zoeken naar nieuwe manieren om invulling te geven aan hun rol. Initiatiefnemers krijgen te maken met deze ambtenaren. Daarbij kan sprake zijn van een goede samenwerking, waardoor het initiatief versterkt wordt, maar ook van belemmeringen door bijvoorbeeld wet- en regelgeving of gebrek aan financiële ondersteuning (De Nationale Ombudsman, 2018).

Al met al komt in deze review van bestaande literatuur over burgerparticipatie en burgerinitiatieven naar voren dat er al wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar onder andere de slaag- en faalfactoren van burgerinitiatieven, maar dat de dimensie ambtelijke responsiviteit daarin vaak niet wordt meegenomen. Naar aanleiding van de bevindingen uit een aantal studies valt echter te verwachten dat dit een bepalende rol kan spelen in het proces rondom het laten slagen van burgerinitiatieven. De betrokkenheid van ambtenaren lijkt een belangrijke conditie te zijn voor succesvolle coproductie (van Eijk, 2017). Over deze betrokkenheid en over wat ambtenaren nodig hebben om burgerinitiatieven te kunnen ondersteunen en responsief te kunnen zijn naar burgerinitiatieven bestaat echter nog weinig empirisch inzicht. Dit onderzoek wil de hiaten in de wetenschappelijke literatuur opvullen en analyseren wat de verklarende factoren zijn voor de mate van ambtelijke responsiviteit ten opzichte van burgerinitiatieven.

3. Theoretisch kader

3.1 Afhankelijke variabele: Ambtelijke responsiviteit

In het proces rondom burgerinitiatieven wordt veel verwacht van ambtenaren: dat zij naar burgers luisteren en een responsieve rol aannemen. Uit onderzoek van Neo, Grimmelikhuijsen en Tummers (2022) blijkt dat burgers responsiviteit, servicegerichtheid en toewijding verwachten van ambtenaren en hier waarde aan hechten. Voor dit onderzoek is van belang om duidelijk te hebben wat ambtelijke responsiviteit inhoudt.

Responsiviteit verwijst naar het woord responderen: reageren, antwoord geven (Nederhand, Migchelbrink en Edelenbos, 2022). Braun (2022) zegt over responsiviteit: “Responsiviteit veronderstelt dat het openbaar bestuur handelt naar de voorkeuren van de samenleving.”

In bestaande literatuur gaat het vooral over politieke responsiviteit: het innerlijke conflict voor ambtenaren. Zij worden geacht neutraal te zijn en op basis van expertise te handelen maar voelen druk van de politiek om mee te gaan in de politieke lijn. Ambtenaren balanceren tussen de vraag om responsiviteit en de vraag om correct gedrag (Christensen & Opstrup, 2017).

Ambtelijke responsiviteit is vaak nog een blinde vlek in wetenschappelijk onderzoek en dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de kennis over ambtelijke responsiviteit en de verklarende factoren hiervoor.

In dit onderzoek wordt de definitie van Nederhand, Migchelbrink en Edelenbos (2022) gebruikt: “Ambtelijke responsiviteit is het vermogen en de bereidheid van ambtenaren om te reageren op input van burgers.” Hierbij is zowel het in praktijk brengen van input van burgers als het transparant maken van hoe er wordt omgegaan met deze input van belang (Nederhand, Migchelbrink, Edelenbos, 2022). Een responsieve ambtenaar kan over de grenzen van eigen expertise en afdeling heen kijken en ambtenaren uit andere afdelingen en domeinen waar nodig activeren en verbinden (Nederhand, Migchelbrink, Edelenbos, 2022) om te luisteren naar en te reageren op de initiatieven van burgers en deze te faciliteren en ondersteunen. Deze definitie wordt als uitgangspunt genomen in dit onderzoek omdat het omvat waar dit

onderzoek zich op richt: de mogelijkheid van ambtenaren, waarvan de mate mogelijk beïnvloedt kan worden door bepaalde interne factoren binnen de gemeente, om te reageren op burgerinitiatieven en deze te kunnen ondersteunen. In dit onderzoek wordt de mate van ambtelijke responsiviteit gemeten aan het vermogen van de ambtenaar om in het eigen werk burgerinitiatieven te ondersteunen en de manier waarop de samenwerking van de afdeling van de ambtenaar en de burgerinitiatieven verloopt.

3.2 Onafhankelijke variabelen: Mogelijke verklarende factoren

Er is al wetenschappelijk onderzoek gedaan naar welke factoren de mate van responsiviteit van ambtenaren op gemeentelijk niveau ten opzichte van burgerparticipatieprojecten mogelijk zouden kunnen verklaren. Deze factoren kunnen zowel stimulerend als belemmerend werken voor de mate van responsiviteit van ambtenaren richting burgerinitiatieven binnen de gemeentelijke organisatie. In dit hoofdstuk zullen deze factoren aan de hand van bestaande literatuur worden uiteengezet. Dit onderzoek maakt daarvoor gebruik van literatuur over burgerparticipatie om verklarende factoren te formuleren voor de mate van responsiviteit ten opzichte van burgerinitiatieven. Dit omdat er meer onderzoek is gedaan naar burgerparticipatie in het algemeen en de rol van ambtenaren in dit proces en minder naar de rol van ambtenaren in het proces rondom burgerinitiatieven. Omdat burgerinitiatieven een vorm van burgerparticipatie zijn, wordt verwacht dat deze inzichten ook relevant zijn in het kader van burgerinitiatieven.

Op basis van literatuuronderzoek worden vier mogelijke verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit ten opzichte van burgerinitiatieven op gemeentelijk niveau geformuleerd: de individuele houding van ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven, de organisatiestructuur van de gemeente, de organisatiecultuur binnen de gemeente en de beschikbare middelen voor de ondersteuning van burgerinitiatieven.

3.2.1 De individuele houding van ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven

Een eerste mogelijk verklarende factor voor de mate van responsiviteit van ambtenaren is de houding van ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven.

Pedersen en Johannsen (2016) beargumenteren dat de perceptie van ambtenaren over of participatie positief is voor de organisatie belangrijk is voor de ontwikkeling van participatie. Nederhand, Migchelbrink en Edelenbos (2022) halen het onderzoek van Migchelbrink en Van de Walle (2021) aan over de rolopvattingen die ambtenaren in participatieprocessen kunnen hebben. Aan deze verschillende rolopvattingen zijn maten waarin ambtenaren burgerparticipatie wenselijk achten verbonden. Dit kan vervolgens invloed hebben op de mate van responsiviteit (Migchelbrink en Van de Walle, 2021). Van Eijk et al. (2019) benoemen de individuele overtuigingen van ambtenaren over burgerparticipatie en de burger als samenwerkingspartner als factor die van invloed kan zijn op de faciliterende rol die ambtenaren aannemen. De verschillende opvattingen die ambtenaren hebben kunnen leiden tot verschillende interactieniveaus met de burger (Huang & Feeney, 2016). Negatieve overtuigingen over burgerparticipatie en burgers als samenwerkingspartner kunnen ervoor zorgen dat ambtenaren minder snel burgers betrekken (Voorberg et al. 2015) en dus minder responsief zijn. Wanneer de overtuigingen positief zijn, worden ambtenaren aangemoedigd en gemotiveerd (Van Eijk et al., 2019) en dus responsiever.

Verwacht wordt daarom dat de individuele overtuigingen van ambtenaren over burgerinitiatieven van invloed kunnen zijn op de mate van responsiviteit van de ambtenaar richting burgerinitiatieven. De verwachting is dat ambtenaren binnen een gemeente responsiever zijn richting burgerinitiatieven wanneer de ambtenaar de overtuiging heeft dat samenwerking met burgers belangrijk en zinvol is en burgerinitiatieven een waardevolle toevoeging zijn.

3.2.2 Organisatiestructuur van de gemeente

Ook de organisatiestructuur van de gemeente kan volgens bestaande literatuur een verklarende factor zijn voor de mate van responsiviteit van ambtenaren richting burgerinitiatieven.

Volgens Voorberg et al. (2014) en Kleinhans (2017) moet er een uitnodigende structuur aanwezig zijn binnen de gemeentelijke organisatie voor burgerparticipatieprocessen. De organisatie moet met de juiste structuur ambtenaren in staat stellen om te reageren op de omgeving (Andrews & Brewer, 2013).

Blom et al. (2010) beschrijven struikelblokken die zich voor kunnen doen binnen de gemeentelijke organisatie die een rol spelen bij het ondersteunen van initiatieven. Een daarvan is dat initiatieven vaak meerdere beleidsterreinen en afdelingen binnen gemeenten doorkruisen. Dat vraagt om samenwerking tussen afdelingen die ambtenaren soms niet gewend zijn. Blom et al. (2010) schrijven voor dat gemeenten de ambtelijke organisatie in staat moeten stellen met burgerinitiatieven om te gaan. Gemeenten moeten volgens hen in kaart brengen waar de spanningsvelden zitten: zijn er afdelingen waar dingen blijven hangen, zijn afdelingen goed uitgerust om initiatieven te ondersteunen, is duidelijk waar en bij wie burgers terecht kunnen, zijn er spanningsvelden tussen afdelingen die met elkaar samenwerken? (Blom et al., 2010).

De verwachting is dat wanneer de gemeentelijke organisatie de ambtenaren in staat stelt om goed te kunnen reageren op burgers, ambtenaren responsiever kunnen zijn richting burgerinitiatieven (Andrews & Brewer, 2013). Daarbij is van belang dat het proces dat doorlopen moet worden de ambtenaren niet in de weg zit, de samenwerking tussen afdelingen goed gaat en de afdelingen goed uitgerust zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen (Blom et al., 2010).

3.2.3 Organisatiecultuur binnen de gemeente

Ook de cultuur binnen de gemeente kan van invloed zijn op de responsiviteit van ambtenaren. (Van Eijk et al. 2019). In de juiste cultuur kunnen ambtenaren zich goed aanpassen aan hun nieuwe rol. Regels en hiërarchie sturen de activiteiten van ambtenaren aan: als bestaande

regels geen mogelijkheden bieden om te reageren kunnen ambtenaren minder ontvankelijk zijn naar burgers (Bryer en Cooper, 2007).

Bakker, Denters, Oude Vrielink en Klok (2012) hebben onderzoek gedaan naar hoe gemeenten burgerinitiatieven faciliteren. In dit onderzoek beschrijven Bakker et al. (2012) dat regels in de weg kunnen staan van de interacties met de initiatiefnemers van burgerinitiatieven. Ambtenaren hebben het in het onderzoek vaak over het belang van responsief zijn: “We proberen altijd te reageren.” of: “De burgers weten dat ze met ons kunnen praten.” In de verschillende interviews komt echter naar voren dat er soms een gebrek aan respons van ambtenaren is, onder andere door inflexibiliteit van procedures. Bakker et al. (2012) schetsen een onderliggend probleem: een bureaucratisch systeem met deadlines is voor ambtenaren aan de orde van de dag.

Ook onderzoek van Blijleven (2022) wijst uit dat een cultuur binnen gemeenten met de nadruk op regels en (expert)kennis participatie in de weg kan staan (Blijleven, 2022). Als de focus sterk ligt op efficiëntie en nauwkeurigheid zijn ambtenaren geneigd te handelen naar wetenschappelijke kennis. Hierdoor kan kennis van burgers verwaarloosd worden (Yang, 2005). Daarnaast staat een dergelijke cultuur op gespannen voet met chaos en inefficiëntie die burgerparticipatie als gevolg kan hebben (Yang, 2005).

Bureaucratische structuren en processen waarbinnen ambtenaren werken kunnen bepalen hoe ambtenaren zich verhouden tegenover burgerparticipatie (Pedersen & Johannsen, 2016). Daarbij gaat het om de interne hiërarchie, regels en structuren. Als een organisatie bijvoorbeeld expertise gericht is, dan zullen ambtenaren meer vertrouwen op de eigen expertise dan op de input van burgers (Bryer, 2009). Door regels kan interactie met burgers vooral als complex worden gezien (Van Eijk et al., 2019). Daarnaast beschrijven Van Eijk et al. (2019) dat wanneer de organisatiecultuur burgerparticipatie ondersteunt, ambtenaren eerder het nut van samenwerking inzien wat het betrekken van burgers stimuleert (Van Eijk et al. 2019).

Een risico averse cultuur kan er daarnaast voor zorgen dat een gemeente niet openstaat voor samenwerking met burgers (Voorberg et al., 2014). Participatie kan als riskant worden gezien omdat het gedrag van burgers als onvoorspelbaar wordt gezien.

De verwachting is dat wanneer de gemeentelijke organisatie een sterke focus heeft op regels, efficiënte en nauwkeurigheid, ambtenaren eerder gebruik zullen maken van wetenschappelijke kennis en niet van de input van burgers en daardoor minder responsief kunnen zijn (Yang, 2005; Bryer, 2009). Daarnaast is de verwachting dat wanneer er een risico averse cultuur heerst binnen de gemeentelijke organisatie en burgers niet als betrouwbare samenwerkingspartners worden gezien, sneller wordt gekozen voor vertrouwde werkwijzen (Taylor, 2007) en ambtenaren hierdoor minder responsief kunnen zijn richting burgerinitiatieven.

3.2.4 Middelen

De capaciteit van gemeenten om participatieprocessen te begeleiden speelt een belangrijke rol om deze te laten slagen (Kistenkas, 2011). De Vries en Bouma (2023) benoemen dat het hierbij niet alleen gaat om ambtelijke capaciteit, maar ook over de financiële capaciteit, want: "Het betrekken van burgers kost veel geld." (Burton, 2004). Ambtenaren die initiatieven van burgers willen faciliteren kunnen zich geremd voelen door gelimiteerde middelen (Blijleven, 2022).

Het is van belang dat gemeenten voldoende middelen ter beschikking stellen aan ambtenaren om burgerinitiatieven te ondersteunen en hierin te investeren. Met meer middelen kunnen ambtenaren meer besteden aan het betrekken van burgers (Andrews en Brewer, 2013). Deze middelen zijn echter schaars. Hierdoor wordt het moeilijker open en ontvankelijk te zijn naar burgerinitiatieven en deze te faciliteren (Blijleven en van Hulst, 2020).

Naast financiële middelen is ook de ambtelijke capaciteit van belang. Het contact kan moeizaam verlopen doordat initiatiefnemers lang moeten wachten op reactie van de overheid (De Haan en Haartsen, 2015). Voldoende ambtelijke capaciteit is daarom nodig.

De verwachting is dat onvoldoende middelen ervoor zorgen dat ambtenaren minder responsief kunnen zijn richting burgerinitiatieven (Blijleven, 2022; Blijleven en van Hulst, 2020). Het gaat hierbij zowel om geld, tijd als mankracht binnen de gemeente.

3.2.5 Tabel 1 - Verwachte invloed verklarende factoren op ambtelijke responsiviteit

Factoren	Verwachte invloed op ambtelijke responsiviteit
Individuele overtuigingen	<p>Positief bij positieve houding t.o.v. burgerinitiatieven: de overtuiging dat burgerinitiatieven belangrijk, waardevol en zinvol zijn.</p> <p>Negatief bij negatieve houding t.o.v. burgerinitiatieven: de overtuiging dat burgerinitiatieven niet belangrijk, waardevol en zinvol zijn.</p>
Organisatiestructuur	<p>Positief bij voldoende ruimte in het proces voor de ondersteuning van burgerinitiatieven, een goede uitrusting van de afdeling voor de ondersteuning burgerinitiatieven en een goede samenwerking tussen afdelingen bij de ondersteuning burgerinitiatieven</p> <p>Negatief bij onvoldoende ruimte in het proces voor de ondersteuning van burgerinitiatieven, geen goede uitrusting van de afdeling voor de ondersteuning burgerinitiatieven en geen goede samenwerking tussen afdelingen bij de ondersteuning burgerinitiatieven</p>

<p>Organisatiecultuur</p>	<p>Positief bij soepele regels voor het ondersteunen van burgerinitiatieven, het zien van burgers als betrouwbare samenwerkingspartners en een open houding van de afdeling ten opzichte van burgerinitiatieven</p> <p>Negatief bij stroeve regels voor het ondersteunen van burgerinitiatieven, een gebrek aan vertrouwen in burgers als samenwerkingspartners en een gesloten houding van de afdeling ten opzichte van burgerinitiatieven</p>
<p>Middelen</p>	<p>Positief bij voldoende, tijd, geld en personeel om burgerinitiatieven te ondersteunen</p> <p>Negatief bij onvoldoende tijd, geld en personeel om burgerinitiatieven te ondersteunen</p>

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden zijn gebruikt om tot de resultaten van dit onderzoek te komen.

Dit onderzoek heeft als doel om de verklarende factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit ten opzichte van burgerinitiatieven op gemeentelijk niveau te identificeren en te analyseren. Op basis van bestaande literatuur zijn mogelijke verklarende factoren uiteengezet en aan de hand hiervan zijn verwachtingen geformuleerd.

Er wordt verwacht dat mogelijke factoren die invloed hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit zijn: de individuele houdingen van ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven, de beschikbare middelen ter ondersteuning van burgerinitiatieven, de organisatiecultuur en de organisatiestructuur binnen de gemeente.

4.1 Casuselectie

Door middel van een kwalitatieve casestudie met als casus de gemeente Leiden wordt achterhaald of deze factoren inderdaad verklarend zijn en of er wellicht nog meer factoren zijn die de mate van ambtelijke responsiviteit ten opzichte van burgerinitiatieven kunnen verklaren. De gemeente Leiden is geselecteerd omdat de gemeente duidelijk vooruitstrevende ambities heeft op het gebied van burgerinitiatieven maar in de praktijk soms ontevredenheid bestaat onder burgers over de mate waarop ambtenaren binnen de gemeente Leiden responsief zijn richting bestaande burgerinitiatieven. De gemeente Leiden ziet de meerwaarde van burgerinitiatieven en stimuleert burgers initiatief te nemen wanneer zij een plan of idee hebben (Gemeente Leiden, 2021). De gemeente Leiden kent dan ook al verschillende burgerinitiatieven, met wisselend succes. In de casuïstiek van Leiden is te zien dat de steeds populairder wordende burgerinitiatieven geen onverdeeld succes zijn als het gaat om de interactie tussen de burger en ambtenaren van de gemeente Leiden. Een voorbeeld hiervan is het Burgerinitiatief Heel Noord, Eén Tuin, waar de initiatiefnemers ontevreden zijn over de mate waarop bewoners en belanghebbenden betrokken zijn bij de beleidsvorming (Smit, L. 2022). De keuze voor de gemeente Leiden als casus maakt het onderzoek mogelijk representatief voor andere middelgrote gemeenten. Ook in andere middelgrote gemeenten in Nederland winnen burgerinitiatieven namelijk aan populariteit. Burgerinitiatieven zijn niet

meer weg te denken uit de samenleving. Het regeerakkoord van Rutte III zet de eerder ingezette koers rond de participatiesamenleving voort door meer ruimte te scheppen voor burgerinitiatieven, zoals via de Omgevingswet waar ‘ruimte voor initiatief’ één van de principes is. Hierbij speelt de vraag hoe (lokale) overheden zo goed mogelijk om kunnen gaan met burgerinitiatieven waardoor deze een goede bijdrage kunnen leveren aan bijvoorbeeld leefbaarheid, verduurzaming en sociale cohesie (van Buuren, 2019).

Er is gekozen voor een single case study omdat wordt verondersteld dat factoren die te maken hebben met de interne organisatie binnen een gemeente verklarend kunnen zijn voor de mate van responsiviteit van ambtenaren. Door een single case study uit te voeren worden de factoren die te maken hebben met het type gemeente of de coalitie context constant gehouden en variëren deze niet. Dergelijke factoren zouden wel invloed kunnen hebben, maar in dit onderzoek ligt de focus op de factoren die te maken hebben met de interne organisatie van een gemeente. Mogelijke andere factoren die in dit onderzoek niet centraal staan maar wel invloed hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit komen mogelijk naar voren door middel van antwoorden van respondenten op de open vragen tijdens de semi-gestructureerde interviews.

4.2 Eenheid van analyse

De eenheid van analyse zijn ambtenaren binnen de gemeente Leiden die in hun dagelijks werk te maken krijgen met burgerinitiatieven. Onder ambtenaren wordt verstaan: medewerkers binnen de gemeente Leiden die geen onderdeel uitmaken van de gemeenteraad of het college van burgemeester en wethouders. De elf ambtenaren die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek zijn werkzaam binnen zeven verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden en werken ieder in een ander team of programma.

4.3 Semigestructureerde interviews

De elf ambtenaren van de gemeente Leiden worden geïnterviewd door middel van semi-gestructureerde interviews. Hiervoor is een interviewgide opgesteld. Deze is terug te vinden in bijlage 1. De volgorde van de vragen kan tijdens de interviews nog veranderen

wanneer hier aanleiding voor is. Het voordeel van semi-gestructureerde interviews is dat er gestuurd kan worden op welke informatie aan bod komt tijdens de interviews en het verhoogt de repliceerbaarheid van het onderzoek doordat respondenten dezelfde vragen gesteld krijgen (Bleijenbergh, 2013). De vragen voor de interviewgide worden afgeleid uit de operationalisatie van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen uit het theoretisch kader. Het gestructureerde deel van de interviewgide wordt gebruikt om de variabelen empirisch te onderzoeken. Hierbij is gebruik gemaakt van stellingen, om de antwoorden van de respondenten tijdens de analyse zo goed mogelijk te kunnen vergelijken. Het ongestructureerde deel wordt ingezet om voorbeelden en casuïstiek op te halen, verder in te gaan op het antwoord van de respondent of door te vragen naar andere factoren die respondenten van invloed achten die misschien niet centraal staan in dit onderzoek. De interviews worden getranscribeerd en gecodeerd op de factoren uit de operationalisatie. De interviews zijn anoniem en vertrouwelijk afgenomen en opgenomen in het onderzoek, waardoor de antwoorden niet te herleiden zijn tot een persoon.

4.4 Operationalisatie

4.4.1. Ambtelijke responsiviteit

Ambtelijke responsiviteit wordt gemeten aan de hand van twee stellingen, die nagaan of de ambtenaar voldoende in staat wordt gesteld om burgerinitiatieven te ondersteunen en of de samenwerking tussen de afdeling van de ambtenaar en burgerinitiatieven goed gaat. Er kan worden gesproken van een hoge mate van ambtelijke responsiviteit wanneer de ambtenaar het ermee eens is dat hij of zij voldoende in staat is in zijn of haar werk om burgerinitiatieven te ondersteunen en dat de samenwerking tussen de eigen afdeling en burgerinitiatieven goed gaat. Er kan worden gesproken van een lage mate van ambtelijke responsiviteit wanneer de ambtenaar het er niet mee eens is dat hij of zij voldoende in staat is in zijn of haar werk om burgerinitiatieven te ondersteunen en het er niet mee eens is dat de samenwerking tussen de eigen afdeling en burgerinitiatieven goed gaat.

4.4.2. Individuele overtuigingen

De individuele overtuigingen worden gemeten aan de hand van stellingen die nagaan of de geïnterviewde ambtenaar de overtuiging heeft dat burgerinitiatieven belangrijk, waardevol en zinvol zijn of niet. Er kan worden gesproken van een positieve individuele overtuiging van de ambtenaar over burgerinitiatieven als de ambtenaar het ermee eens is dat de samenwerking met burgers door middel van burgerinitiatieven belangrijk is, burgerinitiatieven waardevol en de inzet van ambtelijke tijd en middelen waard zijn. Er kan worden gesproken van een negatieve individuele overtuiging van de ambtenaar over burgerinitiatieven als de ambtenaar het ermee oneens is dat de samenwerking met burgers door middel van burgerinitiatieven belangrijk is, burgerinitiatieven waardevol en de inzet van ambtelijke tijd en middelen waard zijn.

4.4.3. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur wordt gemeten aan de hand van stellingen die nagaan of de ambtenaar voldoende ruimte voelt om burgerinitiatieven te ondersteunen, of de afdeling van de ambtenaar goed is uitgerust voor de ondersteuning burgerinitiatieven en of er een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen is of niet. Er kan worden gesproken van een faciliterende organisatiestructuur voor de ambtenaar om responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven als de meerderheid van de ambtenaren het ermee eens is dat het proces voldoende ruimte geeft om op initiatieven te reageren, de eigen afdeling goed is uitgerust om initiatieven te ondersteunen en de samenwerking tussen afdelingen goed gaat. Er kan worden gesproken van een belemmerende organisatiestructuur voor de ambtenaar te reageren op burgerinitiatieven als de meerderheid van de ambtenaren het ermee oneens is dat het proces dat doorlopen moet worden binnen de gemeente voldoende ruimte geeft om initiatieven te ondersteunen en op initiatieven te reageren, de eigen afdeling goed is uitgerust om initiatieven te ondersteunen en de samenwerking tussen verschillende goed gaat.

4.4.4. Organisatiecultuur

Organisatiecultuur wordt gemeten aan de hand van stellingen die nagaan of de regels binnen de gemeente soepel genoeg zijn voor ambtenaren om goed te kunnen reageren op burgerinitiatieven, of burgers binnen de gemeente Leiden over het algemeen als betrouwbare samenwerkingspartners worden gezien en of er een open houding heerst van de afdeling ten opzichte van burgerinitiatieven of niet. Er kan worden gesproken van een open organisatiecultuur richting burgerinitiatieven wanneer de meerderheid van de ambtenaren het ermee eens is dat bestaande regels binnen de afdeling voldoende ruimte bieden om burgerinitiatieven te ondersteunen en op initiatieven te reageren, burgers binnen de eigen afdeling als betrouwbare samenwerkingspartners worden gezien en de eigen afdeling open staat voor burgerinitiatieven. Er kan worden gesproken van een gesloten organisatiecultuur richting burgerinitiatieven wanneer de meerderheid van de ambtenaren het ermee oneens is dat bestaande regels binnen de afdeling voldoende ruimte bieden om burgerinitiatieven te ondersteunen en op initiatieven te reageren, burgers binnen de eigen afdeling als betrouwbare samenwerkingspartners worden gezien en de eigen afdeling open staat voor burgerinitiatieven.

4.4.5. Middelen

Als laatste wordt aan de hand van stellingen achterhaald of er voldoende middelen, zoals tijd, geld en personeel, beschikbaar zijn binnen de gemeente voor ambtenaren om te reageren op burgerinitiatieven. Er kan worden gesproken van voldoende middelen binnen de gemeente voor de ondersteuning van burgerinitiatieven als de meerderheid van de ambtenaren het ermee eens is dat er voldoende tijd, geld en personeel beschikbaar is binnen de afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen. Er kan worden gesproken van onvoldoende middelen binnen de gemeente voor de ondersteuning van burgerinitiatieven als de meerderheid van de ambtenaren het ermee oneens is dat er voldoende tijd, geld en personeel beschikbaar is binnen de afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.

4.5 Validiteit

4.5.1 Interne validiteit

Bij een verklarend onderzoek zoals deze bestaat het gevaar dat er verbanden gelegd worden die niet kloppen, er nog een andere factor een rol speelt die niet wordt meegenomen in het onderzoek, of niet wordt gemeten wat gemeten moet worden. Deze dingen hebben een negatief effect op de interne validiteit van het onderzoek. Om de interne validiteit van dit onderzoek te verhogen, is gepoogd de stellingen zo concreet mogelijk te maken, zijn de stellingen zo dicht mogelijk gebaseerd op het theoretisch kader en is ervoor gekozen meerdere respondenten dezelfde stellingen voor te leggen middels een interviewgide tijdens semigestructureerde interviews. Dit laatste biedt houvast tijdens de interviews, waardoor de interviews op dezelfde manier zijn afgenomen en dit vermindert de kans op beïnvloeding van de antwoorden van de respondent door de interviewer. Daarnaast konden respondenten een toelichting geven bij hun antwoorden waardoor de interviewer kon nagaan of de respondent de vraag goed begrepen had. Ook zijn de interviews in ongeveer dezelfde setting afgenomen. Om sociaal wenselijk antwoorden te voorkomen is voorafgaand aan het interview aan de respondenten medegedeeld dat de antwoorden anoniem verwerkt zouden worden, maar dit risico blijft bestaan, wat een negatief effect heeft op de interne validiteit. Wel zijn de interviews, met toestemming, opgenomen en getranscribeerd en zijn er aantekeningen gemaakt tijdens de interviews om de resultaten zo goed mogelijk te kunnen opnemen in het onderzoek. Om de verschillende variabelen te meten is daarnaast gebruikgemaakt van verschillende stellingen, die verschillende aspecten van de variabele belichten. Met eerder beschreven maatregelen is gepoogd de interne validiteit van dit onderzoek zo hoog mogelijk te laten zijn.

4.5.2. Externe validiteit

De resultaten van onderzoek kunnen niet altijd één op één gegeneraliseerd worden buiten het onderzoek zelf. Of de resultaten van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de hele gemeente Leiden en andere middelgrote gemeenten hangt af van de externe validiteit van het onderzoek. Voor dit onderzoek zijn elf ambtenaren van zeven verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden geïnterviewd, om een zo compleet mogelijk beeld te

vormen van de situatie binnen de gemeente Leiden. De externe validiteit zou hoger zijn wanneer meer ambtenaren geïnterviewd zouden zijn. De representativiteit van het onderzoek voor de gehele gemeente Leiden zou dan hoger zijn. Ook zou dit onderzoek dan representatief kunnen zijn voor andere middelgrote gemeenten met eenzelfde soort ambtelijk apparaat als Leiden. Om dit te kunnen bevestigen zouden meer onderzoeksresultaten, door dit onderzoek bijvoorbeeld af te nemen bij andere middelgrote gemeenten, verkregen moeten worden. Door het relatief kleine aantal respondenten, elf ambtenaren, en het gebruik van één casus, de gemeente Leiden, is de externe validiteit van dit onderzoek niet hoog. De resultaten van dit onderzoek kunnen echter nog steeds bruikbaar zijn voor gemeenten, zoals de gemeente Leiden, die werken met burgerinitiatieven. Er kunnen lessen getrokken worden over welke interne factoren binnen een gemeente van invloed zijn op in hoeverre ambtenaren binnen de gemeente in staat zijn om met burgerinitiatieven samen te werken en deze te ondersteunen, om dit proces, indien gewenst, mogelijk te verbeteren. Omdat de interviewgide is toegevoegd in de bijlagen en openbaar is, kan het onderzoek gerepliceerd worden.

4.6 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is in dit hoofdstuk beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en zijn citaten van de respondenten uit de interviews opgenomen in het analyse hoofdstuk. Transcripten van de interviews zijn gedeeld met de scriptiebegeleider. Respondenten zijn via e-mail uitgenodigd voor een interview waarin het doel van het onderzoek, de verwachte duur van het onderzoek en anonimiteit van respondenten is toegelicht. Tijdens de interviews is toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview middels een dictafoon. In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van interviews waarbij middels stellingen de meningen en observaties van ambtenaren binnen de gemeente Leiden bevraagd worden. Hierbij moet ervoor gewaakt worden dat de onderzoeker de antwoorden van de respondenten niet beïnvloedt. Dit beïnvloedt namelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoewel de interviewgide bestaat uit stellingen waar een waarde oordeel gevraagd wordt, heeft de onderzoeker gepoogd deze stellingen zo neutraal mogelijk voor te leggen aan de respondenten. Omdat het stellingen betreft, zou kunnen worden gezegd dat dit sturend werkt, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek zou kunnen verlagen. Ook het enkel afnemen van interviews als methode van onderzoek kan een

negatief effect hebben op de betrouwbaarheid. Geprobeerd is om dit negatieve effect tegen te gaan doordat de conclusies op de antwoorden van elf, niet één of twee, respondenten zijn gebaseerd. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede. Het feit dat er sprake is van maar één onderzoeker en de risico's op menselijke fouten, vooroordelen en onervarenheid van de onderzoeker hebben een negatieve invloed op de betrouwbaarheid. Om deze risico's te verkleinen is er tijdens feedbackmomenten contact geweest met de scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Leiden gedurende het uitvoeren van het onderzoek.

5. Analyse

De gemeente Leiden stimuleert burgers om zelf initiatief te nemen. Daarvoor kunnen burgers gebruik maken van verschillende regelingen, zoals via het project Samen aan de Slag voor groene initiatieven en verschillende subsidies (Gemeente Leiden, 7 juli 2021). Burgers kunnen de gemeente benaderen voor hulp bij hun initiatief via een contactformulier op de website. Soms nemen burgers contact op via een raadslid, wethouder of buurtgenoot die werkzaam is bij de gemeente. De gemeente Leiden beoordeelt dan hoe en of de gemeente bij het initiatief kan helpen, waarna zij in contact worden gebracht met de juiste wijkregisseur, afdeling of partners in de stad. In dit proces wordt vaak getoetst of het initiatief past binnen het beleid van de gemeente en het voldoende draagvlak heeft in de rest van de buurt of stad (Gemeente Leiden, 7 juli 2021). In de participatieverordening van 2019 staat hoe de gemeente omgaat met initiatieven (Gemeente Leiden, 7 juli 2021; Gemeentebblad, 2019). Aan de ondersteuning ervan zijn voorwaarden verbonden, zoals dat initiatieven niet in strijd mogen zijn met het algemeen belang, onvoldoende draagvlak hebben, onhaalbaar zijn of discriminatie opleveren. (Gemeentebblad, 2019).

Binnen de gemeente Leiden zijn verschillende burgerinitiatieven actief. Zoals Burgerinitiatief Tegengas Merenwijk, die samen met Duurzame Energie Merenwijk en de gemeente Leiden een eerst aanzet geven voor een wijkuitvoeringsplan met daarin de verschillende mogelijkheden om met de wijk om te schakelen naar schonere energie (Gemeente Leiden, 19 april 2023). Bij Samen aan de Slag komen burgers terecht die initiatief nemen voor een geveltuinje, buurtmoestuin of bijvoorbeeld zwerfvuilacties in de buurt (Gemeente Leiden, 30 december 2021). Een ander voorbeeld is het Singelpark, dat oorspronkelijk is ontstaan als burgerinitiatief (Persoonlijke communicatie, Respondent 6, 23 mei 2023). Ook werkt de gemeente samen met burgerinitiatief Nieuw Leids Bolwerk om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren rondom de gebiedsvisie van het Energiepark in Leiden (Gemeente Leiden, 1 februari 2022). Een ander actief burgerinitiatief is burgerinitiatief Heel Noord, Eén Tuin. Burgerinitiatief Heel Noord Eén Tuin vindt dat de gebiedsvisie voor Park de Zwijger van de gemeente Leiden te beperkt is en is daarom met een eigen plan gekomen. Initiatiefnemer Anton van den Beukel vindt dat bewoners en belanghebbenden rond de Willem de Zwijgerlaan door de gemeente te weinig betrokken zijn bij de beleidsvorming (Smit, L., 30

november 2022). Het burgerinitiatief zegt zelf verschillende keren geprobeerd te hebben om mee te denken en te doen, maar zegt dat elke poging daartoe is genegeerd of afgehouden. “De ene keer kregen we te horen dat we te vroeg waren, want er was nog niks beslist. De andere keer was de mededeling dat we te laat waren, want de kaders waren al op hoofdlijnen vastgesteld of opdrachten waren al gegeven (...) Terwijl tal van gemeenten om Leiden heen werk maken van nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling door participatie, gaat het in Leiden nog op een zeer ouderwetse manier die schadelijk is door het toch al zo broze vertrouwen tussen stadsbestuur en stedelingen.” (Burgerinitiatief Heel Noord, Een Tuin, 2022). Hierbij kan ontevredenheid als motivatie om zelf initiatief te nemen als burger worden teruggezien (Van Eijk en Steen, 2016).

Met deze verschillende initiatieven in Leiden met soms wisselend enthousiasme vanuit de burger over hoe de gemeente hiermee omgaat, is het relevant om te onderzoeken welke factoren de mate van responsiviteit van ambtenaren zouden kunnen beïnvloeden. Daarnaast zou dit mogelijk de gemeente Leiden kunnen helpen te identificeren waar eventuele knel- of verbeterpunten liggen als het gaat om de samenwerking tussen de ambtelijke organisatie en burgerinitiatieven.

Om dit te onderzoeken zijn elf interviews afgenomen onder ambtenaren van de gemeente Leiden die in hun dagelijks werk te maken krijgen met burgerinitiatieven. De elf respondenten zijn afkomstig van zeven verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden en werken ieder in een ander team in verschillende functies. Tijdens het afnemen van de interviews is aan de respondenten gevraagd om de stellingen te beantwoorden op een schaal van Heel erg mee eens tot Heel erg mee oneens, met de mogelijkheid om Weet ik niet, Niet van toepassing of Verschilt te antwoorden indien nodig. Omdat de respondenten uiteindelijk voornamelijk antwoord gaven met Ja, Nee, Eens en Oneens en soms de ‘Heel erg’ schaal vergeten leken te zijn, is er voor gekozen om de ‘Heel erg’ antwoorden om te coderen naar ‘Eens’ en ‘Oneens’ antwoorden. Wanneer de respondent heeft geantwoord met Weet ik niet, Verschilt of wanneer de stelling niet is voorgelegd aan de respondent door tijdgebrek tijdens het interview wordt dit geschaard onder de categorie “Anders”.

In dit hoofdstuk worden de antwoorden van de respondenten uiteengezet per afhankelijke en onafhankelijke variabelen, om zodoende een beeld te schetsen van de situatie binnen de

gemeente Leiden en waar mogelijk uiteindelijk tot een verband te komen tussen de verschillende interne factoren en de mate van ambtelijke responsiviteit.

5.1 Ambtelijke responsiviteit

	Stelling 25	Stelling 26
	Ik ben in mijn werk voldoende in staat om burgerinitiatieven te ondersteunen.	De samenwerking tussen mijn afdeling en burgerinitiatieven gaat goed.
Oneens	0	0
Eens	10 ¹	8 ²
Anders	1	3

In dit onderzoek is ervoor gekozen om ambtelijke responsiviteit te meten aan de hand van twee stellingen: “Ik ben in mijn werk voldoende in staat om burgerinitiatieven te ondersteunen” en “De samenwerking tussen mijn afdeling en burgerinitiatieven gaat goed”.

Opvallend aan de antwoorden van de elf geïnterviewde ambtenaren is dat alle respondenten het gevoel hebben dat zij in hun werk voldoende in staat zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen. Uit de antwoorden komt naar voren dat medewerkers binnen de gemeente Leiden het belangrijk vinden om te luisteren naar burgers. “Ik vind dat als je voor een gemeente werkt, je altijd open moet staan, bereid moet zijn om te luisteren en horen wat er leeft en speelt.” (Respondent 4). Maar ook dat dit soms complexe situaties met zich mee kan

¹ Waarvan vier Heel erg mee eens antwoorden omgecodeerd naar Eens.

² Waarvan één Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

brengen. “Je moet ook uitleggen binnen welke ruimte je werkt en wat je wel en niet kan doen. Heel vaak lukt het dan wel om in goed overleg tot een compromis of werkwijze te komen. Als je dat niet goed doet, als je niet goed in gesprek gaat, dan gaan de werelden een beetje uit elkaar lopen zoals misschien bij Heel Noord, Eén Tuin is gebeurd. Terwijl als je als gemeente van begin af aan goed communiceert, kun je heel vaak voorkomen dat je zo tegenover elkaar komt te staan. Ik vind het belangrijk dat je altijd in verbinding blijft met wat belanghebbenden, bewoners, graag zouden willen en als iemand met een idee komt om te kijken wat er mogelijk is, maar dat is iets anders dan dat je klaar staat om elk initiatief mogelijk te maken, dat kun je ook niet aan elke ambtenaar vragen.” (Respondent 4).

Dat ambtenaren het gevoel hebben dat zij responsief kunnen zijn, lijkt af te hangen van de vrijheid en middelen die de ambtenaren krijgen in hun functie om deze te ondersteunen. “Ja dat vind ik wel, dat zit vooral in de vrijheid die ik in mijn functie krijg om de verbinding op te zoeken. Het kan altijd meer, maar er zijn middelen beschikbaar om die faciliterende rol in te kunnen nemen.” (Respondent 7). Hierbij lijkt tijd en capaciteit een bepalende rol te spelen. “Eens, ja, of het moeten er twintig per week worden, dan wordt het wel lastig.” (Respondent 3). “Ja, nee, dat wel, het gebrek zit meer in tijd.” (Respondent 10).

Ook blijkt dat bijna alle respondenten het gevoel hebben dat de samenwerking tussen hun afdeling en burgerinitiatieven goed gaat. “Eigenlijk wel ja, de contacten die wij hebben gaan echt wel prima.” (Respondent 5). Wel gaat dit de ene keer beter dan de andere keer. “Wisselend. Volgens mij best vaak wel maar soms ook niet.” (Respondent 8). Ook hier wordt tijd en ruimte weer als mogelijke verklaring genoemd. “Er zijn collega’s waar je snel zaken mee kan doen maar er zijn er ook die zeggen: daar heb ik geen uren voor of die ruimte krijg ik niet.” (Respondent 10). Ook geven respondenten aan dat dit door de burger soms misschien anders gezien kan worden. “Het proces ging goed, maar of de uitkomst voor alle partijen bevredigend was, is een andere vraag.” (Respondent 6). “Ja, maar dat moet je ook aan de initiatiefnemers vragen, wat zij ervan vinden. Tuurlijk gaat er weleens iets fout, soms zijn systemen traag of staan nieuwe initiatieven er niet goed in of gaat er iets mis met gemaakte afspraken. Maar ik denk dat we redelijk tevreden kunnen zijn over hoe de gemeente Leiden het mogelijk maakt om invloed uit te oefenen op de eigen leefomgeving.” (Respondent 9).

Ook geeft een respondent aan dat deze samenwerking van invloed zou kunnen zijn op het verloop van bepaalde initiatieven. “Over het algemeen wel, soms moeizaam maar over het algemeen gaat het goed. Bij Heel Noord, Eén Tuin is denk ik eigenlijk nog geen sprake van een samenwerking dus daar gaat het denk ik niet goed. Dat is wel een aandachtspunt.” (Respondent 11). Ook geeft een respondent aan dat het best lastig kan zijn voor ambtenaren om te ‘durven’ ondersteunen. “Het ligt ook ook aan de complexiteit. Participatie ontwikkelt zich in de context van een nerveuze samenleving van sociale media en nare taal. Soms worden ambtenaren echt verrot gescholden. Je moet je nek wel durven uitsteken, zeg maar.” (Respondent 6).

Al met al lijkt het er sterk op dat ambtenaren binnen de gemeente Leiden vinden dat zij in hun werk voldoende in staat zijn om responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven en de samenwerking tussen de eigen afdeling en burgerinitiatieven over het algemeen goed gaat. Daarom kan worden gesproken van een hoge mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden richting burgerinitiatieven.

5.2 Individuele overtuigingen

	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen	Individuele overtuigingen
Stelling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	De samenwerking met burgers d.m.v. burgerinitiatieven is belangrijk	Burgerinitiatieven zorgen voor inefficiëntie.	De kwaliteit van de inbreng van burgers met burgerinitiatieven is hoog.	Het is mijn taak om het traject zo goed mogelijk te organiseren.	Het is mijn taak om burgers te helpen tot uitvoerbare plannen	Burgerinitiatieven zijn waardevol ongeacht de inhoudelijke kwaliteit.	Burgerinitiatieven zijn waardevol, ongeacht de representativiteit van	Burgerinitiatieven hebben voorrang op het beleid van de gemeenteraad.	Burgerinitiatieven zijn de inzet van ambtelijke tijd en middelen waard.

	k.				te komen.		initiatief nemers.		
Oneens	0	4	1	6	5 ³	1	2	6	0
Eens	11 ⁴	4 ⁵	4 ⁶	4	6 ⁷	6 ⁸	9 ⁹	0	8 ¹⁰
Anders	0	2	6	1	0	4	0	3	2

De individuele overtuigingen over burgerinitiatieven van ambtenaren binnen de gemeente Leiden zijn gemeten aan de hand van een aantal stellingen.

Alle geïnterviewde medewerkers geven aan de samenwerking met burgers door middel van burgerinitiatieven belangrijk te vinden. “Heel erg mee eens. De gemeente kan beleid maken op hoofdlijnen maar het is zo druk dat je er niet aan ontkomt in een soort ivoren toren te zitten, hoe zeer je ook je best doet. Juist door samen te werken met partners uit de stad en bewonersinitiatieven kan het beleid verrijkt worden.” (Respondent 1). “Eens. Het is een heel belangrijk middel om de afstand tussen burgers en gemeente te verkleinen.” (Respondent 2). “Ja zeker, daar ben ik het heel erg mee eens. Ik denk dat je elkaar heel erg nodig hebt daarin, dus dat wij als gemeente de samenwerking opzoeken met groepen die met initiatieven willen komen en daar moeite in willen steken en daarmee gebruikmaken van de kennis die aanwezig is in de stad.” (Respondent 5). “Heel erg mee eens. Ik denk dat je als ambtenarenapparaat niet alles kunt zien wat er in de samenleving gebeurt. Ik vind dat de rol als overheid is om altijd faciliterend te zijn voor de inwoners en een initiatief vanuit burgers zelf wat je als gemeente ondersteunt is daar dan een heel logisch en doeltreffend middel in.” (Respondent 7).

³ Waarvan een Heel erg mee oneens omgecodeerd naar Oneens.

⁴ Waarvan zeven Heel erg mee eens antwoorden omgecodeerd naar Eens.

⁵ Waarvan een Heel erg mee oneens omgecodeerd naar Oneens.

⁶ Waarvan een Heel erg mee eens antwoord omgecodeerd naar Eens.

⁷ Waarvan twee Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

⁸ Waarvan twee Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

⁹ Waarvan een Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

¹⁰ Waarvan drie Heel erg mee eens antwoorden omgecodeerd naar Eens.

De mening over of burgerinitiatieven inefficiënt zijn verschilt sterk tussen de ambtenaren. Twee respondenten geven aan dat dit verschilt per initiatief. “Hier ben ik het deels mee eens. Het kost heel veel tijd, dat wel. Het is voor de gemeente belangrijk af te kaderen waarover burgerinitiatieven mee moeten denken.” (Respondent 1). “Ja, soms wel, inefficiëntie in de zin van vertraging en onrealistische wensen en eisen. En ook is de samenwerking gewoon niet altijd even prettig.” (Respondent 11).

Veel respondenten vinden het niet hun primaire taak vinden om burgerinitiatieven zo goed mogelijk te organiseren. Uit de antwoorden blijkt dat zij dit vooral een taak van de initiatiefnemers zelf vinden, maar dat zij er wel zijn om ondersteuning te bieden. “Nee, ik ben er om ondersteuning te bieden, organiseren doen de burgers zelf.” (Respondent 3). “Nee, dat moeten burgers zelf doen, ik kan ze wel ondersteunen.” (Respondent 6). “Nee organiseren moeten mensen zelf doen, wel faciliteren en mensen verbinden aan de juiste personen die het mogelijk kunnen maken.” (Respondent 10). De mogelijkheid om deze ondersteunende rol te vervullen lijkt afhankelijk te zijn van tijd. “Nou niet altijd, dat hangt ook af van de capaciteit die je daarvoor hebt. Het is mooi om groepen daarbij te kunnen helpen maar je bent ook vaak genoodzaakt om te zeggen: kijk hier eens naar en kom dan maar weer terug. Het is afhankelijk van of je de tijd hebt om ze op weg te helpen en soms kan dat niet.” (Respondent 7).

De meeste respondenten vinden burgerinitiatieven daarnaast waardevol, ongeacht de inhoudelijke kwaliteit. “Ja, je krijgt altijd informatie, wat speelt er, wat leeft er binnen de gemeente.” (Respondent 6). “Ja, zeker omdat je door zo’n burgerinitiatief weet wat er speelt en leeft onder burgers en wat ze willen en hoe ze hun omgeving graag zien en dat vind ik wel heel belangrijk.” (Respondent 11). Daarbij is de representativiteit van de initiatiefnemers niet van belang volgens de meeste respondenten. “Het maakt niet uit wie je bent, maar wel hoe groot het draagvlak is.” (Respondent 2).

Uit de antwoorden blijkt tevens dat bijna alle respondenten burgerinitiatieven de inzet van ambtelijke tijd en middelen waard vinden. “Heel erg mee eens, de gemeente is altijd op zoek naar kanalen in wijken om beleid verder uit te rollen en de uitvoering mee samen te doen. Hoe klein een bewonersinitiatief ook is, het is altijd een waardevolle ingang.” (Respondent 1). “Zeker, soms hebben wij geen beleid als gemeente voor iets en dan merk je dat bewoners

zelf initiatief nemen en dat is van onschatbare waarde.” (Respondent 9). Wel kan dit soms verschillen per initiatief en lijkt het hier ook weer afhankelijk te zijn van tijd. “Ja, zeker, maar het kan ook weleens te veel tijd kosten. Het kan soms ook heel erg vertragen en onrealistisch zijn en dan denk ik wel: moeten we hier echt zo veel tijd aan besteden?” (Respondent 11).

Al met al kan gesteld worden dat de individuele overtuigingen van de medewerkers van de gemeente Leiden die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek tegenover burgerinitiatieven overwegend positief zijn. De meeste respondenten vinden de samenwerking met burgers door middel van burgerinitiatieven belangrijk en de inzet van ambtelijke tijd en middelen waard. Ook vinden de meeste respondenten burgerinitiatieven waardevol, ongeacht de inhoudelijke kwaliteit ervan en maakt het niet uit hoe representatief de initiatiefnemers zijn. Echter vinden de respondenten het niet hun primaire taak om burgerinitiatieven te organiseren, zij geven aan dat dit bij de initiatiefnemers ligt, maar iets meer dan de helft van de respondenten vindt het wel een taak om burgerinitiatieven te helpen tot uitvoerbare plannen te komen. Naar aanleiding van de verwachtingen die zijn geformuleerd aan de hand van het theoretisch kader zou dit van positieve invloed zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden.

5.3 Organisatiestructuur

	Organisatiestructuur	Organisatiestructuur	Organisatiestructuur	Organisatiestructuur	Organisatiestructuur
Stelling	10	11	12	13	14
	Het proces biedt voldoende ruimte om initiatieven te ondersteunen	Mijn afdeling is goed uitgerust om initiatieven te ondersteunen	Burgerinitiatieven doorkruisen vaak meerdere afdelingen.	De samenwerking tussen deze afdelingen gaat goed.	Het is duidelijk waar burgers terecht kunnen met burgerinitiatieven.
Oneens	1	3	0	3	6

Eens	6 ¹¹	7 ¹²	11 ¹³	6	4
Anders	5	1	0	1	1

Of die organisatiestructuur binnen de gemeente Leiden faciliterend of belemmerend is voor ambtenaren om responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven is gemeten aan de hand van een aantal stellingen. Uit de antwoorden op de stellingen blijkt dat de organisatiestructuur binnen de gemeente Leiden over het algemeen faciliterend is voor ambtenaren om responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven.

Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat de manier waarop het proces rondom burgerinitiatieven binnen de gemeente Leiden is ingericht voldoende ruimte biedt om te reageren op initiatieven van burgers en deze te ondersteunen. Wel worden hier een aantal kanttekeningen bij geplaatst door respondenten, die vooral te maken hebben met de beperkte tijd die ze hieraan kunnen besteden. "Eens, ik heb heel veel vrijheid daarin en kan mijn werk ook heel erg zelf indelen. Ik merk wel dat het afhangt per medewerker binnen de gemeente in hoeverre burgerinitiatieven betrokken worden. Het enige is dat de tijd schaars is, dus je moet wel proberen dat zo efficiënt mogelijk te organiseren." (Respondent 1). "Ik heb eigenlijk gewoon onvoldoende tijd om eraan te besteden. Het aantal inwoners is gegroeid maar de tijd die ik hieraan kan besteden is niet gegroeid, die is alleen maar afgenomen." (Respondent 10). De respondenten die "Anders" antwoorden geven aan dat er geen proces voor is, of dat dit in hun rol niet relevant is, of dat dit verschilt per initiatief. "Ik vind dat wisselend. Ik heb vanuit ons programma best wel wat financiële ruimte om het een en ander te doen en dat is heel erg fijn want ik ben ook wel echt van mening dat die ruimte er ook moet zijn, je hoeft niet als gemeente die hele begroting dicht te timmeren." (Respondent 8).

Ook geeft de meerderheid van de respondenten aan dat de eigen afdeling goed is uitgerust om initiatieven te ondersteunen. "Ja, daar zijn we wel op ingericht, op het afhandelen van initiatieven, alles is gericht om bewoners te betrekken bij hun eigen omgeving." (Respondent 9). "Ja, zeker om met burgers samen te werken, daar ontstaan ook hele leuke

¹¹ Waarvan één Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

¹² Waarvan twee Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

¹³ Waarvan één Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

samenwerkingen uit.” (Respondent 11). De respondenten die aangeven dat dit niet het geval is geven voornamelijk aan dat dit ligt aan de middelen die hiervoor beschikbaar zijn en dat de keuze om hiervoor ruimte vrij te maken bij de politiek ligt. “Ik vind persoonlijk dat dat nog wel meer kan. Ik vind dat ook best wel een politieke keuze, ik denk dat er altijd wel wat ruimte is om mee te financieren, mee te denken, maar het is nooit topprioriteit één.” (Respondent 8). “Nee, dat is mijn afdeling niet, er is te weinig tijd. Er heeft verscaling plaatsgevonden terwijl er toename is van inwoners en initiatiefnemers.” (Respondent 10).

Een factor die ervoor kan zorgen dat het proces rondom burgerinitiatieven vastloopt binnen een gemeente, is wanneer burgerinitiatieven verschillende afdelingen moeten doorkruisen. Dit laatste lijkt het geval te zijn binnen de gemeente Leiden, echter geeft de meerderheid van de respondenten aan dat deze samenwerking tussen de afdelingen goed verloopt, waardoor dit geen negatief effect hoeft te hebben. “Eens, meestal wel, het is ons kent ons, de contacten zijn wel goed.” (Respondent 2). “Ja, (...) soms moest je er wel een beetje achteraan jagen maar dan weet je als ambtenaar wel vrij snel bij wie je zijn moet.” (Respondent 6). Wel geeft een respondent aan dat dit even tijd nodig had. “Ja, dat gaat wel goed. Dat heeft wel even tijd nodig gehad, sommige collega’s zijn gewend om te werken met langetermijnplanningen en daar budgetten aan te koppelen. Dan zijn vragen die tussendoor komen van bewoners lastig. Maar dat gaat nu wel beter.” (Respondent 9). Sommige respondenten geven aan dat de samenwerking beter kan. “Doordat de budgetten verdeeld zijn, is het wel heel verkokerd, dus de samenwerking kan beter.” (Respondent 1).

Al met al voelen bijna alle medewerkers in het proces rondom burgerinitiatieven binnen de gemeente Leiden voldoende ruimte om burgerinitiatieven te ondersteunen en heeft de meerderheid van de medewerkers het idee dat hun afdeling goed is uitgerust om initiatieven te ondersteunen en dat de samenwerking tussen deze afdelingen over het algemeen goed gaat. Deze antwoorden op de stellingen samengenomen lijkt het erop dat er een faciliterende organisatiestructuur is binnen de gemeente Leiden voor ambtenaren om responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven. Dit zou een positieve invloed kunnen hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden.

5.4 Organisatiecultuur

	Organisatiecultuur	Organisatiecultuur	Organisatiecultuur	Organisatiecultuur	Organisatiecultuur	Organisatiecultuur
Stelling	15	16	17	18	19	20
	De regels bieden mij voldoende ruimte om te reageren op initiatieven van burgers	Binnen mijn afdeling ligt de focus sterk op efficiëntie	Binnen mijn afdeling worden burgers als betrouwbare samenwerkingspartner gezien	Mijn afdeling staat open voor burgerinitiatieven	Burgerinitiatieven moeten binnen bestaand beleid passen	Ik ervaar soms spanningen tussen de doelen van de gemeenten en burgerinitiatieven
Oneens	0	3	0	0	2	2
Eens	9 ¹⁴	6	6	10 ¹⁵	6	8 ¹⁶
Anders	2	2	5	1	3	1

De organisatiecultuur binnen de gemeente Leiden lijkt over het algemeen open te staan tegenover burgerinitiatieven.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de regels voldoende ruimte bieden om te reageren op initiatieven van burgers en deze te ondersteunen. De meeste respondenten geven aan dat zij veel ruimte en geen belemmering voelen hierin. Hier komt tijd opnieuw terug als mogelijke belemmering. “Heel erg mee eens, ik voel geen belemmering, de enige belemmering is tijd en misschien geld maar niet regels waardoor het niet zou kunnen.” (Respondent 1). “Ja, ik voel sowieso heel veel vrijheid in mijn programma, maar het is net als

¹⁴ Waarvan twee Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens

¹⁵ Waarvan drie Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens

¹⁶ Waarvan drie Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens

met alles als ik iets met een organisatie wil doen, er is soms veel meer vraag dan aanbod. Dat betekent ook wel dat je soms keuzes moet maken.” (Respondent 8).

Ook worden burgers door de meerderheid van de respondenten als betrouwbare samenwerkingspartner gezien, wat kan wijzen op een open organisatiecultuur. Herhaaldelijk komt hierbij terug dat dit wel een kwestie is van een band opbouwen en persoonlijke ervaringen. “Ik denk dat dat ligt aan de persoonlijke ervaringen van medewerkers, maar ik denk wel dat we er met een open vizier in zitten en de insteek is dat het belangrijk is om goed naar burgerinitiatieven te luisteren en met mensen te praten en als iets niet kan, te kijken naar wat kan er wél.” (Respondent 11).

Hoewel de meerderheid van de respondenten aangeeft dat de focus binnen de eigen afdeling ligt op efficiëntie, wat volgens het theoretisch kader als gevolg zou kunnen hebben dat de afdeling minder open staat voor de samenwerking met burgers omdat dit veel tijd kost en ambtenaren dan terugvallen op de eigen kennis en expertise, geven bijna alle respondenten aan dat de eigen afdeling open staat voor burgerinitiatieven.

Wat ook kan wijzen op een gesloten organisatiecultuur is wanneer burgerinitiatieven binnen bestaand beleid móeten passen en wanneer de ambtenaren spanningen ervaren tussen de organisatiedoelen en het proces burgerinitiatieven. “Wat ik merk: je hebt soms organisatiedoelen die niet matchen met de doelen van een bewonersinitiatief. Daar zit een spanningsveld.” (Respondent 5). Het lijkt zo te zijn dat burgerinitiatieven binnen bepaalde kaders moeten passen maar “er veel ruimte is voor aanpassingen en nuanceringen in het beleid.” (Respondent 1). “Eens, initiatieven moeten binnen die verordening passen, maar daarbinnen is best wel wat vrijheid.” (Respondent 3). “Ik denk dat het belangrijk is dat als je een bepaalde koers hebt ingestoken dat het daar niet mee botst maar niet alles zit helemaal dichtgetimmerd.” (Respondent 7). Een aantal respondenten geeft daarnaast aan niet te weten van mogelijke regels die zouden gelden.

De respondenten geven een aantal toelichtingen op hun antwoorden over waarom zij spanningen ervaren tussen de doelen van de gemeentelijke organisatie en het proces rondom burgerinitiatieven. “Veel burgerinitiatieven willen vaak dat de gemeente veel sneller gaat. Dat levert soms lastige discussies op, omdat de gemeente gebonden is aan regels zoals

aanbestedingsregels, maar ook moet wachten op provincie of landelijke overheid of budgetten en ook zorgvuldig wil zijn, dus dingen goed wil afwegen.” (Respondent 1). “Soms schuurt het met bestaand beleid of wat er passend is in de wijk of het algemeen belang. Vaak gaat het over financiën.” (Respondent 10). “Jazeker, bij sommige projecten zit er een strakke planning en burgerinitiatieven kosten veel tijd en dat bijt elkaar weleens. Ik vind ook wel dat er soms iets te veel gestuurd wordt op planningen en ik denk en hoop dat daar meer ruimte voor gaat komen.” (Respondent 11).

Omdat een grote meerderheid van de respondenten aangeeft geen belemmering en veel vrijheid te voelen, het idee heeft dat de eigen afdeling open staat voor burgerinitiatieven, burgers tot het tegendeel bewezen is in beginsel als betrouwbare samenwerkingspartner zien en initiatieven wel binnen bepaald beleid moeten passen maar hier veel nuances in mogelijk zijn, kan worden gesproken van een open organisatiecultuur binnen de gemeente Leiden.

Een open organisatiecultuur zou volgens de geformuleerde verwachtingen uit het theoretisch kader een positieve invloed hebben op de mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden.

5.5 Middelen

	Middelen	Middelen	Middelen	Middelen
Stelling	21	22	23	24
	Er is voldoende tijd beschikbaar binnen mijn afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.	Er is voldoende geld beschikbaar binnen mijn afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.	Er is voldoende personeel beschikbaar binnen mijn afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.	Er zijn voldoende opleidingsmogelijkheden beschikbaar binnen de gemeente om te leren over de samenwerking met burgers.

Oneens	6 ¹⁷	1	4 ¹⁸	1
Eens	4 ¹⁹	6 ²⁰	5 ²¹	6 ²²
Anders	1	4	2	4

Als vierde mogelijke verklarende factor werden aan de respondenten stellingen voorgelegd om te achterhalen of er voldoende middelen beschikbaar zijn binnen de gemeente Leiden voor ambtenaren om responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven.

Er lijkt niet bij alle verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden genoeg tijd beschikbaar te zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen. Binnen sommige afdelingen lijkt er voldoende tijd te zijn. “Er wordt in ieder geval heel veel tijd beschikbaar gesteld, er gaat heel veel tijd, geld en aandacht heen.” (Respondent 1). “Ja, elk jaar tasten we bij elkaar af of het nog gaat of dat er nog ondersteuning nodig is bij iemand.” (Respondent 9). Maar een groter aantal respondenten denkt hier anders over. “Oneens, het is best wel druk.” (Respondent 2). Dit lijkt te maken te hebben met capaciteit en haalbaarheid. “Nee, daar zou ik wel meer tijd voor willen. Maar ik moet ook realistisch zijn met oog op de capaciteit en wat haalbaar is. Ik denk wel dat genoeg collega's daar meer tijd voor zouden willen.” (Respondent 7). Ook lijkt specifiek de samenwerking met burgers hierbij een rol te spelen. “Dat is soms best lastig, omdat het heel veel tijd kan kosten, ook omdat wij heel erg getraind zijn in overleggen, maar voor een bewonersinitiatief kan dat nieuw zijn. Die hebben daar minder ervaring mee en daardoor ook minder vergaderdiscipline. En het is ook zo dat projectleiders hele strakke targets hebben voor wat ze moeten opleveren en daar past maanden overleggen met een clubje bewoners om te kijken wat willen we nu eigenlijk niet altijd in.” (Respondent 5). Een andere respondent benadrukt dat het ook afhankelijk is van hoe ver de ambtenaar hier zelf in gaat. “Nee, er is nergens voldoende tijd voor, dus hier ook niet voor. Dit slaat ook wel terug op: hoe ver je hierin moet gaan. Ik denk dat wij ook van mening zijn dat je een soort van de weg moet helpen plaveien maar mensen het ook wel echt zelf moeten doen.” (Respondent 8).

¹⁷ Waarvan twee Heel erg mee oneens omgecodeerd naar Oneens.

¹⁸ Waarvan een Heel erg mee oneens omgecodeerd naar Oneens.

¹⁹ Waarvan een Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

²⁰ Waarvan een Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

²¹ Waarvan een Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

²² Waarvan een Heel erg mee eens omgecodeerd naar Eens.

“Nee er is eigenlijk onvoldoende tijd. Ik werk eigenlijk 50 uur per week hieraan dus ook een deel vrijwillig.” (Respondent 10). Ook lijkt de tijd van het jaar uit te maken, wat wijst op dat tijd een verklarende factor kan zijn. “Eens, ik ben ermee bezig. Het ligt wel aan de maand, soms is het erg druk, in de eerste maanden van het jaar is het rustiger dan rond deze tijd van het jaar.” (Respondent 3).

Bij de meeste afdelingen lijkt er genoeg geld beschikbaar te zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen. “Wij hebben een subsidiepotje voor lokale initiatieven en die gaat meestal bijna leeg..” (Respondent 1). “Het hangt van het idee af, maar er zijn heel veel subsidiepotjes en ook dat is door de gemeente goed georganiseerd. Er is een subsidieloket en er is sprake van onderuitputting bij verschillende afdelingen.” (Respondent 6). “Ja, ik zou zeggen dat er op dit moment voldoende geld beschikbaar is. Als het meer was hadden we meer kunnen doen, maar ik denk op dit moment dat we niet echt mensen teleur hoeven te stellen, alleen duurt het soms wat langer.” (Respondent 9). Wel lijkt dit grotendeels afhankelijk te zijn van wat de gemeenteraad beslist. “Heel erg mee eens, dit jaar wel. Het hangt wel af van wat de gemeenteraad volgend jaar toekent. Vorig jaar is het bedrag behoorlijk verhoogd. Als het volgend jaar minder is, wordt het wel anders. Ik wil iedereen altijd wat geld geven, dit jaar was het niet nodig om echt harde keuzes te maken. Nu is er echt voldoende maar het kan dat het geld volgend jaar op gaat.” (Respondent 3). Hieruit blijkt dat geld een belangrijke voorwaarde kan zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen. Het lijkt erop dat de politieke context ook hier van invloed is op de keuzes voor ondersteuning aan burgerinitiatieven die de ambtenaar uiteindelijk kan maken. “Daar zit een bepaalde schaarste in, daar moeten we wel in kiezen. Ik denk niet dat het absurd slecht gesteld is met het geld, maar we zouden met meer geld nog meer kunnen doen.” (Respondent 7). “Voor de initiatieven waarmee ik werk, denk ik dat er voldoende geld is. Er is ook net geld bij gekomen, dat heeft de raad mooi gedaan. Ik denk dat dat goed is.” (Respondent 8). “Er ontstaan wel wachtrijen, dat is ook een uiting van krapte, dus in die zin zou er extra geld bij kunnen maar we hebben net van de gemeenteraad wat extra geld erbij gekregen dus in die zin klaag ik niet.” (Respondent 9).

Het lijkt sterk te wisselen per afdeling binnen de gemeente Leiden of er voldoende mensen beschikbaar zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen. “Sinds kort wel, er zijn net mensen bij gekomen” (Respondent 1). “Eens, ik ben de enige binnen mijn afdeling die in direct contact staat, maar ik heb een hele afdeling die me steunt.” (Respondent 3). Maar er zijn ook

afdelingen waar dit niet het geval is. “Binnen onze afdeling denk ik niet en ook organisatiebreed zou dat wel meer kunnen denk ik. Of in ieder geval dat daar capaciteit voor wordt vrijgemaakt. Dus misschien niet eens per se meer mensen, maar dat er in de capaciteitsramingen rekening wordt gehouden met contact met de omgeving, want dat is waar het om gaat.” (Respondent 5). “Het is wel iets waar je zelf voor kiest hoe hard je erop inzet. Ik denk binnen het team dat we er best redelijk uitkomen maar ik weet over het algemeen dat de werkdruk op de afdeling wel heel hoog is, dat komt eigenlijk ook altijd wel weer uit de onderzoeken. En dat geldt dan ook voor alles. En dan is het heel erg aan de ambtenaar zelf. De werkdruk is wel hoog en dan ga je wel keuzes maken.” (Respondent 8).

Een groot aantal respondenten is het erover eens dat de gemeente Leiden voldoende opleidingsmogelijkheden biedt voor medewerkers om te leren over de samenwerking met burgers. Een aantal medewerkers is echter niet op de hoogte van deze mogelijkheden.

De hoeveelheid geld en opleidingsmogelijkheden die wordt vrijgemaakt voor de samenwerking met en ondersteuning van burgerinitiatieven binnen de gemeente Leiden lijkt voldoende te zijn. Wat in mindere mate voldoende aanwezig lijkt te zijn, is voldoende tijd en personeel binnen de afdelingen om burgerinitiatieven te ondersteunen en hier als ambtenaar responsief te kunnen zijn. In antwoorden op eerdere stellingen kwam tijd herhaaldelijk terug als mogelijke belemmerende factor voor de mate van ambtelijke responsiviteit. Onvoldoende tijd zou een negatief effect kunnen hebben op ambtelijke responsiviteit, al wordt dit negatieve effect binnen de gemeente Leiden mogelijk gematigd omdat er voldoende geld beschikbaar gesteld lijkt te worden.

5.6 Relatie tussen interne factoren en ambtelijke responsiviteit

Hoewel elf interviews niet toereikend genoeg zijn om een algemeen generaliserend en representatief beeld te schetsen over de invloed van de interne factoren op de mate van ambtelijke responsiviteit op gemeentelijk niveau, kan wel een voorzichtig verband ontdekt worden.

Uit de antwoorden die de respondenten geven op de stellingen die worden gebruikte om de mate van ambtelijke responsiviteit te meten binnen de gemeente Leiden, lijkt het erop dat er

sprake is van een hoge mate van ambtelijke responsiviteit van de ambtenaren binnen de gemeente Leiden richting burgerinitiatieven.

Al met al lijkt er sprake te zijn van overwegend positieve overtuigingen van de ambtenaren van de gemeente Leiden ten opzichte van burgerinitiatieven, een faciliterende organisatiestructuur en een open organisatiecultuur. Dit strookt met de eerder opgestelde verwachtingen in tabel 1 van een hoge mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden. Wat niet overeenkomt met de verwachtingen is het gebrek aan tijd en personeel. Dit zou eventueel verklaard kunnen worden doordat er wel voldoende geld beschikbaar is.

Het lijkt erop dat de interne factoren individuele overtuigingen, organisatiestructuur en organisatiecultuur een verklarende rol kunnen spelen voor de mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden. Op basis van de resultaten zou kunnen worden gesteld dat middelen hierin in mindere mate een verklarende factor zijn. Omdat echter in heel veel antwoorden van respondenten een kanttekening of toelichting terugkomt waarin de invloed van tijd en capaciteit wordt benoemd, wordt verwacht dat ook deze interne factor verklarend kan zijn voor de mate van ambtelijke responsiviteit binnen een gemeente.

Bij de afronding van de interviews is aan de respondenten gevraagd welke van de in dit onderzoek centraal staande interne factoren zij denken dat het meest van invloed is op de mate van ambtelijke responsiviteit, maar ook welke factoren wellicht niet zijn meegenomen in dit onderzoek maar wel van invloed kunnen zijn.

Veruit het vaakst werden daarbij de individuele overtuigingen van de ambtenaar ten opzichte van burgerinitiatieven genoemd als meest invloedrijke factor, vaak met toevoeging van een of meerdere andere factoren. “Je moet gemotiveerde mensen hebben om dit te doen. Je moet ook middelen hebben, er moet geld zijn. De hele gemeentelijke cultuur moet eraan wennen. Dat is een proces dat al jaren gaande is en dat gaat wel goed. Maar het begint bij gemotiveerde medewerkers, als je geen zin hebt om burgers te helpen gaat het niet goed komen ook al is er genoeg geld.” (Respondent 2). “Ik denk wel dat de houding belangrijk is. Je hebt ambtenaren die heel strak in de leer zijn en die zeggen al snel “jouw initiatief is 5 centimeter buiten de grens, sorry we gaan niet met je praten.” Daar kan je ook wat flexibeler

naar kijken. Het is heel vaak mensenwerk. Daar komt bij dat je als organisatie ook vertrouwen geeft, want heel vaak als je met een initiatief werkt dan betekent dit dat je je een beetje moet aanpassen dus dat je vertrouwen en die ruimte krijgt vanuit de organisatie als professional om te kijken hoe we het mogelijk kunnen maken is belangrijk. En natuurlijk ook geld. “ (Respondent 4). “Als je ambtenaar bent en je grondhouding is: we willen dit samen met de mensen en de omgeving doen die daarmee te maken gaan krijgen, dan komt het vanzelf wel goed. Daar heb ik ook voorbeelden van, van collega’s die op die manier in het werk staan en dan gaat het ook gewoon goed. Maar als je heel erg van het systeem bent, van het geld, van de tijd, planning en minder oog hebt voor sentiment in de stad dan kan je soms best wel in *nasty* situaties terecht komen.”(Respondent 5).

Door de antwoorden van de respondenten op de open vragen wordt bevestigd wat door de antwoorden op stellingen naar voren kwam: alle vier de in dit onderzoek centraal staande interne factoren zijn van invloed op de mate van ambtelijke responsiviteit.

Zoals eerder benoemd kwamen de individuele overtuigingen het vaakst terug in de antwoorden van de respondenten, maar ook structuur: “Ik denk dat bij een samenwerking de basis goed moet zijn en dat die hier intern ook wel goed is geregeld. Maar dat je uiteindelijk ook dat vertrouwen moet opbouwen met personen om de mogelijkheden te bekijken met het initiatief. Dat is communicatie, mensenwerk, dat is voor het succes denk ik belangrijk. Als je als ambtenaar overtuigd raakt dat je dat makkelijker binnen de organisatie daar mensen voor aan boord krijgt.” (Respondent 7); cultuur: “Ook ligt het aan de organisatiecultuur. Sinds 2015 is een belangrijke pijler ‘inwoners aan zet’, dat betekent dat er vanuit de organisatie ruimte werd geboden om burgerinitiatieven mogelijk te maken maar daar was wel een aparte projectleider voor nodig om oude gewoontes te doorbreken, daar zit niet automatisch in dat je bewoners voorrang geeft namelijk. Er is bewust vanuit de organisatie gekozen om de burger erbij te betrekken en oude gewoontes te doorbreken en het zijn ook nog eens mensen die er met volle overtuiging voor gaan en we hebben ook nog eens voldoende budget gekregen en de structuur waarbinnen wij werken is voldoende om dit vorm te geven.” (Respondent 9) en middelen: “Geld is heel belangrijk. Wij hebben een groot budget om goed samen te kunnen werken en ideeën te stimuleren en bewonersinitiatieven te helpen te professionaliseren. Het is ook goed als binnen de gemeentelijke club mensen, dat daar mensen met heel veel diversiteit in zitten. (...) Het is heel belangrijk om een goede mix aan mensen te hebben om goed in gesprek te kunnen gaan, dat is misschien een stukje organisatie. Daarnaast: je bent echt heel

veel tijd kwijt met een goede samenwerking met de stad, je kan het er niet even bij doen, het vraagt veel tijd inspanning en aandacht. Samenvattend is er vooral heel veel flexibiliteit nodig, je moet functies niet te veel dichttimmeren, in dit team is veel flexibiliteit dus kunnen we veel inspelen op ontwikkelingen en de agenda omgooien maar flexibiliteit is daarbij een belangrijke voorwaarde..” (Respondent 1) komen terug in de verschillende antwoorden van verschillende respondenten.

6. Conclusie en discussie

6.1 Resultaten

In dit onderzoek is gekeken naar de mogelijke verklarende interne factoren binnen een gemeente die van invloed zouden kunnen zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit richting burgerinitiatieven. Hierbij stond de volgende onderzoeksvraag centraal: “Wat kan de mate van responsiviteit van ambtenaren op gemeentelijk niveau ten opzichte van burgerinitiatieven verklaren?”

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn op basis van bestaande literatuur verschillende mogelijke verklarende interne factoren geïdentificeerd die van invloed kunnen zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit van ambtenaren binnen gemeenten. Dit zijn: de individuele overtuigingen van de ambtenaren ten opzichte van burgerinitiatieven, de organisatiestructuur van de gemeente, de organisatiecultuur binnen de gemeente en de beschikbare middelen voor de ondersteuning van burgerinitiatieven.

Door middel van elf semi-gestructureerde interviews is gepoogd de situatie binnen de gemeente Leiden rondom deze verschillende interne factoren bloot te leggen. Daarnaast is middels deze interviews gevraagd of de ambtenaren zelf het idee hebben dat zij in hoge mate responsief kunnen zijn richting burgerinitiatieven. Uit deze single case study door middel van semi-gestructureerde interviews kwam naar voren dat alle respondenten overwegend vinden dat zij in staat zijn om binnen hun afdeling in hoge mate responsief te kunnen zijn richting burgerinitiatieven die zij tegenkomen in hun werk. Vervolgens is gekeken naar welke interne factoren verklarend zouden kunnen zijn voor deze hoge mate van ambtelijke responsiviteit. Uit de antwoorden van de respondenten bleek dat kan worden gesproken van overwegend positieve individuele overtuigingen van de ambtenaren binnen de gemeente Leiden tegenover burgerinitiatieven, een faciliterende organisatiestructuur en open organisatiecultuur als wordt gekeken naar het sentiment richting burgerinitiatieven. Door de antwoorden op de stellingen in combinatie met de antwoorden op de open vragen en toelichtingen op de verschillende stellingen kan een voorzichtig patroon gezien worden dat overeenkomt met de eerder opgestelde verwachtingen: positieve individuele overtuigingen van de ambtenaren binnen de

gemeente Leiden tegenover burgerinitiatieven, een faciliterende organisatiestructuur en open organisatiecultuur hebben een positief effect op de mate van ambtelijke responsiviteit. Voor middelen kan dit verband niet meteen gezien worden op basis van de antwoorden op de stellingen, omdat een meerderheid van de respondenten aangeeft dat er te weinig tijd en personeel beschikbaar is om burgerinitiatieven te ondersteunen. Omdat de factoren tijd en capaciteit in de toelichtingen op de antwoorden op de stellingen en open vragen echter vaak terugkomen als mogelijke belemmerende factoren en geld vaak wordt genoemd als factor die op dit moment ‘gelukkig’ voldoende aanwezig is, kan worden verondersteld dat ook de factor middelen van invloed is op de mate van ambtelijke responsiviteit.

Er kan geconcludeerd worden dat alle in dit onderzoek centraal staande interne factoren: individuele overtuigingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur en middelen van invloed zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit binnen de gemeente Leiden.

6.2 Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op een aantal aspecten van dit onderzoek en worden mogelijke beperkingen van dit onderzoek blootgelegd. Ook worden er suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

6.2.1. Theoretische reflectie

Voor dit onderzoek zijn verschillende theorieën uit bestaande wetenschappelijke literatuur gebruikt om de vier mogelijke verklarende interne factoren voor de mate van ambtelijke responsiviteit te identificeren: individuele overtuigingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur en middelen. Deze literatuur was vooral gericht op coproductie en burgerparticipatie, maar niet specifiek op burgerinitiatieven, omdat hier minder literatuur over beschikbaar is. Omdat burgerinitiatieven een vorm van burgerparticipatie zijn, wordt verondersteld dat dit geen substantiële invloed heeft op de resultaten, maar het is mogelijk dat de geïdentificeerde factoren onvolledig of onjuist zijn. Wel werden al deze vier geïdentificeerde factoren door de respondenten tijdens de interviews herkend en in de

antwoorden op de open vragen onderschreven als invloedrijk op de mate waarin zij in staat zijn om burgerinitiatieven te ondersteunen en hierop te reageren.

6.2.2. Methodologische reflectie

In dit onderzoek is voor dataverzameling gebruikgemaakt van semi-gestructureerde interviews op basis van een interviewgide. De interviews zijn afgenomen onder elf ambtenaren binnen de gemeente Leiden die in hun dagelijks werk te maken krijgen met burgerinitiatieven van zeven verschillende afdelingen en ieder werkzaam in een ander team of op een ander programma. Tijdens de semi-gestructureerde interviews bestond de mogelijkheid om door te vragen. Deze vorm van dataverzameling maakte het mogelijk toelichting te krijgen op de gesloten antwoorden van de respondenten op de stellingen, wat positief is voor de interne validiteit van het onderzoek. De invloed van de methoden op de interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek is opgenomen in hoofdstuk 4.

6.2.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In vervolgonderzoek kan gekeken worden naar of deze en wellicht andere factoren de mate van ambtelijke responsiviteit ook kunnen verklaren in kleine en grote gemeenten, omdat dit onderzoek zich heeft gericht op een middelgrote gemeente. Mogelijk spelen de grootte van een gemeente en andere factoren ook een rol in de mate van ambtelijke responsiviteit. Daarnaast is in dit onderzoek omwille van de haalbaarheid de focus gelegd op de kant van ambtenaren. Vervolgonderzoek zou een mooie aanvulling kunnen vormen door zich te richten op het perspectief van de burger en onder initiatiefnemers die te maken hebben gehad met de gemeente Leiden uit te vragen welke factoren volgens hen een verklarende rol spelen in de mate waarop ambtenaren responsief kunnen zijn richting deze burgers met burgerinitiatieven.

Naast de in dit onderzoek centraal staande factoren, blijkt uit de antwoorden van de respondenten op de open vragen dat er ook andere factoren mogelijk van invloed zijn op de mate van ambtelijke responsiviteit. De eerste is de politieke context. De gemeenteraad speelt een belangrijke rol in het maken van keuzes, vooral in waar budget naartoe gaat en waar niet.

Deze factor is in dit onderzoek niet meegenomen, maar kan wel van invloed zijn op de mate waarin ambtenaren responsief kunnen zijn richting burgerinitiatieven. Bos en van Eijk (2022) ontdekten al dat bij gemeenten politieke bereidheid een belangrijke invloed kan spelen op de mogelijkheid tot coproductie. Ook komt deze factor terug in de antwoorden van de respondenten op de open vragen: “Ik heb voor twee jaar extra geld gekregen van de raad. (...) Volgend jaar zullen we waarschijnlijk minder hebben dus dan wordt het wie het eerst komt wie het eerst maalt en zal ik er ook wat strakker op moeten gaan zitten in het maken van keuzes.”(Respondent 3).

Een andere in dit onderzoek nu niet meegenomen factor is een externe factor, namelijk de omgeving (stad, gemeente) waarin de ambtenaar werkt. Een respondent geeft aan dat het best lastig kan zijn voor ambtenaren om responsief te ‘durven’ zijn. “Het ligt ook ook aan de complexiteit. Participatie ontwikkelt zich in de context van een nerveuze samenleving van sociale media en nare taal. Soms worden ambtenaren echt verrot gescholden. Je moet je nek wel durven uitsteken, zeg maar.” (Respondent 6).

Overwogen kan worden om deze factoren in vervolgonderzoek mee te nemen en de invloed hiervan op de mate van ambtelijke responsiviteit bij gemeenten te onderzoeken.

6.3 Aanbevelingen

Omdat uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat zowel individuele overtuigingen van ambtenaren tegenover burgerinitiatieven, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en beschikbare middelen (tijd, geld en capaciteit) van invloed zijn op in welke mate ambtenaren responsief kunnen zijn richting burgerinitiatieven kan aan de gemeente Leiden en andere gemeenten die de mate van ambtelijke responsiviteit richting burgerinitiatieven willen verhogen worden aanbevolen om deze interne factoren onder de loep te nemen en hier waar mogelijk aandacht aan te besteden en deze indien nodig te verbeteren.

Referentielijst

Andrews, R. & Brewer, G.A. (2013). Social Capital, Management Capacity and Public Service Performance. *Public Management Reviews*, 15 (1), 19-42. DOI: 10.1080/14719037.2012.662445

Bakker, J., Denters, B., Oude Vrielink, M. & Klok, P. (2012) Citizens' Initiatives: How Local Governments Fill their Facilitative Role, *Local Government Studies*, 38:4, 395-414, DOI: 10.1080/03003930.2012.698240

Bischoff, C. S. (2022). Between a rock and a hard place: Balancing the duties of political responsiveness and legality in the civil service. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12898>

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties (eerste druk)*. Boom Uitgevers Den Haag. Blijleven, W. (2022). Expert, bureaucrat, facilitator: the role of expert public servants in interactive governance. *Local Government Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–20. <https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2047028>

Blom, R., Bosiesz, G., van der Heijden, J., van Zuylen, J., & Schamp, K. (2010). *Help een burgerinitiatief! De faciliterende ambtenaar: werkboek met informatie, suggesties en tips voor gemeenteambtenaren die te maken hebben met initiatieven van burgers*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Bos, H., & Van Eijk, C. (2022). Niet alleen lokaal. *Beleidsonderzoek online*, 0(2). <https://doi.org/10.5553/bo/221335502022002001>

Branden, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427-435.

Brandesen, T., Verschuere, B., & Steen, T. (2018). *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*. Routledge Critical Studies in Public Management.

Braun, C. (2022). Ongekende belangen: over maatschappelijke democratie en bestuurlijke responsiviteit. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/345552>

Bryer, T.A. & Cooper, T.L. (2007). Challenges in Enhancing Responsiveness in Neighborhood Governance. *Public Performance & Management Review*, 31 (2), 191-213. DOI: 10.2753/PMR1530-9576310203

Burgerinitiatief Heel Noord, Een Tuin. (2022, 29 oktober). *10 redenen waarom we de gebiedsvisie 'Park de Zwijger' opnieuw moeten maken*. Doe Mee Leiden. Geraadpleegd op 12 mei 2023, van <https://doemee.leiden.nl/nl-NL/ideas/10-redenen-waarom-we-de-gebiedsvisie-park-de-zwijger-opnieuw-moeten-maken>

Burton, P. (2004). Power to the people? How to judge public participation. *Local Economy* 19: 193- 198.

Buuren, van (2019) VAN PARTICIPATIEF NAAR INITIATIEF HOE KUNNEN WATERSCHAPPEN UITNODIGEND BESTUREN? Arwin van Buuren*

Christensen, J. R., & Opstrup, N. (2018). Bureaucratic dilemmas: Civil servants between political responsiveness and normative constraints. *Governance*, 31(3), 481–498. <https://doi.org/10.1111/gove.12312>

De Nationale Ombudsman, rapport 2018/020 Waar een wil is: onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven.

Eijk, van C., & Steen, T. (2016). Why engage in co-production of public services? Mixing theory and empirical evidence. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 28–46. <https://doi.org/10.1177/0020852314566007>

Eijk, van. C.J.A. (2017) *Engagement of Citizens and Public Professionals in the Co-production of Public Services*.

Eijk, van C., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public Professionals' Engagement in Coproduction: The Impact of the Work Environment on Elderly Care Managers' Perceptions on Collaboration With Client Councils. *American Review of Public Administration*, 49 (6), 733- 748. DOI: 10.1177/0275074019840759

Eijk, van. C., & Cuppen, E. (2022). Coproduceren in een complex belangenspeelveld: *Bestuurskunde*, 31(3), 3–15. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872022031003001>

Fledderus, J., Brandsen, T. & Honingh, M. (2014) Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A theoretical elaboration, *Public Management Review*, 16:3, 424-443, DOI: 10.1080/14719037.2013.848920

Gemeentebld (2019, 15 juli). 170364 | *Overheid.nl* > *Officiële bekendmakingen*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2019-170364.html>

Gemeente Leiden. (2021, 7 juli). *Hebt u een plan, idee of (burger)initiatief?* Gemeente Leiden.

<https://gemeente.leiden.nl/bestuur/denk-en-doe-mee/hebt-u-een-plan-idee-of-burgerinitiatief/>

Gemeente Leiden. (2022, 1 februari). *Energiepark e.o.* Gemeente Leiden. <https://gemeente.leiden.nl/inwoners-en-ondernemers/werkzaamheden-in-leiden/bouwen-aan-de-stad/energiepark-eo/>

Gemeente Leiden. (2023, 19 april). *Burgerinitiatieven Merenwijk en gemeente Leiden starten samen met wijkuitvoeringsplan Energietransitie.* Gemeente Leiden. <https://gemeente.leiden.nl/bestuur/publicaties/persberichten/burgerinitiatieven-merenwijk-en-gemeente-leiden-starten-samen-met-wijkuitvoeringsplan-energietransitie/>

Gemeente Leiden. (28 april 2023). *Subsidies 2023 voor een Vitale Binnenstad toegekend.* Gemeente Leiden. <https://gemeente.leiden.nl/bestuur/publicaties/persberichten/subsidies-2023-voor-een-vitale-binnenstad-toegekend/>

Gemeente Leiden. (2021, 30 december). *Samen aan de Slag.* Gemeente Leiden. <https://gemeente.leiden.nl/bestuur/denk-en-doe-mee/samen-aan-de-slag/>

Glastra, B. J. (2023, 9 februari). Bewonersinitiatief 'Heel Noord, één tuin' verbaasd, verbijsterd en verontwaardigd over bouwen 1300 woningen in. *Leidsch Dagblad*. https://www.leidschdagblad.nl/cnt/dmf20230209_51303819?utm_source=google&utm_medium=organic

Haan, de E., & Haartsen, T. (2015). Succespercepties van burgerinitiatieven in Randland. *Rooilijn*, 48(4), 296–301. https://research.hanze.nl/ws/files/3203235/06.HAAN_E_de_de_Haan_Haartsen_Succespercepties_van_burgerinitiatieven_in_Randland.pdf

Haan, de. (2019) Citizens' initiatives in depopulating rural areas Understanding success, failure and continuity from multiple perspectives

Huang, W.L., & Feeney, M.K. (2016). Citizen Participation in Local Government Decision Making: The Role of Manager Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (2), 188-209.

Igalla, M., Edelenbos, J. & Meerkerk, I.F. van(2019). Citizens in Action, What Do They Accomplish? A Systematic Literature Review of Citizen Initiatives, Their Main Characteristics, Outcomes, and Factors. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5) 1176-1194.

[Google Scholar]

Kleinmans, R. (2017). False promises of co-production in neighbourhood regeneration: the case of Dutch community enterprises. *Public Management Review*, 19 (10), 1500-1518. DOI: 10.1080/14719037.2017.1287941

Kistenkas, F.H. (2011). Ruimtelijke ordening uitbesteden? *Openbaar Bestuur* 21: 29-30.

Nederhand, J., Migchelbrink, K., & Edelenbos, J. (2022). *Participatie en overheid: Dat vraagt om responsiviteit!*
<https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/publicaties/onderzoekpublicaties/default.aspx#onderzoeken>

Neo, S., Grimmelikhuisen, S., & Tummers, L. (2022). Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13583>

Pedersen, K. H., & Johannsen, L. (2016). Where and How You Sit: How Civil Servants View Citizens' Participation. *Administration & Society*, 48(1), 104–129. <https://doi-org.ezproxy.leidenuniv.nl/10.1177/0095399714555753>

Smit, L. (2022, 30 november). *Burgerinitiatief Heel Noord Eén Tuin: “Overkluis Willem de Zwijgerlaan en meng woningbouw, sport en groen”* | *Sleutelstad*. Sleutelstad. <https://sleutelstad.nl/2022/11/30/burgerinitiatief-heel-noord-eeen-tuin-overkluis-willem-de-zwijgerlaan-en-meng-woningbouw-sport-en-groen/>

Taylor, M. (2007). Community Participation in the Real World: Opportunities and Pitfalls in New Governace Spaces. *Urban Studies*, 44 (2), 297-317.

Ubels, H. (2020). Novel forms of governance with high levels of civic self-reliance. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. <https://doi.org/10.33612/diss.111587565>

VNG (z.d.). *Burgerinitiatieven in de openbare ruimte* | <https://vng.nl/artikelen/burgerinitiatieven-in-de-openbare-ruimte>

Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Co-creation in social innovation: comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation. Ottawa: IRSPM.

Voorberg, W.H., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L. (2015). A Systematic Review of CoCreation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17 (9), 1333-1357. DOI: 10.1080/14719037.2014.930505

De Vries En Ireen Oostveen, B. (2017, 18 september). De participatiesamenleving is vooral iets voor hogeropgeleiden. *NOS*.
<https://nos.nl/artikel/2193442-de-participatiesamenleving-is-vooral-iets-voor-hogeropgeleiden>

Vries, de R. & Bouma, J. (2023), *Burgerbetrokkenheid bij RES-besluitvorming*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Waard, de. C. (10 maart 2022). *Burgerinitiatief schetst toekomstplannen voor Leiden-Noord | Sleutelstad*. Sleutelstad.
<https://sleutelstad.nl/2022/03/10/burgerinitiatief-schetst-toekomstplannen-voor-leiden-noord/>

Yang, K. (2005). Public Administrators' Trust in Citizens: A Missing Link in Citizen Involvement Efforts. *Public Administration Review*, 65 (3), 273-285.

Bijlage 1 - Interviewguide

Inleiding

- *Interviewer stelt zichzelf voor.*
- *Interviewer legt uit dat interview bestaat uit stellingen, geeft aan op welke schaal de antwoorden gegeven kunnen worden en licht de duur van het interview en de anonieme verwerking van de antwoorden toe.*
- *Interviewer vraagt of het interview mag worden opgenomen.*

Introductie

- Kunt u uzelf voorstellen en toelichten wat uw functie is en/of was binnen de gemeente Leiden?
- Bij welke afdeling bent of was u werkzaam waar u te maken krijgt of kreeg met burgerinitiatieven?
- Hoeveel mensen zijn op uw afdeling bezig met burgerinitiatieven?

Burgerinitiatieven

- *Definitie burgerinitiatieven uit scriptie voorleggen aan de respondent:* Burgerinitiatieven zijn voorbeelden van burgerparticipatie waarbij burgers zelf de leiding nemen, oplossingen aandragen voor maatschappelijke vraagstukken en/of ideeën aanleveren voor het verbeteren van hun leefomgeving en samenwerken met de overheid om deze te laten slagen en/of dit te bereiken.
- Kunt u een voorbeeld geven van een burgerinitiatief waarbij u zelf betrokken bent/was? En wat is/was uw rol in dat traject?

Individuele overtuigingen

- *Stelling 1:* De samenwerking met burgers door middel van burgerinitiatieven is belangrijk.
- *Stelling 2:* Burgerinitiatieven zorgen voor inefficiëntie.
- *Stelling 3:* De kwaliteit van de inbreng van burgers met burgerinitiatieven is hoog.
- *Stelling 4:* Het is mijn taak om het traject rondom burgerinitiatieven zo goed mogelijk te organiseren.

- *Stelling 5:* Het is mijn taak om burgers te helpen om tot uitvoerbare plannen te komen wanneer zij een plan hebben.
- *Stelling 6:* Burgerinitiatieven zijn waardevol ongeacht de inhoudelijke kwaliteit.
Stelling : Burgerinitiatieven zijn waardevol ongeacht de representativiteit van de initiatiefnemers.
- *Stelling 8:* De input van burgers door middel van burgerinitiatieven heeft voorrang op het beleid van de gemeenteraad.
- *Stelling 9:* Burgerinitiatieven zijn de inzet van de ambtelijke tijd en middelen waard.

Organisatiestructuur binnen de gemeente

- *Stelling 10:* De manier waarop het proces rondom burgerinitiatieven is ingericht binnen de gemeente geeft mij voldoende ruimte om te reageren op de initiatieven van burgers en deze te ondersteunen.
- *Stelling 11:* Mijn afdeling binnen de gemeente is goed uitgerust om initiatieven te ondersteunen.
- *Stelling 12:* Burgerinitiatieven doorkruisen vaak meerdere afdelingen binnen de gemeente.
- *Stelling 13:* De samenwerking tussen deze verschillende afdelingen om burgerinitiatieven te ondersteunen gaat goed.
- *Stelling 14:* Het is duidelijk waar burgers terecht kunnen met burgerinitiatieven.

Organisatiecultuur binnen de gemeente

- *Stelling 15:* De bestaande regels binnen mijn afdeling bieden mij voldoende ruimte om te reageren op initiatieven op burgers en om deze te ondersteunen.
- *Stelling 16:* Binnen mijn afdeling ligt de focus sterk op efficiëntie en nauwkeurigheid.
- *Stelling 17:* Binnen mijn afdeling worden burgers met burgerinitiatieven als betrouwbare samenwerkingspartners gezien.
- *Stelling 18:* Mijn afdeling binnen de gemeente staat open voor burgerinitiatieven.
- *Stelling 19:* Binnen mijn afdeling moeten burgerinitiatieven binnen het bestaande gemeentelijke beleid passen.
- *Stelling 20:* Ik ervaar soms spanningen tussen de doelen van de gemeentelijke organisatie en het proces rondom burgerinitiatieven.

Middelen

- *Stelling 21:* Er is voldoende tijd beschikbaar binnen mijn afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.
- *Stelling 22:* Er is voldoende geld beschikbaar binnen mijn afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.
- *Stelling 23:* Er is voldoende personeel beschikbaar binnen mijn afdeling om burgerinitiatieven te ondersteunen.
- *Stelling 24:* Er zijn voldoende opleidingsmogelijkheden beschikbaar binnen de gemeente om te leren over de samenwerking met burgers.

Afrondend

- *Stelling 25:* Ik ben in mijn werk voldoende in staat om burgerinitiatieven te ondersteunen.
- *Stelling 26:* De samenwerking tussen mijn afdeling en burgerinitiatieven gaat goed.
- *Interviewer licht toe: We hebben een aantal factoren doorlopen die invloed kunnen hebben op de samenwerking tussen de ambtelijke organisatie en burgerinitiatieven: individuele overtuigingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur en middelen.*
- *Vraag 27:* Welke van de inmiddels behandelde factoren denkt u dat het meest van invloed is op de samenwerking tussen de ambtelijke organisatie en burgerinitiatieven?
- *Vraag 28:* Zijn er naast de besproken factoren nog andere factoren hierbij van belang volgens u?
- Hebben we verder nog iets gemist in dit interview wat u graag nog zou willen bespreken?
- Heeft u nog overige opmerkingen of vragen?
- *Interviewer bedankt de respondent heel erg voor tijd en medewerking aan dit onderzoek.*