

# Projectmanagement en burgerparticipatie

Een onderzoek naar leiderschapsrollen van gemeentelijke projectleiders in  
burgerparticipatieprojecten



**Kun-Man Gao (346075)**  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences  
Opleiding Bestuurskunde  
Master Beleid & Politiek  
Begeleider en eerste lezer: dr. J. Edelenbos  
Tweede lezer: dr. M.A. Beukenholdt

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	4
<b>Samenvatting</b> .....	5
<b>1. Inleiding</b> .....	6
1.1 Doelstelling.....	7
1.2 Vraagstelling.....	7
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.5 Leeswijzer.....	9
<b>2. Theoretisch Kader</b> .....	10
2.1 burgerparticipatie.....	10
2.1.1. Mate van participatie.....	11
2.2 Rolopvattingen.....	13
2.2.1 Transactioneel leiderschap.....	13
2.2.2 Transformationeel Leiderschap .....	13
2.2.3 Interpersoonlijk leiderschap.....	13
2.2.4 Entrepreneurial leiderschap.....	14
2.2.5 Network governance leiderschap.....	14
2.3 Projectmanagement.....	14
2.3.1 Stijlen van projectmanagement.....	15
2.4 Uitkomsten projectmanagement.....	15
<b>2.5 Conceptueel Model</b> .....	16
2.5.1 Invloed burgerparticipatie.....	17
2.5.2 Invloed rolopvattingen op stijl van projectmanagement.....	17
2.5.3 Invloed rolopvattingen op uitkomsten burgerparticipatie.....	17
2.5.4 Invloed projectmanagement op uitkomsten burgerparticipatie.....	18
<b>3. Operationalisatie</b> .....	20
<b>4. Methodologie</b> .....	22
4.1 Strategie.....	22
4.2 Casusselectie.....	22
4.3 Methoden voor dataverzameling.....	23
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24

<b>5. Empirische analyse</b> .....	25
<b>5.1 Piushaven Tilburg</b> .....	25
5.1.1 Casusbeschrijving.....	25
5.1.2 Burgerparticipatie.....	28
5.1.3 Rolopvattingen van de projectleider.....	29
5.1.4 Stijl van projectmanagement.....	31
5.1.5 Uitkomsten.....	32
5.1.6 Integrale analyse.....	34
<b>5.2 Berkelpark Zutphen</b> .....	37
5.2.1 Casusbeschrijving.....	37
5.2.2 Burgerparticipatie.....	39
5.2.3 Rolopvattingen van de projectleider.....	40
5.2.4 Stijl van projectmanagement.....	42
5.2.5 Uitkomsten.....	43
5.2.6 Integrale analyse.....	44
<b>5.3 Deventer Voorstad-Oost</b> .....	47
5.3.1 Casusbeschrijving.....	47
5.3.2 Burgerparticipatie.....	49
5.3.3 Rolopvattingen van de projectleider.....	50
5.3.4 Stijl van projectmanagement.....	51
5.3.5 Uitkomsten.....	52
5.3.6 Integrale analyse.....	54
<b>5.4 Vergelijkend analyse</b> .....	57
5.4.1 Burgerparticipatie.....	57
5.4.2 Rolopvattingen.....	58
5.4.3 Projectmanagement.....	59
5.4.4 Uitkomsten.....	60
<b>6. Conclusie</b> .....	64
6.2 Discussie en reflectie.....	65
<b>7. Aanbevelingen</b> .....	67
Literatuurlijst.....	69

## **Voorwoord**

Voor u ligt de scriptie over leiderschapsrollen van projectmanagers en de burgerparticipatie. Deze scriptie is de afsluiting van de master Beleid & Politiek. Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van mijn stage aan de Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG). De laatste jaren is de aandacht voor burgerparticipatie gegroeid en zo ook bij gemeentelijke projectleiders. Dit heeft geleid tot dit onderzoek naar de invloed van leiderschapsrollen van gemeentelijke projectleiders in burgerparticipatieprojecten. Via deze weg wil ik een ieder bedanken die bijgedragen hebben tot de totstandkoming van dit onderzoek. Allereerst wil ik mijn eerste en tweede lezer bedanken voor het leveren van nuttige feedback om het onderzoek te kunnen afronden. Verder wil ik mijn stagebegeleider bij de VPNG bedanken voor de leerzame tijd en het in contact brengen met de respondenten voor mijn onderzoek. Ik wil de respondenten daarom ook bedanken voor hun nuttige bijdrage. Verder wil ik een ieder bedanken die mij gesteund hebben bij het afronden van dit onderzoek.

Rotterdam, 24 oktober 2019

## Samenvatting

Er is steeds meer aandacht voor burgerparticipatie. Dit om het draagvlak van beleid onder burgers te vergroten en de kloof tussen burger en overheid te verkleinen. Dit onderzoek gaat over de invloed van leiderschapsrollen van gemeentelijke projectleiders op burgerparticipatieprojecten. Er is onderzocht welke opvattingen de projectleiders uit de drie verschillende gemeenten hebben wat betreft hun rol bij burgerparticipatie in fysieke projecten en wat daarbij de impact van deze rol opvatting op burgerparticipatie is. De onderzochte cases zijn Tilburg Piushaven, Zutphen Berkelpark en Dordrecht Voorstad-Oost. Hierin zijn projectleiders en bewoners ondervraagd over hoe de burgerparticipatie is georganiseerd, de rol die de projectleiders spelen in het burgerparticipatieproject en over de uitkomsten.

In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen de rol opvattingen transactioneel, transformationeel, entrepreneurial, interpersoonlijk en network management. De projectleiders hanteren vooral de rol opvattingen die gericht zijn op het betrekken van de bewoners. De onderzochte projectleiders hanteren daarom vooral de entrepreneurial, interpersoonlijke en network management leiderschapsrollen. Ook zijn er twee stijlen van projectmanagement: de complexiteit-reducerende en complexiteit-accepterende stijl van projectmanagement. Er is te zien dat projectleiders vooral een complexiteit-accepterende stijl van projectmanagement hanteren en vooral in de vroege fase een complexiteit-reducerende stijl van projectmanagement hanteren om duidelijkheid te krijgen over de wensen van de bewoners en afspraken te maken.

Uit de interviews is gebleken dat de bewoners tevreden zijn over de uitkomsten van het burgerparticipatieproject doordat de bewoners goed worden betrokken bij het project. De bewoners vinden het fijn dat de projectleider goed luistert naar hun wensen, verbinding zoekt met de bewoners en faciliteert. Doordat de projectleider openstaat voor ideeën uit de buurt hebben de bewoners het gevoel dat er wordt geluisterd naar de wensen van de bewoners en dat ze zelf invloed kunnen hebben op de openbare ruimte. Verder vinden bewoners en projectleiders het belangrijk dat er duidelijke afspraken gemaakt worden om stagnaties door onenigheden of onduidelijkheden te voorkomen.

De aanbevelingen zijn daarom ook dat de projectleider in het begin het voortouw neemt. Allereerst is dit om verbinding te maken met de bewoners en in een vroege fase de wensen van bewoners mee te kunnen nemen. Ook is het duidelijk dat er in het begin duidelijke afspraken worden gemaakt, zodat zowel projectleider als de bewoners weten wat er van elkaar verwacht wordt. Wanneer dit in orde is, kan de projectleider het project loslaten en een ondersteunende rol nemen.

## 1. Inleiding

Recentelijk is de aandacht voor burgerparticipatie gegroeid. Ook gemeentelijke projectleiders betrokken bij de inrichting van de openbare ruimte houden rekening met burgerparticipatie. Met de toegenomen aandacht voor burgerparticipatie in het achterhoofd is de nieuwe Omgevingswet ontwikkeld. Hierin wordt wetgeving met betrekking tot de ruimtelijk ordening vastgelegd, waarin er ook rekening gehouden wordt met burgerparticipatie. Deze wet treedt in 2021 in werking (Rijksoverheid, 2018).

Burgerparticipatie is niet nieuw. Al in de Griekse oudheid zijn er al vormen van burgerparticipatie te vinden, bijvoorbeeld in de vorm van directe democratie. Er zijn een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die bijdragen aan deze vergrote aandacht voor burgerparticipatie. De burger is mondiger geworden en heeft met de digitalisering meer mogelijkheden gekregen om informatie te verzamelen en zijn wensen kenbaar te maken. De overheid wil de burger daarom meer ruimte hiervoor geven voor een vernieuwde relatie tussen burger en bestuur, waarin de mondige burger de ruimte krijgt (Rijksoverheid, 2013).

De SCP (2012) noemt de wens om efficiënter te werken van de overheid een reden om overheidstaken af te stoten. Ook benadrukt de SCP dat de verantwoordelijkheid in de loop van de jaren meer bij de burger wordt gezet. Het vermogen van de burgers om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen is vergroot door de emancipatie van traditionele achterstandsgroepen als arbeiders en vrouwen en de toegenomen welvaart. Hierdoor ziet de overheid de burgers als een steeds belangrijkere partij om rekening mee te houden bij het maken van beleid. Door burgerparticipatie wordt de legitimiteit van beleid vergroot: het draagvlak wordt vergroot en de kloof tussen de burger en overheid zal afnemen (SCP, 2012).

Een andere maatschappelijke ontwikkeling is dat gemeenten een belangrijkere rol krijgen bij de uitvoering van overheidstaken. Er worden vaker overheidstaken op Rijksniveau overgeheveld naar gemeentes, een recent voorbeeld zijn de decentralisaties in het sociale domein, waarbij de gemeenten zorgtaken krijgen (Rijksoverheid, 2016). De gedachte bij het overhevelen van taken naar de gemeente, is dat de gemeente het dichtst bij de burger staat en dus het beste haar taken op maat kan bieden (Volkskrant, 2016).

Tijdens de stage bij de Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG) heb ik gemerkt dat burgerparticipatie voor projectleiders een actueel onderwerp is en dat projectleiders die belast zijn met burgerparticipatie zoekende zijn naar welke rol zij moeten spelen en op welke manier ze rekening moeten houden met de wensen van de burger. Bij de inrichting van het fysieke domein heeft de gemeente een belangrijke rol, denk hierbij aan het beheer van de openbare ruimtes als bestrating en openbaar groen. Voor gemeenten is

burgerparticipatie in het fysieke domein daarom een belangrijk onderwerp. Om burgers meer invloed te laten hebben in de inrichting van de openbare ruimte willen gemeenten burgerparticipatie faciliteren, om zo fysieke projecten met minder kosten maar met meer tevredenheid te kunnen bewerkstelligen. Gemeentelijke projectleiders belast met het leiden van burgerparticipatieprojecten zitten met deze ontwikkelingen met de vraag op welke manier zij en de burgers hun nieuwe rol moeten invullen bij het besluitvormingsproces rondom burgerparticipatieprojecten. Zo noemt het SCP (2016) het niet vanzelfsprekend dat de burgers hun toegekende participerende rol zullen oppakken. Gemeentelijke projectleiders die belast zijn met het vormgeven en uitvoeren van burgerparticipatie zijn hierdoor ook zoekende naar hun nieuwe rol om burgerparticipatieprojecten op een zo goed mogelijke manier te leiden (SCP, 2016). Vanuit de VPNG rijst daarom vraag welke rollen die de projectleiders spelen het beste werken om de burgerparticipatie in goede banen te leiden en de burgers te kunnen activeren mee te denken in het besluitvormingsproces.

### **1.1 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is het onderzoeken van de rolopvattingen van gemeentelijke projectleiders uit drie verschillende gemeenten bij burgerparticipatieprojecten.

### **1.2 Vraagstelling**

Om te onderzoeken welke opvattingen de projectleiders uit de drie verschillende gemeenten hebben wat betreft hun rol bij burgerparticipatie in fysieke projecten en wat daarbij de impact van deze rolopvatting op burgerparticipatie is, is de onderstaande hoofdvraag opgesteld:

*Welke rolopvattingen hebben gemeentelijke projectmanagers bij de burgerparticipatie van fysieke projecten en welke invloed hebben deze rolopvattingen op de uitvoering van burgerparticipatie in deze fysieke projecten?*

De hoofdvraag bestaat uit de volgende deelvragen:

- Wat houdt burgerparticipatie in?
- Wat houdt projectmanagement in?
- Welke rolopvattingen worden er onderscheiden?
- Welke rolopvattingen hebben de projectmanagers uit de verschillende gemeenten wat betreft de burgerparticipatie in gemeentelijke projecten?
- Hoe wordt de burgerparticipatie in fysieke projecten uitgevoerd binnen de verschillende gemeenten?
- Hoe beïnvloedt projectmanagement de burgerparticipatie in fysieke projecten?

- Hoe beïnvloeden de rolopvattingen van de projectmanagers de burgerparticipatie in fysieke projecten?

### **1.3 Maatschappelijke relevantie**

De huidige maatschappij kenmerkt zich door bezuinigingen op de overheid en zelfredzaamheid van burgers. Er wordt nadruk gelegd op het efficiënter werken van de overheid en de verantwoordelijkheden van de burgers zelf, de zogeheten participatiemaatschappij. Burgerparticipatie is een belangrijk onderwerp in de participatiemaatschappij. Invloed van burgers geeft gemeenten nieuwe uitdagingen. Bij invloed van burgers zullen zowel de gemeente als de burgers een andere rol dan voorheen nemen bij het nemen van besluiten. Burgerparticipatie op gemeentelijk niveau en bij de inrichting van de openbare ruimte is een actueel onderwerp. Het is daarom relevant dit te onderzoeken wat deze ontwikkelingen betekenen voor gemeenten en welke leiderschapsrollen gemeentelijke ambtenaren die belast zijn met burgerparticipatie zullen nemen.

### **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

In de huidige literatuur is er veel geschreven over burgerparticipatie en de interactie tussen overheid en burgers. Over burgerparticipatie wordt geschreven dat dit een particulier initiatief is, waar burgers zich in een *civil society* verenigen. In deze *civil society* staan de verbanden tussen overheid en burgers centraal (Metz, 2009). Wat betreft de interactie tussen overheid en burgers wordt dit in de literatuur *interactive governance* genoemd, hierin staat het betrekken van relevante partijen bij de besluitvorming van de overheid centraal. Burgerparticipatie wordt gezien als een vorm van *interactive governance*, namelijk het betrekken van burgers als belanghebbenden bij de besluitvorming (Edelenbos, 2005). Verder wordt in de huidige literatuur veel geschreven over de leiderschapsrollen van managers in de publieke sector en hoe ze met een bepaalde manier van management invloed kunnen uitoefenen op processen in de publieke sector (Van Wart, 2012). In dit onderzoek is de relatie van de leiderschapsrollen die gemeentelijke projectleiders hebben en de uitkomsten bij burgerparticipatieprojecten onderzocht. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zit in het voortbouwen van de theorie op publiek leiderschap en burgerparticipatie specifiek in de vormgeving van fysieke projecten op gemeentelijk niveau door gemeentelijke projectleiders. De theoretische uiteenzetting van deze begrippen wordt verder uitgewerkt in het theoretisch kader.



## **1.5 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is de centrale hoofdvraag en deelvragen gepresenteerd. Hoofdstuk 2 gaat verder in op de theoretische begrippen van burgerparticipatie en de rolopvattingen die de gemeentelijke projectmanagers kunnen nemen. In hoofdstuk 3 zijn de theoretische begrippen meetbaar gemaakt. Hoofdstuk 4 worden de gebruikte methoden en technieken verantwoord. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd in hoofdstuk 5. Tot slot wordt in de conclusies de hoofd- en deelvragen beantwoord en aanbevelingen geformuleerd.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Burgerparticipatie

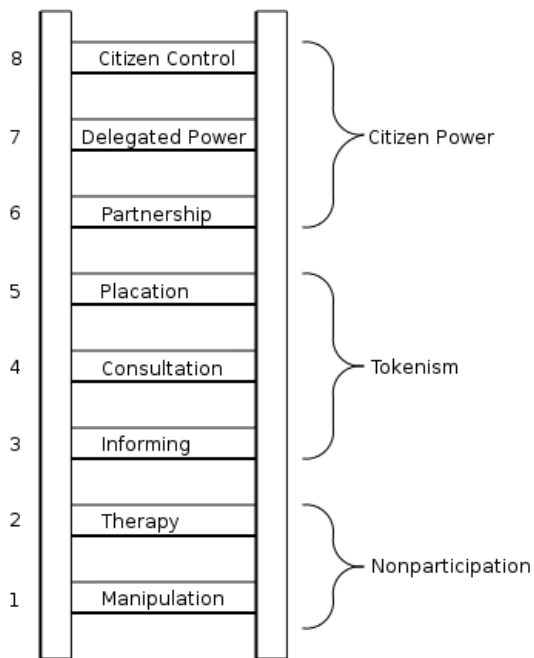
Burgerparticipatie heeft een lange geschiedenis. De vroegste vorm van burgerparticipatie kan men al zien in de Griekse Oudheid, waarin burgers direct meebeslissen over besluiten in de vorm van directe democratie. Een van de eerst beschreven literatuur over zelfbestuur en het inzetten voor de maatschappij door burgers kan men terugvinden bij de verlichtingsfilosoof Adam Ferguson (1767) waarin het belang van actieve burgers wordt benadrukt. Burgers die zich actief inzetten voor de maatschappij is cruciaal voor het functioneren van een republiek. Ferguson benadrukt het geluk van een individu: die is groter wanneer men zich inzet voor de maatschappij dan wanneer men privédoeleinden nastreeft. De klassiek liberale denker Alexis de Tocqueville benadrukte ook het belang van het verenigingsleven. In *Over de democratie in Amerika* (1840) schreef Tocqueville over het gevaar van individualisering in Amerika, wat destijds de enige democratie in de wereld was. De grote drang naar gelijkheid, een van de basiswaarden van de democratie, werkt volgens Tocqueville individualisme in de hand. Volgens Tocqueville is individualisme een van de grootste bedreigingen van de democratie. Het individualisme kan bestreden worden door zelfbestuur van burgers. Burgers vormen verenigingen en krijgen hier verantwoordelijkheid over publieke zaken.

Eenvoudig gezegd gaat burgerparticipatie om de deelname van burgers aan diverse (gemeentelijke) projecten, zoals gebiedsontwikkeling en transformatie in de fysieke omgeving. Volgens de Rijksoverheid is sprake van burgerparticipatie wanneer burgers het initiatief nemen in hun omgeving. Er is sprake van betrokkenheid bij hun wijk of omgeving en burgers willen zich daar vrijwillig voor inzetten (Rijksoverheid, 2015). Bij burgerparticipatie maakt de overheid gebruik van de kennis en kunde van de burgers om beleid te vormen. Burgerparticipatie is een vorm van interactieve governance, Dit is wanneer overheidsinstanties burgers, publieke, private en andere relevante stakeholders in de vroege besluitvorming betrekken. Burgerparticipatie is dus het betrekken van burgers bij de besluitvorming van overheidsbeleid (Edelenbos, 2005). Omdat er sprake is van het betrekken van burgers bij het maken van beleid is er sprake van interactief beleid. Dit betekent dat de overheid in een vroeg stadium, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere overheden bij het beleid betreft om in een open wisselwerking en/of samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/of de evaluatie van beleid te komen (Propper & Steenbeek, 1999). Het vroege stadium begint voordat de eerder genoemde fases beginnen (voorbereiding, bepaling, uitvoering en evaluatie). Zo kan er rekening gehouden worden met de belangen van de betrokkenen en kunnen betrokkenen invloed hebben.

Bij burgerparticipatie is er sprake van een governance network door de wederzijdse afhankelijkheid en doordat er met meerdere actoren rekening mee moet gehouden worden. In een governance network is het belangrijk dat actoren als burgers in een vroeg stadium betrokken worden, omdat zij besluiten kunnen blokkeren en vertragen of oplossingen kunnen faciliteren. Oplossingen kunnen vanuit de burger worden aangedragen, omdat er in een governance network kennis en bronnen met elkaar kunnen delen. Het probleemoplossend vermogen is dus groter binnen een governance network (Koppenjan & Klijn, 2004). Bij het vroeg betrekken van relevante belanghebbenden als burgers, zijn burgers geneigd beslissingen te steunen en minder geneigd de beslissingen te blokkeren. Hierdoor zal het besluitvormingsproces soepeler verlopen (Berry et al., 1993).

### *2.1.1 Mate van participatie*

Burgers kunnen in verschillende mate invloed hebben bij het maken van beleid. Om te bepalen in welke mate burgers worden betrokken bij het maken van beleid wordt er onderscheid gemaakt tussen de diepte en de breedte van participatie (Berry et al., 1993). De manier waarop burgerparticipatie plaatsvindt, wordt onder meer bepaald door de mate waarin burgers mogen meebeslissen over het beleid. Voor het bepalen van de diepte van participatie wordt gebruik gemaakt van de participatieladder (Arnstein, 1969) gebruikt. Dit laat in oplopende stappen zien in hoe verre burgers worden betrokken en wordt onderverdeeld in drie fasen van participatie. Op de volgende pagina is de participatieladder van Arnstein (1969) te zien.



Participatieladder (Arnstein, 1969)

De onderste twee treden geven “non-participatie” aan. De onderste treden geven aan dat de machthebbers de burgers beïnvloeden in plaats van dat ze participeren. Er is dus geen sprake van participatie.

De derde en vierde trede vallen onder “tokenisme”, dit geeft aan dat participanten mogelijkheden krijgen om gehoord te worden, maar de invloed van participerende burgers is gering. De vijfde trede geeft aan dat burgers advies mogen geven, maar dat de beslissing toch bij de machthebbers liggen. Vanaf trede zes krijgen burgers de mogelijkheid zich in een onderhandelingspositie met de machthebbers te plaatsen. In de hoogste twee treden krijgen burgers grotendeels de beslissende macht of nemen zelf het initiatief in de vorm van burger- of bewonersinitiatieven. In deze twee treden is er sprake van invloed van burgers die dermate groot is dat er sprake is van burgerparticipatie of zelfs een bewonersinitiatief.

De participatieladder behandelt de diepte van participatie, namelijk in hoe verre de burgers worden betrokken. Naast de diepte van participatie is er ook de breedte van participatie. De breedte van participatie gaat om hoeveel en welke actoren betrokken worden bij het participatieproces. Terwijl de diepte van participatie de mate waarin de burgers kunnen meebeslissen over het beleid, is het vraagstuk over de breedte van participatie de representativiteit. Dit houdt in dat het gaat om de diversiteit en representativiteit van de betrokken actoren en in welke mate deze actoren gerepresenteerd worden voor de omgeving

waarvoor ze zijn betrokken in het participatieprocessen om de mate van de verscheidenheid van actoren die betrokken worden bij het participatieproces (Berry et al., 1993).

## **2.2 Rolopvattingen**

Projectleiders kunnen verschillende rollen aannemen bij het leiden van burgerparticipatieprojecten. Projectleiders zullen bij het leiden van een burgerparticipatieproject een opvatting hebben met betrekking tot de rol die ze al dan niet willen spelen. Deze rollen worden verklaard met verschillende leiderschapsrollen en kunnen invloed hebben op de manier waarop burgerparticipatieprojecten uitgevoerd worden.

### *2.2.1 Transactioneel leiderschap*

Een van deze leiderschapsrollen is het transactionele leiderschap. Deze heeft een sterk top-down karakter. Een projectleider die een transactionele rol aanneemt meent dat er maar een benadering is om te leiden en dat is een directieve stijl van leidinggeven. Een transactionele stijl van leidinggeven kenmerkt zich door een rationele benadering met rationele incentives en strategieën om de gewenste prestaties en doelen te behalen. Een transactioneel leider ziet zichzelf als een supervisor en hanteert een duidelijke hiërarchie (Van Wart, 2012). Een transactioneel leider zal burgerparticipatieprojecten heel erg proberen te beheersen en weinig ruimte overlaten aan burgers om zelf met initiatieven te komen en de manier van werken aan de burgers opleggen.

### *2.2.2 Transformationeel leiderschap*

Het transformationele perspectief op leiderschap bouwt verder op de transactionele perspectief, dat de relatie legt tussen de leider en volgers, maar is meer ondersteunend dan directief. Een transformationeel leider benadrukt het charisma van leiders. Leiders die een transformationele stijl hanteren zijn gericht op de lange termijn en maken gebruik van zowel visie als gezag om veranderingen bij organisaties en personen te bewerkstelligen (Van Wart, 2012). In een burgerparticipatieproject zal dit tot uiting komen door met een visie te komen om de burgers te inspireren en motiveren daar naar te handelen.

### *2.2.3 Interpersoonlijk leiderschap*

Het interpersoonlijke perspectief is een op relaties gebaseerde theorie. Het benadrukt de interacties tussen leiders en werknemers om zo het beste uit werknemers te halen. Het grootste verschil met het transactionele en transformationele perspectief is dat de leider zich vooral faciliterend opstelt. Hij richt zich op het ontwikkelen van relaties en het zijn van een rolmodel voor de organisatie. Een interpersoonlijk leider is bereid de verantwoordelijkheid van de organisatie en alle leden op zich te nemen. Verder zal een dergelijke leider proberen

vertrouwen en samenwerking te faciliteren onder werknemers (Ricard et al., 2016). Een projectleider zal zoeken naar samenwerking tussen de burgers en zal op gelijke hoogte staan met de burgers. Een interpersoonlijke projectleider zal in een burgerparticipatieproject burgers veel ruimte geven voor eigen initiatief en zal zich vooral ondersteunend opstellen en aan de zijlijn houden.

#### *2.2.4 Entrepreneurial leiderschap*

Het entrepreneurial perspectief op leiderschap benadrukt de strategische capaciteit om te handelen in een dynamische omgeving, maar ook de padafhankelijkheid van organisaties die vastzitten in routines en gedrag uit het verleden. Leiders met een entrepreneurial perspectief op hun leiderschapsrol proberen verandering te bewerkstelligen door strategieën gericht op het hervormen van routines van organisaties en het hermobiliseren van middelen. Het gaat bij een entrepreneurial leider vooral om het aanpassen van de organisatie aan een dynamische omgeving (Ricard et al., 2016). De projectleider zal proberen de gebruikelijke manier van werken te doorbreken en zoeken naar nieuwe manieren van (samen)werken. Een projectleider met een entrepreneurial leiderschapsrol is op zoek naar vernieuwing en innovatie. Bij burgerparticipatieprojecten zal hij zich richten op het introduceren van nieuwe manieren van werken bij de burger en deze overtuigen om op een andere manier te werk te gaan dan gebruikelijk.

#### *2.2.5 Network governance leiderschap*

Een network governance leiderschap is net als entrepreneurial perspectief ook faciliterend van aard. Kenmerkend zijn het activeren van actoren en middelen en het versterken van de samenwerking tussen actoren. Een leider met een network governance rol zal het netwerk van actoren verkennen en deze met elkaar verbinden. Het doel is dat er vertrouwen en samenwerking ontwikkeld wordt met actoren die elk hun eigen belangen hebben en verschillende percepties hebben op een probleem met verschillende ideeën om deze problemen te kunnen oplossen (Ricard et al., 2016). Een projectleider van burgerparticipatieprojecten met een network governance stijl van leidinggeven zal zich richten op het betrekken van de burgers en om tafel zitten om zo de relaties met de burgers te versterken en rekening houden met de belangen van de burgers.

### **2.3 Projectmanagement**

Om de uitvoer van burgerparticipatieprojecten te leiden, worden deze projecten gemanaged door projectmanagers. Projectleiders hanteren een vorm van projectmanagement. Projectmanagement gaat om het beheersen en halen van doelen van specifieke projecten (Munns & Bjeirmi, 1996). Het leiden van burgerparticipatieproject kan daarom gezien worden

als een vorm van projectmanagement. Het gaat om het stellen van doelen van een project en resultaatgericht werken. Dit gaat door het gebruik maken van de bestaande organisatiestructuur en middelen, zonder de bestaande routines binnen de organisaties te verstoren. De functie van projectmanagement is het opstellen van de eisen van het werk dat gedaan moet worden, het verdelen van de benodigde middelen, plannen van de uitvoer van het werk, monitoren van de voortgang en het bijstellen bij eventuele afwijkingen in het werk (Munns & Bjeirmi, 1996).

### *2.3.1 Stijlen van projectmanagement*

De wijze van projectmanagement kan onderverdeeld worden in twee stijlen: complexiteits-reducerend en complexiteit acceptierend (Edelenbos et al.,2013).

Bij een complexiteits-reducerende stijl worden duidelijke grenzen getrokken tussen het project en de omgeving. Een duidelijke onderscheid tussen het project en context geeft de projectmanager mogelijkheden om complexe situaties te structureren en te versimpelen. Een complexiteits-reducerende projectmanager zal proberen de context te sturen richting het gestelde doel (Edelenbos et al.,2013).

Een complexiteits-accepterende projectmanager ziet de grenzen tussen project en context als variabel en dynamisch. Een complexiteit accepterende projectmanager zal de dynamiek van deze grenzen gebruiken om de ontwikkeling van het project positief te beïnvloeden. Deze stijl van projectmanagement heeft een sterk verbindende karakter terwijl een complexiteits-reducerende stijl weinig tot niet verbindend van aard is (Edelenbos et al.,2013).

## **2.4 Uitkomsten projectmanagement**

Het toepassen van projectmanagement als een manier van het leiden van burgerparticipatie heeft invloed op de uitkomsten van een project. Uitkomsten van burgerparticipatie meten is niet eenvoudig. Dit komt doordat de uitkomsten van burgerparticipatie niet objectiveerbaar zijn. Betrokken actoren hebben elk hun eigen verschillende doelen. Deze doelen kunnen van tijd tot tijd veranderen. Omdat de uitkomsten niet objectiveerbaar zijn, wordt er gewerkt met de waargenomen uitkomsten en meer dan een criterium gebruikt om deze uitkomsten te meten. De uitkomsten worden onderverdeeld in inhoudelijke en procesmatige uitkomsten. De inhoudelijke uitkomsten gaan over wat er bereikt is in het proces zoals het innovatieve karakter, resultaten en kostefficiency van de uitkomsten. De procesmatige uitkomsten gaan over de kwaliteit van het proces zelf zoals het management en tevredenheid en steun van stakeholders (Klijn et al., 2010). De criteria voor de procesmatige en inhoudelijke uitkomsten worden onderstaand uitgewerkt.

De criteria voor inhoudelijke uitkomsten zijn:

- De mate van innovatie, dat wil zeggen in hoe verre het project een innovatief karakter heeft en op een nieuwe manier wordt gewerkt
- Het integrale aspect van de oplossing, dat is de mate dat een project een integraal karakter heeft van verschillende functies
- Impact van stakeholders in het besluitvormingsproces, dat is de mate waarin betrokkenen een herkenbare impact hebben op het project
- Probleemoplossend vermogen, dat is de mate waarin oplossingen daadwerkelijk de problemen oplossen
- Robuustheid van de resultaten, dit gaat om de tijdsframe van de resultaten
- De kosten-efficiency van de resultaten, dit gaat over de kosten en baten van het project en dat de kosten van het project niet de baten overschrijden

De criteria voor procesmatige uitkomsten zijn:

- Management van het netwerk: dit gaat over de tevredenheid van actoren over hoe ze betrokken worden bij het netwerk
- Oplossingen bij conflicten: dit gaat over het voorkomen van conflicten of het oplossen van conflicten
- Stagnaties: dat is de mate dat er stagnaties voorkomen en wat er gedaan is om deze stagnaties te voorkomen of op te lossen
- Mate waarin productief gebruikt gemaakt wordt van verschillende perspectieven van de verscheidenheid van de actoren
- Frequentie van contacten tussen de actoren
- Steun: dit gaat om zowel steun als de tevredenheid van actoren over het project (Klijn et al., 2010).

## 2.5 Conceptueel model

Vanuit de eerder beschreven theorie is een conceptueel model ontwikkeld. Dit geeft de kern van het onderzoek weer. Hierin worden de centrale variabelen en relaties tussen de variabelen weergegeven in een model. Om meer duidelijkheid te verschaffen over de relaties tussen de variabelen worden deze per relatie uitgelegd aan de hand van de theorie. Hierin wordt uitgelegd wat de theoretische verwachtingen zijn. De belangrijkste variabelen in het conceptueel model zijn *Mate van Burgerparticipatie*, *Rolopvatting Projectmanagers*, *Stijl van Projectmanagement* en *Uitkomsten burgerparticipatie*.



### *2.5.1 Invloed burgerparticipatie*

In het model is het blokje burgerparticipatie buiten de overige variabelen geplaatst rondom de overige variabelen. Dit is omdat vanuit de beschreven theorie wordt verwacht dat de burgerparticipatie het hele model beïnvloedt. In het model is te zien dat de burgerparticipatie plaatsvindt rondom de overige variabelen. De relaties tussen de rolopvattingen, stijl van projectmanagement en de uitkomsten gebeuren binnen de burgerparticipatie. De burgerparticipatie zorgt ervoor dat de projectmanagers bepaalde rolopvattingen en stijl van projectmanagement aannemen en deze de uitkomsten beïnvloeden. De mate van burgerparticipatie heeft daarom invloed op de rolopvattingen, stijl van projectmanagement en de uitkomsten.

### *2.5.2 Invloed rolopvattingen op stijl van projectmanagement*

Vanuit de beschreven theorie wordt verwacht dat de Rolopvatting van Projectmanagers hun wijze van projectmanagement beïnvloedt. Zoals eerder beschreven wordt projectmanagement onderverdeeld in twee stijlen: complexiteit-accepterend en complexiteit-beheersend. Anders is dit bij projectleiders met een transactionele en transformationele leiderschapsrol, deze benadrukken de relatie tussen een leider en volgers. Projectleiders met deze leiderschapsrollen proberen de processen te beheersen en hebben een top-down benadering van management. Deze zullen zoveel mogelijk complexiteit beheersen en zullen daarom een meer complexiteits-beheersende stijl van projectmanagement hebben. Projectmanagers die de leiderschapsrollen interpersoonlijk, entrepreneurial en network governance hebben zijn heel erg gericht op faciliteren, leggen van relaties en rekening houden met de belangen van actoren. Vanuit de theorie wordt verwacht dat projectleiders met deze leiderschapsrollen complexiteit-accepterend zijn, omdat het faciliteren en leggen van relaties men niet alles probeert te beheersen maar de anderen juist inbreng laat geven. Dit verband wordt weergegeven met een pijl van Rolopvatting Projectmanagers naar Projectmanagement.

### *2.5.3 Invloed rolopvattingen op uitkomsten burgerparticipatie*

Verder wordt de uitkomsten van burgerparticipatie beïnvloed door de rolopvatting van projectmanagers. Deze relatie is weergegeven door van Rolopvatting naar Uitkomsten burgerparticipatie.

De uitkomsten gaan zowel over inhoud als proces. Inhoud gaat om wat er is bereikt en het procesmatige uitkomst gaat over de kwaliteit van het proces. Vanuit de besproken theorie is te verwachten dat de verschillende rolopvattingen de uitkomsten van burgerparticipatie zullen beïnvloeden. Onder invloed van de verschillende leiderschapsrollen zullen er andere

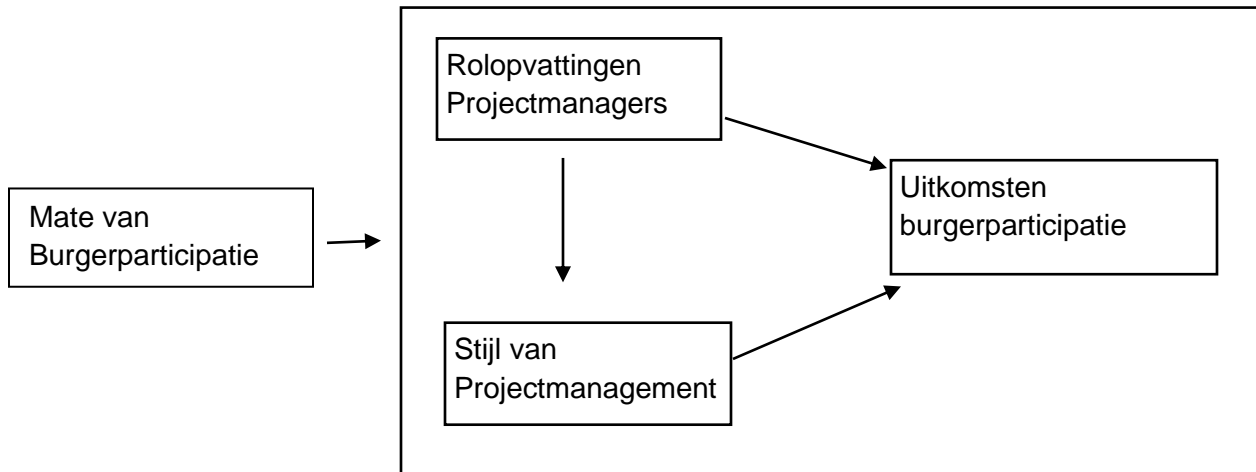
uitkomsten komen. De transactionele leiderschapsrol zal doordat de leider zichzelf ziet als een supervisor met een duidelijke hiërarchie, zorgen dat de betrokken burgers minder tevreden zijn over het proces. Zij hebben onder andere minder impact en er zal minder samengewerkt worden. Ook hebben ze met een transactionele leider minder inbreng en zullen ook de tevredenheid minder zijn, omdat een transactionele leider minder naar de betrokken luistert. Ook wordt verwacht dat de oplossingen voor het probleem minder zullen zijn en het proces meer stagneert doordat betrokkenen ontevreden zijn. Een projectleider met een transformationele leiderschapsrol is ook hiërarchisch van aard, maar omdat het grootste verschil met een transactionele leiderschapsrol is dat het een visie gebruikt om verandering te bewerkstelligen. Er wordt verwacht dat dit positievere invloed heeft op de uitkomst. De interpersoonlijke leiderschapsrol is faciliterend van aard en geeft ruimte aan betrokkenen. Dit heeft invloed op de procesmatige uitkomst als management van het netwerk, oplossingen en steun. Een entrepreneurial leiderschapsrol heeft invloed op de inhoudelijke uitkomst mate van innovatie. Dit is een leiderschapsrol gericht op vernieuwing en innovatie. Ook kan het vernieuwend werken invloed hebben op de mate van probleemoplossing. De network governance leiderschapsrol richt zich op het leggen van relaties en heeft invloed op de uitkomsten wat betreft de frequentie van contact met betrokkenen. Ook heeft het invloed op de procesmatige uitkomst als steun van de betrokkenen.

#### *2.5.4 Invloed projectmanagement op uitkomsten burgerparticipatie*

Ook de wijze van projectmanagement zal invloed hebben op de uitkomsten van burgerparticipatie. Bij een complexiteit-reducerend projectmanager wordt verwacht dat er beheerst wordt opgetreden bij gebeurtenissen die het proces negatief beïnvloeden en de belangen van burgers niet altijd meegenomen worden, omdat dit de complexiteit vergroot. Er wordt zoveel mogelijk onzekerheid weggenomen om het proces te beheersen. Dit beïnvloedt de uitkomsten in de zin dat bij het komen tot oplossingen en het betrekken van actoren bij het proces beperkt zal zijn.

Een projectmanager met een complexiteit-accepterende stijl van projectmanagement accepteert de onzekerheden en houdt rekening met onzekerheden in plaats van deze proberen te beheersen. Dit beïnvloedt de inhoudelijke en procesmatige uitkomsten. Een complexiteit-accepterende projectmanager betreft vaak de actoren bij de uitkomsten om tot een oplossing te komen of invloed te geven op het proces.

Uit de besproken concepten en variabelen komt onderstaand conceptueel model uit:



Hierin zijn de variabelen *Mate van Burgerparticipatie*, *Rolopvattingen Projectmanagers* en *Stijl van Projectmanagement* de onafhankelijke variabelen. De variabele *Uitkomsten Burgerparticipatie* is de afhankelijke variabele.

### 3. Operationalisering

Concept/Definitie	Indicatoren	Interviewvragen
<p>Burgerparticipatie: Deelname van burgers aan participatieprojecten van gemeenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mate van participatie (diepte van participatie)</li> <li>- Diversiteit van belanghebbenden in het participatieproces (breedte van participatie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is de rol van de burger in dit project?</li> <li>- Hoe werd de burger bij het project betrokken?</li> <li>- Welke belanghebbenden zijn er allemaal bij dit project?</li> <li>- Wie zijn er niet betrokken, maar vindt u wel belangrijk dat ze bij worden betrokken?</li> <li>- In hoeverre zijn de betrokken burgers representatief voor de buurt?</li> </ul>
<p>Projectmanagement: Managementtechnieken gericht op het beheersen en halen van opgestelde doelen van een project.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexiteits-reducerend</li> <li>- Complexiteit-accepterend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke uitdagingen of complexiteit is er in het project?</li> <li>- Hoe gaat u met deze complexiteit om?</li> <li>- Hoe probeert u de complexiteit te beheersen dan wel de vrije loop te laten?</li> </ul>
<p>Rolopvatting: Perceptie van een projectleider over de rol die hij speelt in burgerparticipatieprojecten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezag/top-down</li> <li>- Visie</li> <li>- Faciliterend</li> <li>- Innovatie</li> <li>- Verbindend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke rol speelt de projectmanager in dit project?</li> <li>- Welke rol vindt u dat de projectmanager hoort te spelen in het project?</li> <li>- In hoe verre bent u op zoek naar verandering?</li> <li>- In hoe verre vindt u dat u op zoek gaat naar vernieuwing of innovatie?</li> <li>- In hoe verre gaat u op zoek naar het leggen van relaties tussen mensen?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoe verre maakt u gebruik van een visie om mensen te bewegen tot actie?</li> </ul>
<p>Uitkomsten burgerparticipatie: Resultaten en uitkomsten van de uitvoer van burgerparticipatie door het toepassen van projectmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoudelijke uitkomsten (innovatie, impact, efficiëntie)</li> <li>- Procesmatige uitkomsten (tevredenheid, oplossingen, steun)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke invloed heeft de wijze van management van de projectmanager gehad op de uitvoer van het burgerparticipatieproject?</li> <li>- In hoe verre bent u tevreden over de manier waarop u het project managet?</li> <li>- Wat is de impact van de belanghebbende op de besluitvorming?</li> <li>- In hoe verre zijn er stagnaties in het project? En in hoe verre bent u tevreden over hoe de problemen zijn opgelost?</li> <li>- In hoe verre bent u tevreden over de kostenefficiëntie?</li> </ul>

## 4. Methodologie

In dit hoofdstuk staan de gehanteerde onderzoeksstrategie en methodes van dataverzameling beschreven. Verder is er beargumenteerd waarom voor deze strategie en methodes van dataverzameling is gekozen, wat dat betekent voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en welke maatregelen worden genomen om de mogelijke problemen met de betrouwbaarheid en validiteit te beperken.

### 4.1 Strategie

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. De gehanteerde onderzoeksstrategie is een case study. In dit onderzoek worden verschillende cases onderzocht. Er zijn meerdere cases onderzocht die elkaar worden vergeleken, dit maakt het onderzoek tot een multiple comparative case study. De keuze voor deze strategie is omdat er meerdere cases worden onderzocht en het onderzoek zich richt naar diepgang van de cases en deze naast elkaar worden gezet om de verschillen en de overeenkomsten te onderzoeken. De cases die onderzocht worden zijn fysieke projecten van verschillende gemeentes waarin ruimte wordt gegeven aan burgerparticipatie. Dit onderzoek is kwalitatief van aard. In dit onderzoek wordt er namelijk gericht op diepgang door analyse van de cases en niet op het onderzoeken van grote aantallen onderzoekseenheden. De methoden voor dataverzameling is daarom kwalitatief van aard.

### 4.2 Casusselectie

De onderzochte gemeenten zijn:

- Deventer
- Tilburg
- Zutphen

Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van de invloed die een burger heeft bij het meebeslissen en meewerken aan het aanpakken dan wel vormgeven van de fysieke omgeving. De onderzochte gemeenten hebben burgerparticipatieprojecten lopen waarin burgers een grote rol krijgen toebedeeld in de uitvoering van burgerparticipatie en waar de projectleider ook een rol heeft om het proces voor het tot stand komen van burgerparticipatie goed te laten verlopen. De grote overeenkomst tussen de burgerparticipatieprojecten van de geselecteerde gemeenten is dat de burger een belangrijke rol heeft gehad op de uitvoering van burgerparticipatieprojecten. Dat wil zeggen dat ze hoog scoren op de participatieladder (Arnstein, 1969). In deze projecten hebben burgers namelijk zelf het initiatief genomen in de vorm van een bewonersinitiatief om de fysieke omgeving aan te pakken of hebben een adviserende of meebeslissende rol gekregen.

#### 4.3 Methoden voor dataverzameling

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en daarom is er gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden van dataverzameling. Een van de methodes die zijn toegepast, is het afnemen van interviews. Hiervoor zijn verantwoordelijke projectleiders geïnterviewd. Naast de verantwoordelijke projectleiders worden ook de bewoners zelf geïnterviewd om zo te meten of de (rol)opvattingen van projectleiders corresponderen met de bewoners zelf. De geïnterviewde bewoners zijn degene die al in de eerste fases zijn betrokken en al de fases van ontwikkeling hebben meegemaakt. De uitgevoerde interviews zijn semigestructureerd van aard. Dat betekent dat het werken met een topiclijst een onderdeel van de voorbereiding en uitvoering van het interview is. Een topiclijst bestaat uit enkele voor-geformuleerde vragen en onderwerpen die als handleiding dienen voor het stellen van de vragen en de onderwerpen waarover gesproken wordt. Hiermee kan er op een flexibele manier informatie verzameld worden, omdat door het semigestructureerde karakter van de interview aanvullende vragen gesteld worden bij onduidelijkheden, om zo een gegeven antwoord beter te begrijpen. Naast interviews heeft er ook documentanalyse plaatsgevonden ter aanvulling van de data verzameld uit interviews. Uit beleidsdocumenten zullen feitelijke informatie gehaald worden. De documenten die geanalyseerd zijn bestaan uit beleidsdocumenten, uitgegeven door de onderzochte gemeenten. De informatie die uit zowel de beleidsdocumenten en interviews komen worden verwerkt aan de hand van de opgestelde indicatoren die zijn uiteengezet in de operationalisering.

De interviews zijn gedaan in de periode van juni en juli 2016. De documentanalyse zijn gedaan vanaf juli 2016 na de interviews en aanvullende documentenanalyse in 2018.

De onderstaande respondenten zijn benaderd:

<b>Casus</b>	<b>Respondenten</b>	<b>Datum</b>
Tilburg Piushaven	Projectleider van de gemeente Tilburg	30-6-2016
	Projectbezoek Twee bewoners van bewonersorganisatie	30-6-2016
Zutphen Berkelpark	Projectleider van de gemeente Zutphen	23-6-2016
	Bewoner/lid van bewonersorganisatie	08-07-2016

Deventer Voorstad-Oost	Projectleider van de gemeente Deventer	23-7-2016
	Projectbezoek Bewoner/lokale vereniging	25-7-2016

#### *4.4 Betrouwbaarheid en validiteit*

Bij case studies is vooral de interne validiteit van belang. Dat is dat het proces navolgbaar moet zijn. De externe validiteit is de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De externe validiteit is bij case studies beperkt, maar is voor dit onderzoek niet het doel en daarom ook niet van belang. De meerwaarde van kwalitatieve onderzoeken liggen bij diepgang van de vergaarde informatie in de empirie.

Om de betrouwbaarheid te vergroten is triangulatie toegepast: het gebruiken van meerdere methodes voor dataverzameling (Van Thiel, 2010), er wordt zowel informatie verzameld uit bestaande bronnen zoals beleidsdocumenten als het houden van semi-gestructureerde interviews. Er is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews omdat dit flexibiliteit biedt. Er wordt een lijst gehanteerd met vragen, deze vragen fungeren als een handleiding voor het interview. Daarnaast worden er eventueel aanvullende vragen gesteld als er onduidelijkheden ontstaan. Naast de projectleider zijn ook de betrokken bewoners geïnterviewd om zo de betrouwbaarheid van de antwoorden te vergroten. Zo kunnen de antwoorden van de projectleiders van het burgerparticipatieproject vergeleken worden met de antwoorden van de betrokken bewoners. Er zijn in dit onderzoek zeven personen geïnterviewd, de interviews zijn per casus afgelegd met een projectleider en een bewoner. In de casus Tilburg zijn er twee bewoners aan het woord geweest. Dit is een beperkt aantal respondenten, omdat de respondenten via het netwerk bij VPNG zijn geregeld en daar ook van afhankelijk is. Hierdoor is er een risico op de betrouwbaarheid door te weinig verschillende respondenten per casus. Om dit te ondervangen zijn er daarom projectbezoeken gebracht om de casus beter te begrijpen. Ook zijn er meerdere bronnen van informatie gebruikt: naast de interviews is er gebruikt gemaakt van andere bronnen, zoals beleidsdocumenten en mediaberichten om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de onderzochte cases.



## 5. Empirische analyse

In de vorige hoofdstukken zijn de achterliggende theorieën en methodiek uiteengezet. In dit hoofdstuk worden de besproken theorieën en methodiek toegepast. Hierin wordt de data geanalyseerd. Dit zijn de verzamelde data verkregen uit interviews en documenten. De analyse is verdeeld per onderzochte gemeente. Dit hoofdstuk begint voor elke onderzochte casus met een casusbeschrijving met een bijbehorende beschrijving van gebeurtenissen, om zo duidelijk te maken welke beslissingen en beleidskaders ten grondslag liggen aan het geven van mogelijkheden aan burgerparticipatie en hoe de onderzochte burgerparticipatieprojecten zijn ontstaan. Daarna volgt de analyse aan de hand van de in het conceptueel model en operationalisatie opgestelde indicatoren. Deze verzamelde data bestaan uit de interviews van zowel projectleider als iemand die de bewonersorganisatie vertegenwoordigt, aangevuld met beleidsdocumenten. Elke casus wordt afgesloten met een tabel met de belangrijkste bevindingen en een integrale analyse waar de relaties tussen de variabelen zijn besproken. Tot slot is er een vergelijkende analyse waarin de bevindingen van de onderzochte cases met elkaar zijn vergeleken. De onderzochte cases zijn de burgerparticipatieprojecten in respectievelijk Tilburg, Zutphen en Deventer.

### 5.1 Piushaven Tilburg

#### 5.1.1 Casusbeschrijving: Piushaven Tilburg

##### *Opgestelde visie van de gemeente Tilburg*

In de *Nader uitgewerkte handreiking burgerparticipatie* (2011) is te lezen dat de handreiking burgerparticipatie is vastgesteld op 16 maart 2009 in de gemeenteraad van Tilburg. Doel van de handreiking is om te zorgen dat burgers in een vroegtijdig stadium (schetsfase of stedenbouwkundig ontwerp) betrokken worden, zodat hun inbreng vanaf het begin kan worden betrokken bij de planuitwerking. Vanaf het begin kan er immers nog echt iets met de inbreng van burgers worden gedaan. Op het moment van schrijven is deze wet inmiddels vervangen door de Omgevingswet. Hierin wordt er ruimte gegeven aan burgerparticipatie. Als burgerparticipatie goed wordt opgepakt, is de inspraakfase overbodig. Het wegvallen van inspraak bij bijvoorbeeld de bestemmingsplanprocedure en het meteen opstellen van een ontwerpbestemmingsplan, heeft er toe geleid dat een bestemmingsplanprocedure met ongeveer 12 weken is verkort. De (wettelijke) mogelijkheid om tegen een bestemmingsplan zienswijzen in te dienen blijft wel bestaan.

Daarnaast is het doel om de verantwoordelijkheid voor burgerparticipatie nadrukkelijker bij initiatiefnemers neer te leggen. De handreiking participatie had echter wel wat

onduidelijkheden en had op een aantal punten geleid tot vragen bij ontwikkelaars en intern bij leden van het projectteam Piushaven. Voor ontwikkelaars is niet duidelijk wat precies van hen wordt verwacht en binnen de gemeentelijke organisatie is niet geformuleerd waarop wordt getoetst (wie beoordeelt bijvoorbeeld het proces van burgerparticipatie en of er daadwerkelijk door de initiatiefnemers iets met de input is gedaan?). Daarnaast bestonden er voor gebiedsontwikkeling Piushaven al voor de vaststelling van de handreiking burgerparticipatie afspraken over burgerparticipatie: er wordt gewerkt met planteams per deelplan. Dit is bedoeld om de handreiking burgerparticipatie verder uit te werken op punten waar deze tot onduidelijkheid leidt voor gebiedsontwikkeling Piushaven, mede gebaseerd op ervaringen die zijn opgedaan in de afgelopen jaren (Gemeente Tilburg, 2011).

Bij tegenstrijdige belangen zal de gemeente knopen doorhakken. Uiteindelijk kan de burger zich tegen zo'n besluit verweren door bezwaar of beroep in te stellen. Hierbij zal uiteindelijk de rechter het laatste woord hebben.

De verantwoordelijkheden van de initiatiefnemer en de burger zitten in de eerder besproken handreiking burgerparticipatie (2009). De initiatiefnemer heeft daarmee meer verantwoordelijkheid gekregen bij het betrekken van de omgeving. De gemeente heeft een faciliterende rol, en heeft daarnaast uiteraard een formele rol in de planologische procedure (publicatie, ter inzage legging).

De handreiking burgerparticipatie maakt onderscheid tussen zeven verschillende soorten projecten. In het kader van gebiedsontwikkeling Piushaven zijn de plannen relevant waarvoor een bestemmingsplanwijziging nodig is. In de handreiking burgerparticipatie staat de rollen van de initiatiefnemer en de gemeente beschreven:

<b>Soort project</b>	<b>Rol initiatiefnemer</b>	<b>Rol gemeente</b>
Bestemmingsplannen  <i>(Voor Piushaven geldt dat voor alle plandelen waar nog geen bouwvergunning voor is afgegeven, in het in werking zijnde bestemmingplan een wijzigingsbevoegdheid is opgenomen)</i>	-initiatiefnemer communiceert met betrokkenen over bouwplan/project via verschillende communicatievormen - initiatiefnemer moet rapporteren aan gemeente over communicatietraject en aangeven hoe hij (indien van toepassing) omgaat met	- van alle mogelijke betrokkenen, hun belangen en mogelijke weerstand in beeld brengen; - afspraken maken met initiatiefnemer wat de burger mag verwachten van burgerparticipatie; - per project maatwerk ten aanzien van communicatie

	opmerkingen van betrokkenen.	- gemeente is facilitator (behalve bij gemeentelijke bouwplannen en beheersbestemmingsplannen) - publicatie en ter inzage leggen op de daarvoor bij wet voorgeschreven momenten.
--	------------------------------	---

### *Opstellen van planteams*

Voorafgaand aan de vaststelling van de algemene handreiking burgerparticipatie zijn voor Piushaven al in een eerder stadium afspraken gemaakt over het werken met planteams bij de uitwerking van deelplannen. Dat komt omdat de initiatiefnemers al voor de vaststelling van de handreiking burgerparticipatie al met eigen initiatieven zijn gekomen. Twee bewoners zijn het niet eens met de eerste ontwerpen en zijn met een alternatief ontwerp gekomen. In de planteams zitten bewoners bij die samen met de ontwikkelaars om tafel zitten.

In de nadere uitwerking handreiking burgerparticipatie (2011) zijn een aantal eisen waaraan een planteam moet voldoen vastgelegd. Dit is gedaan in samenspraak met het Bewoners Platform Piushaven. Deze eisen zijn:

- De eerste bijeenkomst wordt voorgezeten door iemand van de gemeente, daarna zit de ontwikkelaar voor, of een door de ontwikkelaar in te schakelen onafhankelijk voorzitter.
- Het Planteam is afspiegeling van bewoners uit het omliggende gebied.
- De ontwikkelaar bepaalt of de architect en/of andere ontwerpers aanwezig zijn bij de bijeenkomsten van het planteam. Op verzoek van de ontwikkelaar kunnen ook aanwezig zijn de stedenbouwkundige, (assistent)-projectleider en/of andere deskundigen van de gemeente.
- Bestaande kaders waarbinnen het planteam gaat werken, worden vooraf schriftelijk vastgelegd en gedeeld met bewoners tijdens de eerste planteambijeenkomst. Dit zijn zowel procesafspraken (gekwalificeerd adviesrecht, planning, werkwijze) als stedenbouwkundige- en programmatische kaders voor de opgave (programma, hoofdlijnen van stedenbouwkundige visie, eventuele maximale hoogteaccenten) (gemeente Tilburg, 2011).

Al in de eerste gesprekken met initiatiefnemers werd de raamovereenkomst getekend en werd verteld dat burgerparticipatie hoog in het vaandel staat. Een initiatiefnemer roept in een vroeg stadium een planteam in het leven, dit gebeurt in de fase voor het voorlopig ontwerp. De projectleiding Piushaven faciliteert dit proces meestal in samenwerking met de

bewonersondersteuning van de Twern. De Twern is een organisatie die actieve bewoners ondersteunt met kennis en middelen. Bewoners worden opgeroepen om deel te nemen aan een planteam tijdens een algemene bewonersinformatieavond of via verschillende media, zoals social media.

In de procesmatige kaders (2015) valt te lezen dat het planteam werkt met het geven van adviezen volgens het principe van het gekwalificeerd adviesrecht. Het gekwalificeerd advies is niet bindend, maar het gegeven advies wordt op onderdelen overgenomen, of (op onderdelen) gemotiveerd ter zijde gelegd. Mocht dit laatste het geval zijn, dan ontvangt het planteam deze motivatie schriftelijk. De projectleider leidt de adviezen één op één door naar het Kwaliteitsteam. In geval er een college- of raadsbesluit genomen gaat worden, gaat dat vergezeld van het advies van het Kwaliteitsteam en het planteam (Gemeente Tilburg, 2015).

### **5.1.2 Burgerparticipatie**

Bovenstaande casusbeschrijving beschreef de ontwikkeling van de planteamen en de visie op burgerparticipatie, waarin bewoners kunnen deelnemen aan de planteamen en zo mee kunnen discussiëren. De burgerparticipatie gaat echter nog veel eerder. De twee geïnterviewde bewoners hadden twijfels over de gepresenteerde plannen voor de herinrichting van de oevers. Dit was nog voordat de raamovereenkomst werd getekend. Zo werd in de oorspronkelijk plannen de noordkant een kade en de zuidkant groen. Daar hadden de bewoners twijfels over of dat een goed idee zou zijn, gezien hoe de zon schijnt.

De twee bewoners hebben zich verenigd in Burgerplatform Piushaven. Aan de bewoners in het gebied hadden ze laten zien wat de schetsen van de gemeente zijn en de gevolgen. Ze zijn zelfs zo ver gegaan dat ze met een eigen plan kwamen: aan allebei de kades groen, zodat er een groene long ontstaat en deze als het ware binnendringt in de binnenstad. De bewoners zijn naar de gemeenteraad en het college gegaan en om het plan te presenteren en uit te leggen waarom het anders moet dan in de oorspronkelijke plannen. De gemeente zag daar wel iets in en betrok de bewoners om mee te denken. Zij mochten gekwalificeerd advies geven (advies wordt in delen overgenomen of schriftelijk gemotiveerd ter zijde gelegd) en plannen werden ook aan hun voorgelegd. De manier waarop de bewoners participeren in het project kan volgens de participatieladder ingedeeld worden op de hoogste trede. Dit komt omdat deze bewoners zelf het initiatief hebben genomen en een alternatief plan hebben gepresenteerd. Verder wordt zoals eerder beschreven in de casusbeschrijving gesproken van een initiatiefnemer bij de nadere uitwerking burgerparticipatie (2011). Dit geeft aan dat de gemeente open staat voor burgers die met een eigen initiatief komen, daarom is hier ook sprake van een bewonersinitiatief.

De breedte van de participatie behandelt de representativiteit en diversiteit van de betrokkenen. De participatie is een brede afspiegeling. Zo is er als eis vastgelegd dat het planteam een afspiegeling moet zijn van het hele gebied. Het project Piushaven is ingedeeld in deelgebieden. Ook stellen de bewoners dat deze goed gerepresenteerd zijn. Zo zeggen de bewoners: *“de bewoners uit de verschillende deelgebieden bij betrokken. Er zaten mensen uit de hele omgeving van het plangebied.”* In deze planteamen zitten de bewoners van het hele gebied, dat wil dus zeggen van alle deelgebieden van het project Piushaven. Er wordt dus veel gedaan om een brede representatie te krijgen van de bewoners.

### **5.1.3 Rolopvattingen van de projectleider**

Wat betreft de rolopvattingen, speelt de projectleider verschillende rollen bij het managen van het participatieproject Piushaven. Er zijn meerdere rolopvattingen van toepassing op de projectleider. De transactionele leiderschapsrol wordt vooral teruggezien in het willen beheersen en aansturen. Zo gaf ze aan *“planmatig te werken en weten wie haar partners zijn”* en *“proberen de onrust in te dammen”* Ook de bewoners stellen dat ze graag de touwtjes in handen wil hebben.

Echter zien de bewoners de projectleider niet als supervisor en de projectleider zelf ziet haarzelf ook niet boven de andere staan. Omdat de projectleider zichzelf niet als een supervisor ziet die boven de bewoners staat en zichzelf dus ook niet als leider boven anderen ziet, is het transactionele leiderschap als rolopvatting niet van toepassing. De projectleider overlegt vaak met de relevante partijen zoals omwonenden en de gemeente. In het leidinggeven door de projectleider zit er namelijk geen top-down benadering door het vele om tafel zitten met andere partijen, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij de overleggen met het planteam.

Het transformationeel leiderschap legt ook de relatie tussen de leider en de volgers maar is niet directief van aard maar richt zich op visie en beïnvloeden. Deze stijl van leidinggeven is meer van toepassing dan het transactioneel leiderschap. Het transformationeel leiderschap komt tot uiting door de visie die de projectleider heeft. Zij probeert met deze visie de betrokkenen positief te beïnvloeden. De visie van de projectleider zit vooral in haar manier van werken. Zo stelt ze dat haar visie is om planmatig te werken. Een voorbeeld is dat ze teruggrijpt naar hoe de burgerparticipatie is vastgelegd door de gemeente. Daarin zijn de gemaakte afspraken met betrekking tot de burgerparticipatie vastgelegd. Als er bepaalde zaken niet volgens afspraak

lopen, dan grijpt de projectleider terug naar de vastgelegde afspraken om zo duidelijk te maken dat er aan afspraken gehouden moet worden.

De projectleider ziet haar manier van werken als sterk faciliterend. Dit uit zich door ruimte te geven aan bewoners om inspraak te hebben. Zo stelt zij tijdig bewoners op de hoogte wanneer er ontwikkelingen gaande zijn waar bewoners recht hebben op inspraak. Ook het instellen van plantteams waar bewoners, aannemers en ontwikkelaars samen om tafel zitten geeft de projectleider een interpersoonlijke leiderschapsrol weer. Met de plantteams geeft zij de bewoners een belangrijke rol door ze gekwalificeerd adviesrecht te geven waarin het advies wordt meegenomen of schriftelijk gemotiveerd ter zijde wordt gelegd. Zelf zegt ze: *“Als projectleider ben ik de spil”*

De manier van werken wordt niet per se gezien als innovatief, maar wel vernieuwend. De projectleider zegt hierover *“Ik ben heel erg op zoek naar nieuwe manieren van werken, zoals speeddaten en informele contacten.”* De bewoners kwamen zelf met een initiatief en kwamen met een eigen plan, omdat ze niet tevreden waren over de eerste ontwerpen. De projectleider vindt dat ze daarom op een ander manier moet werken dan traditioneel bij fysieke projecten het geval is. Een voorbeeld van een andere manier van werken is ook hoe ze de aandacht op Piushaven liet vergroten. Omdat de landelijke aandacht aan Tilburg relatief klein is vergeleken met Den Bosch en Eindhoven, heeft ze een boekje laten maken over Piushaven om te laten zien wat er allemaal gedaan is aan gebiedsontwikkeling. Studenten die aan gebiedsontwikkeling doen krijgen nu de Piushaven als casus. Ook de bewoners beamen dat de manier van werken door de projectleider anders en vernieuwend is vergeleken met de traditionele werkwijze vanuit de gemeente. In dit opzicht neemt de projectleider de rol van een entrepreneurial leider op zich.

De projectleider is sterk gericht op het verbinden van partijen aangezien ze de vertegenwoordiger van de gemeente is aan de bewoners. Bij het faciliteren van het project hoort er ook verbinden bij. Bij de vraag wat de dominante rolopvatting is zegt zij een combinatie van faciliteren en samenwerken te hanteren. Haar functie als projectleider is dan ook het verbinden van de relevante partijen en deze om tafel te laten zitten. Zij praat de bewoners bij als er besluiten worden genomen vanuit de gemeente. Andersom praat ze ook de wethouder bij over de laatste ontwikkelingen in de Piushaven. Zij is iemand die beweegt tussen de bewoner en gemeente. Daarin stelt ze dat ze rekening moet houden met de belangen van andere mensen, maar wel op zoek moet gaan naar evenwicht. Zo zegt ze over de evenwicht in de ontwikkeling van Piushaven *“Als gemeente ben je niet alleen verantwoordelijk voor de vastgoedontwikkeling, maar ook over het water. Ondernemers willen van alles op het water, maar dan is er geen passantensteiger meer over, het is dus altijd zoeken naar een evenwicht en*

*dat hebben we dan ook opgeschreven in het watergebruiksplan.* “ Door het leggen van relaties en het zoeken naar evenwicht waarbij de belangen van de verschillende belangen worden vertegenwoordigd is te zien dat haar manier van leiderschap een sterke network governance karakter heeft.

#### **5.1.4 Stijl van projectmanagement**

De ondervraagde projectleider stelt dat ze zowel de complexiteit de vrije loop laat als beheerst. Ze heeft een planmatige stijl van projectmanagement, maar probeert goed om tafel te zitten met de betrokkenen. Zo zegt ze dat ze zowel planmatig werkt, maar ook naar de wensen van de bewoners luistert. De ondervraagde bewoners stellen dat ze begon met een starre stijl van leidinggeven en heel erg daaraan vasthoudt, maar in de loop van de tijd heeft ze haar stijl aangepast aan de bewoners en is ze veel meer participatief aan het leidinggeven. Zo stellen de ondervraagde bewoners dat ze aan de ene kant heel erg stuurt en de touwtjes in handen wil hebben, maar luistert ook heel goed naar de wensen van de bewoners. Naar aanleiding van de wensen van de bewoners past ze zich dan ook aan. Zo heeft ze een belangrijke rol gespeeld om de bewoners in een passende adviesrol te krijgen.

Kenmerkend voor een complexiteits-reducerende stijl is een onderscheid maken tussen de context en het project en deze te structureren om zo de context proberen aan te passen (Edelenbos et al., 2013). Uit de interviews tussen zowel de bewoners als de projectleiders blijkt dat de projectleider de context van het project heel erg probeert te structureren en ze ook heel erg stuurt en het project wel probeert te beheersen. De bewoners zeggen dat de projectleider heel erg de touwtjes in handen wil houden, maar niet op een vervelende manier. Dat doet ze door de problemen die ze presenteert te nuanceren, zo zeggen de ondervraagde bewoners: “ *we worden er mee geconfronteerd om deze vervolgens te nuanceren: dat we er niet te zwaar aan moeten tillen want het ontwikkelt deze kant op.*” De planmatige manier van werken zoals eerder gesteld bij de roloppvattingen onderschrijven haar complexiteit-reducerende stijl van projectmanagement: zij signaleert de ontwikkelingen en informeert de bewoners wanneer zij gekwalificeerd advies moeten geven. De bewoners vinden dat de projectleider het houden aan de afspraken heel erg serieus neemt. Zo grijpt ze terug naar de vastgelegde regels in de raamovereenkomst over burgerparticipatie, wanneer men zich niet aan de afspraken houdt. Haar faciliterende manier van leidinggeven heeft invloed gehad op wat de bewoners zeggen over de manier van leidinggeven, zo stellen de bewoners dat haar manier van leidinggeven is veranderd “van star naar participatief”. De complexiteit-reducerende stijl komt vooral aan het begin heel erg tot uiting. De bewoners stellen dat ze in het begin heel erg vasthoudend en haar manier van leidinggeven heel star van aard is, maar dat deze wel veranderd is naar meer

participatief en ruimte geven. In haar stijl van projectmanagement is daarom ook heel sterk een complexiteit-accepterende stijl te ontdekken. Naast haar complexiteit-reducerende stijl van projectmanagement erkent ze ook de dynamiek van het project. In haar manier van werken is daarom ook een complexiteit-accepterende stijl in te ontdekken, waarin de grenzen tussen het project en de context niet vaststaan, maar dynamisch is en de projectleider deze het project probeert aan te passen aan de context (Edelenbos, et al., 2013). De projectleider houdt rekening met de dynamische context van het project, doordat er veel betrokkenen zijn en het vervolg en uitkomsten van het project onvoorspelbaar zijn. Het aanpassen van de dynamiek is terug te zien in hoe ze zich aanpast aan de bewoners in haar manier van leidinggeven. De bewoners stellen dat ze eerst star leidinggeeft, maar is daarna veranderd naar een participatieve manier van leidinggeven en past zich aan. Ze laat de bewoners steeds meer los omdat ze vertrouwen heeft en laat de bewoners hun mening geven. De projectleider probeert het project daarom aan te passen aan de dynamiek van de context en probeert deze positief te beïnvloeden richting de context, in de zin van dat ze de wensen van de bewoners voorlegt aan de gemeente en waar nodig bij te sturen naar aanleiding van wensen en ideeën van bewoners. Dit komt tot uiting bij gelegenheden waar de bewoners inspraak hebben, zoals overleggen met de wethouder en de bijeenkomsten van het Planteam.

Omdat de projectleider iemand is die beweegt tussen de gemeente en de bewoners, informeert ze zowel de problemen en suggesties van de bewoners aan de gemeente en andersom: besluiten en nieuwe informatie kenbaar maken aan de bewoners, hierin is door haar verbindende stijl van leidinggeven ook te zien dat haar stijl van projectmanagement complexiteit-accepterend is.

### **5.1.5 Uitkomsten**

De projectleider zegt samenvattend over haar rol als projectleider *“Mijn leiderschapsrol is vooral verbinden en meewerken met. Verder ook zowel faciliterend, als sturend als verbindend. Al die kenmerken horen bij een projectmanager bij het beheren van dat gebied.”* De leiderschapsrollen en de manier van werken heeft invloed gehad op de uitkomsten. Dit wordt verder uitgewerkt in deze paragraaf.

#### *Inhoudelijke uitkomsten*

De inhoudelijke uitkomsten richten zich op wat er is bereikt in het proces. De bewoners hebben een belangrijke impact gehad in het project. De projectleider zegt dat ze heel erg richt met verbinden en faciliteren. Hierdoor geeft ze een belangrijke rol aan de burgers, door deze te laten betrekken en een mening te geven. Zoals eerder gesteld, laat de projectleider de burgers



wanneer ze recht hebben op inspraak tijdig weten. De projectleider is heel erg gericht op de tevredenheid van de burger en doet veel aan om de bewoners mogelijkheden te bieden om mee te denken in de vorm van advies geven. In het proces is daarom veel vernieuwende ideeën opgedaan. Een uitkomst is dan ook innovatie in de vorm van vernieuwing: er is op een andere manier gewerkt dan voorheen gebruikelijk in de zin dat bewoners een belangrijke stem hebben in het project en dat ze vroeg in het proces en vaak worden betrokken.

De projectleider richt zich heel erg op dat de bewoners gehoord worden, wanneer deze komen met voorstellen. De uitkomst is dan ook dat de bewoners veel impact hebben op de uitkomsten door hun betrokkenheid. De bewoners worden namelijk wanneer ze recht hebben op inspraak uitgenodigd om mee te denken. Omdat de lijntjes kort zijn is het werken ook efficiënt. Er kan voorkomen worden dat er ontevredenheid en stagnaties ontstaat omdat bij moeilijkheden en mogelijke problemen om tafel wordt gegaan om de problemen bespreekbaar te maken.

### *Procesmatige uitkomsten*

Uit de gehouden interviews onder de bewoners is gebleken dat de bewoners tevreden zijn over het project. De bewoners geven aan tevreden te zijn over hun betrokkenheid. De frequentie van contact met de bewoners zien we terug in de rol die de projectleider speelt. De bewoners worden veel betrokken en krijgen van de projectleider tijdig te horen wanneer ze recht hebben op inspraak. Het contact zit vooral in het geven van kwalitatief advies. De projectleider laat tijdig aan de bewoners weten als er ontwikkelingen gaande zijn waar zij inspraak hebben. Dat komt omdat de projectleider dicht bij het vuur zit. Zij ziet dingen gebeuren binnen de gemeente die relevant zijn voor de bewoners van de Piushaven en moet tijdig aan de bel trekken, zodat het planteam bij elkaar geroepen kan worden. Want vanuit het planteam moet een gekwalificeerd advies verkregen worden, dat wil zeggen dat het advies dat het planteam geeft meegenomen moet worden bij de besluitvorming. Hierin is te zien dat de bewoners als belanghebbenden regelmatig betrokken worden. Door de hoge mate van betrokkenheid is er veel steun van de bewoners aan het project.

### 5.1.6 Integrale analyse

<b>Burgerparticipatie</b>	Begonnen met bewonersinitiatief (hoogste trede) , later een adviesrol gekregen vanuit de gemeente in de vorm van gekwalificeerd adviesrecht (trede partnership). Representativiteit: Planteam is een afspiegeling van de deelgebieden.
<b>Projectmanagement</b>	Complexiteits-reducerend in het begin. De projectleider wilde de touwtjes in handen hebben in beginfase. In latere fase steeds meer complexiteits-accepterend, omdat de projectleider de bewoners vertrouwt
<b>Leiderschapsrollen</b>	Combinatie van Interpersoonlijk, Entrepreneurial en Network Governance
<b>Uitkomsten</b>	Hoge tevredenheid door veel betrekken van bewoners, bewoners hebben een grote impact op het proces doordat ze frequent zijn betrokken. Hiermee mogelijke stagnaties goed kunnen voorkomen. Daardoor ook veel steun van de bewoners aan het project doordat ze tevreden zijn over hun rol in het project.

De projectleider heeft met haar rolopvattingen invloed op de stijl van projectmanagement en de uitkomsten van het project. Ook heeft de stijl van projectmanagement invloed op de uitkomsten. In deze paragraaf worden deze drie relaties besproken.

#### *Relatie tussen leiderschapsrol en stijl van projectmanagement*

De invloed op de stijl van projectmanagement is terug te zien in de projectmatige manier van werken en de touwtjes in handen hebben. Zo stelt de projectleider dat ze graag weet wie de partners zijn en planmatig werk en bij onrust deze proberen in te dammen, dit heeft invloed op de stijl van projectmanagement. Door de planmatige manier van werken past de projectleider een complexiteits-reducerende stijl van projectmanagement toe.

Na verloop past de projectleider ook een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement toe. De verschuiving naar een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement is beïnvloed doordat de projectleider leiderschapsrollen aanneemt met als gemeenschappelijke kenmerk dat de partners betrokken worden en de ruimte gegeven

worden door de betrokkenen invloed te laten hebben op het proces. Deze leiderschapsrollen zijn interpersoonlijk, network management en entrepreneurial. Belangrijkste kenmerken zijn respectievelijk verbinden, faciliteren en op zoek naar vernieuwing die er voor gezorgd hebben dat de projectleider een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement aanneemt. Zo heeft de verbindende stijl van de interpersoonlijke stijl van leidinggeven invloed op de stijl van projectmanagement, doordat bij deze manier van leidinggeven de projectleider zich aanpast aan de omstandigheden. Door zich ook faciliterend op te stellen en op vernieuwende manier te werken laat ze de bewoners vrij om met ideeën te komen, dit heeft ervoor gezorgd dat de projectleider een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement heeft aangenomen.

### *Relatie tussen leiderschapsrol en uitkomsten*

De leiderschapsrollen beïnvloeden ook de uitkomsten op zowel procesmatig als inhoudelijk vlak. Op de inhoudelijke uitkomsten is dit te zien in de behaalde resultaten. De belangrijkste leiderschapsrollen zijn interpersoonlijk, network management en entrepreneurial. De gemeenschappelijke kenmerken zijn gericht op het betrekken van de bewoners en zorgen dat zij hun eigen zienswijze kenbaar kunnen maken. Hierdoor is er duidelijk te zien dat de bewoners invloed hebben op het besluitvormingsproces doordat zij betrokken worden door de projectleider en daarom een belangrijke en herkenbare impact hebben op het project. Uit de analyse valt te zien dat de betrokkenen tevreden zijn over de betrokkenheid bij het netwerk en over de probleemoplossing. Deze procesmatige uitkomsten zijn het gevolg van de leiderschapsrollen interpersoonlijk, network management en entrepreneurial, waarin de projectleider zich richt op het betrekken van de bewoners en zorgt dat deze invloed hebben op het proces. Doordat de projectleider op een vernieuwende manier bezig is door de bewoners een belangrijke stem te geven in het proces wordt dit project gedragen. Hierin zorgt de vernieuwende manier van werken ervoor dat er een hoge frequentie van contact is met de bewoners en dat er veel gebruik gemaakt wordt van de kennis en standpunten van bewoners. Het proces kan ook rekenen op steun van de bewoners door hun hoge mate van impact op de besluitvorming.

De projectleider laat tijdig aan de bewoners weten als er ontwikkelingen gaande zijn waar zij inspraak hebben. Dat komt omdat de projectleider dicht bij het vuur zit. Zij ziet dingen gebeuren binnen de gemeente die relevant zijn voor de bewoners van de Piushaven en moet tijdig aan de bel trekken, zodat het planteam bij elkaar geroepen kan worden. Want vanuit het planteam moet een gekwalificeerd advies verkregen worden, dat wil zeggen dat het advies die het planteam geeft meegenomen moet worden bij de besluitvorming. Hierin is te zien dat de bewoners als belanghebbenden regelmatig betrokken worden.

De projectleider noemt continuïteit en kwaliteit uitstralen voor de buitenwereld als belangrijk. Zo stelt zij *“het steeds veranderen van projectleider is slecht voor de continuïteit en kwaliteit van het project. Ik ben al ruim tien jaar betrokken en ken de betrokkenen goed. Ik weet wat er van mij wordt verwacht en andersom weet ik wat ik kan verwachten van de bewoners”* De bewoners stellen dat de projectleider goed weet wat zij willen en dat zij daar goed rekening mee houdt en zich aanpast, dit heeft positieve gevolgen dat stagnaties tegenhoudt. De projectleider heeft daarom belangrijke invloed gehad op het voorkomen van stagnaties en een positief verloop op het project.

### *Relatie tussen stijl van projectmanagement en uitkomsten*

Naast dat de rolopvattingen de uitkomsten beïnvloeden, beïnvloedt de stijl van projectmanagement ook de uitkomsten.

De invloed van de projectleider zit in het leggen van de relaties tussen de belanghebbenden, omdat de projectleider zich beweegt tussen de gemeente en de belanghebbenden in de Piushaven. De projectleider noemt dat de relaties tussen de binnen- en buitenwereld. Dat wil zeggen de gemeente en de verschillende groepen in de Piushaven, zoals de inwoners, schippers en ondernemers. Dat is nodig omdat er in de tijd dat ze begon veel onenigheid was tussen de verschillende groepen. De invloed van de projectleider was ervoor zorgen dat de verschillende groepen met elkaar eens worden door samen aan tafel te zitten en de onenigheden met elkaar te bespreken. Hierin is de relatie tussen de complexiteits-accepterende stijl en de uitkomsten te zien. Bij onenigheden geeft de projectleider de bewoners de ruimte om hun zienswijze kenbaar te maken om zo de tevredenheid van de bewoners over het project te verbeteren. Verder heeft ze voor gezorgd dat er spelregels werden opgesteld in samenspraak en die nu nog gelden als leidraad wat betreft de manier van werken. Hierin is de invloed van de projectleider te zien in de processen waarin beslissingen tot stand komen. Door het idee van het opstellen van regels, zorgt de projectleider dat de processen soepel verlopen. De invloed van de projectleider is dan ook wijzen op de gemaakte afspraken en zorgen dat de betrokken bewoners werken op de afgesproken manier en dat ook in het vervolg blijft doen om zo het verloop van het project soepel te laten verlopen. Hierin is de relatie te zien tussen de complexiteits-reducerende stijl van projectmanagement in het maken van regels en afspraken en de uitkomsten waarin maatregelen worden genomen om stagnaties te voorkomen.

## 5.2 Zutphen Berkel Wijnhofpark

### 5.2.1 Casusbeschrijving: Zutphen Berkel Wijnhofpark

#### *Aanleiding voor het vaststellen van de visie*

Er zijn een aantal aanleidingen dat zorgde voor een vernieuwing van de wijkaanpak in Zutphen. In 2009 is Nieuw Zutphen ingevoerd: dit omvat de reorganisatie binnen de Gemeente Zutphen met de scheiding van wijkontwikkeling en wijkaanpak, de invoering van de functie van wijkregisseur, de introductie van het procesgerichte denken/werken en de oriëntatie op klanten en resultaten. Daarbij is de opgave geformuleerd om de transformatie van wijkambtenaar oude stijl naar wijkregisseur nog concreet vorm te geven (Gemeente Zutphen, 2012).

In 2010 is het nieuwe collegeprogramma opgesteld met daarin veel aandacht voor burgerparticipatie, ontwikkelen in samenspraak en een keuze om door te gaan met de wijkwethouders. Als derde aanleiding is genoemd de noodzaak van modernisering van wijkaanpak, de in 1994 geïntroduceerde werkwijze van gezamenlijk met partners en bewoners werken aan de verbetering van de leefbaarheid in de wijken (Gemeente Zutphen, 2012).

De vierde aanleiding is het bezuinigen. De noodzaak tot een nieuwe manier van werken voor een wijkgerichte aanpak in combinatie met een bezuinigingsopgave leidde tot het vastleggen van de vernieuwing van de wijkgerichte aanpak (Gemeente Zutphen, 2012).

#### *Wijkregie*

Met een team Wijkregie organiseert de gemeente Zutphen de samenwerking tussen de verschillende partners om de leefbaarheid te vergroten in de wijken van Zutphen. De medewerkers van dit team stimuleren de bewoners tot inzet in de wijk (Gemeente Zutphen 2012).

In het document over de vernieuwing wijkaanpak (Gemeente Zutphen, 2012) valt verder te lezen over de functie van de wijkregisseur binnen wijkgericht werken. Binnen wijkgericht werken vervult de wijkregisseur een viertal functies: hij/zij zorgt voor het wijkprogramma, voor de uitvoering van leefbaarheidsprojecten, voor de ondersteuning (van bewonersgroepen en voor de advisering van wijkwethouders en collega's over wijkgerelateerde onderwerpen. De

wijkregisseur is een procesbegeleider bij specifieke kansen of problemen in de wijk. Zij zijn aanjagers van initiatieven en verbinden partijen met elkaar.

In de nieuwe rol zal de wijkregisseur meer als regisseur van samenwerkingsverbanden ten behoeve van, en werkzaamheden gericht op de wijk moeten optreden. De nieuwe rol die de wijkregisseur krijgt toebedeeld houdt het volgende in:

- Het jaarlijks met partners en collega's opstellen van een wijkagenda en monitoren van de afspraken die daarin zijn vastgelegd
- Het organiseren en voorzitten van het Beroeps Krachten Overleg
- Het zorgen voor het inbrengen (ook door collega's) van vraaggerichte signalen binnen de gemeente
- Het optreden als linking pin tussen inzet/medewerkers gemeente en activiteiten en partners in de wijk, in combinatie met het zijn van een herkenbaar aanspreekpunt namens de gemeente voor de wijk
- Het algemeen adviseren over, en stimuleren van burgerparticipatie
- Eerste adviseur van de wijkwethouder met betrekking tot wijkgerichte thema's
- In voorkomende gevallen optreden als projectleider bij de aanpak van een focusgebied
- Participeren in (gemeentelijke) projecten en (Wijk Ontwikkelings) programma's, met de kennis over participatie en het netwerk in de wijk en leefbaarheid als inhoudelijk thema

Voor de wijkregisseur is in 2016 een teamplan opgesteld. De thema's van het teamplan zijn: leefbaarheid, burgerkracht, sociaal domein (jeugd, zorg en werk) en overheidsparticipatie.

Wijkgericht werken is binnen Zutphen verspreid over 4 afdelingen: Strategie & Beleid (S&B), Programma's en Projecten (P&P), Stadsbedrijf (STB) en Klantcontact (KC). Bij S&B ligt de taak voor ondersteuning van het portefeuillehoudersoverleg. Bij P&P bestaat de taak uit het opstellen en met projectleiders uitvoeren van projecten in het kader van Wijkontwikkelingsplannen (gereed voor Waterkwartier en Noordveen, en nog af te ronden voor Zuidwijken). Bij Klantcontact is het tactische en operationele handwerk ondergebracht bij Team Omgeving (waar het voormalige onderdeel Wijkaanpak is gepositioneerd). Stadsbedrijven richt zich op beheer van, en toezicht op openbare ruimte.

Er is in het document over de vernieuwing van de wijkaanpak (Gemeente Zutphen, 2012) geconstateerd dat hier sprake lijkt te zijn van verspreiding van functionarissen/eenheden binnen de organisatie. Ook is in het document verondersteld dat met procesgericht werken dit in principe geen probleem moet zijn. Wel is het nodig dat er een voortdurende samenwerking

nodig is tussen de eenheden en de mensen om dit waar te maken. Ook is met de introductie van de nieuwe wijkagenda en met de aansluiting van de wijken op de Strategische Agenda de positie van het wijkgericht versterkt.

In de Kern Taken Discussie is de *integratie van wijkontwikkeling en wijkaanpak* als mogelijke maatregel genoemd. Praktisch wordt dit al vormgegeven door samenwerking tussen projectleiders en wijkregisseurs in Waterkwartier, Zuidwijken en Noordveen. Er is niet gekozen voor organisatorische samenvoeging. Veronderstelling is dat medio 2012/2013 de werkzaamheden specifiek voor Wijkontwikkeling gereed zullen zijn met de afronding van het wijkontwikkelingsplan voor Zuidwijken en dat Wijkontwikkeling dan als werkeenheden wordt beëindigd. Indien nodig blijft er nog wel gericht programmamanagement in Waterkwartier. En vanzelfsprekend blijven er projectleiders actief in de wijken. Maar uitgangspunt is dat activiteiten die zijn benoemd in Wijkontwikkelingsplannen in de lijn worden ondergebracht en dat monitoring van de uitvoering dan plaatsvindt via de reguliere P&C cyclus en op gebiedsniveau via de wijkagenda's.

### **5.2.2 Burgerparticipatie**

Bovenstaand is de burgerparticipatie die is geregeld in gemeente Zutphen beschreven. De specifiek onderzochte casus is Berkelpark. De burgerparticipatie was onderdeel van een groter plan. Er werd door enkele bewoners een plan ontwikkeld om een natuur-, speel- en ontmoetingsplaats te maken. Verder is de wens om een tweede voetgangersbrug te realiseren. De plannen werden vervolgens verspreid onder de politieke partijen. Ook werd het college geïnformeerd over de plannen. Het college zag de gepresenteerde plannen zitten en gaf budget vrij om het plan te realiseren. De burgerparticipatie is daarom begonnen in de vorm van een bewonersinitiatief. Daarna heeft de gemeente deze opgepakt en de bewoners erbij betrokken. De bewoners zijn verenigd in een werkgroep om de buurt te vertegenwoordigen en de wensen van de bewoners te realiseren. Zo zijn aan de hand van de ideeën van de bewoners tijdens een bewonersavond een paar opties voorgesteld, waarin bewoners konden kiezen. Hierbij hebben de bewoners veel vrijheid gekregen en een grote rol toebedeeld gekregen om hun plannen vorm te geven en te laten uitvoeren.

Om een brede participatie mogelijk te maken is er geprobeerd zoveel mogelijk bewoners te betrekken bij de realisatie van het park, om zo de participatie representatief te maken voor de buurt. Door de gemeente is de hele buurt uitgenodigd om mee te denken. Zo is geprobeerd de hele buurt bij te betrekken, de hele buurt werd namelijk op de hoogte gesteld. Er is verder een werkgroep opgericht waarin op een gegeven moment twintig bewoners uit de buurt zijn

betrokken en de buurt vertegenwoordigen. De geïnterviewde bewoner zegt: *“Wij hadden dit niet gedaan als de burgers uit de wijk niet waren betrokken, want dat is noodzakelijk. De buurt denkt wel mee, we hebben een site en een facebookpagina, op die manier proberen we omwonenden op de hoogte te houden.”* De geïnterviewde bewoner zegt als kanttekening ook bij dat *“de betrokken bewoners zijn degene die zelf minder problemen hebben en gemiddeld beter opgeleid zijn.”* In dit project is daarom veel aandacht gegaan bij het zoveel mogelijk mensen te betrekken om mee te denken aan het ontwerp van het park. Uiteindelijk is er een groep actieve en gemotiveerde bewoners die er echt fysiek aan hebben gewerkt en ook met een Facebookpagina de omwonenden op de hoogte hielden wat er gaande was.

### **5.2.3 Rolopvattingen van de projectleider**

De projectleider die is geïnterviewd, zit binnen de eerder beschreven wijkteam. Als projectleider is deze verantwoordelijk voor de realisatie van het Berkelpark en is verantwoordelijk voor het beheersen van de processen bij de realisatie. De projectleider probeert bij het project wel te sturen, maar doet dat beperkt, aangezien burgerparticipatie de opdracht is die de projectleider heeft meegekregen en sterk sturen volgens de projectleider niet werkt bij burgerparticipatie. De projectleider stelt dat *“sterk te sturen vanuit een top-down benadering nadelig uitpakt. Er worden dan heel veel zaken snel afgekapt en de openheid van de burgers wordt dan ook minder omdat burgers dan zich niet gehoord voelen.”* Hierdoor is burgerparticipatie niet goed mogelijk. De transactionele leiderschapsrol is dus nauwelijks aanwezig bij de projectleider.

Een transformationele leiderschapsrol is meer van toepassing. Zo heeft de projectleider een visie en gebruikt deze ook om te sturen: de projectleider zegt dat de visie als volgt: *“De visie is dat er een park moet ontstaan voor de bewoners en het gebied meer teruggeven aan de natuur. Dus meer natuur met advies van de inwoners. De meeste mensen waren in voor een park en het was daarom relatief makkelijk de neuzen dezelfde kant op te laten wijzen.”* Hierin is te zien dat de projectleider een visie heeft die ook door de bewoners is gedragen, omdat de bewoners behoefte hadden aan een park.

De projectleider stelt zich vooral faciliterend op. Voor het realiseren van het park heeft de projectleider namelijk de opdracht gekregen om dit in samenspraak te doen met de bewoners en de bewoners een belangrijke rol laten spelen. Het faciliteren is onder meer te zien in de beginfase. Zo heeft de projectleider aan het begin een bewonersavond georganiseerd, zodat bewoners hun zienswijze kunnen indienen. Hiermee faciliteert hij de burgerparticipatie bij het ontwerp van het park. De bewoners kunnen bij de georganiseerde bewonersavonden hun mening geven, die dan wordt overgenomen door de gemeente en wordt gerealiseerd. Hij geeft de ruimte aan bewoners om er hun eigen projecten te maken en blijft aan de zijlijn zich



beschikbaar stellen wanneer nodig en is vooral aan het luisteren naar de bewoners wat hun wensen zijn. Het faciliteren van deze mogelijkheden voor bewoners om mee te kunnen beslissen maakt een belangrijke onderdeel uit van de werkwijze van de ondervraagde projectleider. Door de faciliterende wijze van werken is de interpersoonlijke leiderschapsrol en daarom bij deze projectleider sterk van toepassing.

De projectleider ziet zijn werkwijze wel als vernieuwend, aangezien bij een nieuwe werkwijze ook een nieuwe aanpak bij hoort. Kijken naar de participatie bij de aanbestedingsprocedure en de bewoners de vrijheid geven mee te laten beslissen is namelijk iets wat voorheen niet gebeurt bij het inrichten van de openbare ruimte. Het is echter niet zijn doel om te vernieuwen, hij kijkt meer naar de nut van vernieuwing. Vernieuwing moet volgens hem toegevoegde waarde hebben en het algemeen nut dienen. Ook de geïnterviewde bewoner vindt de manier van werken vernieuwend. Zo zegt de bewoner over het vernieuwend werken: *“Het is ook een nieuwe manier van werken dat burgers zaken zo in eigen handen nemen en het hele plan ontwerpen, alle mogelijkheden bekijkt en dan pas naar de gemeente gaan. En ook dat de gemeente sympathiek meewerkt om zo het project tot een goed resultaat te brengen.”* De entrepreneurial leiderschapsrol is daarom wel van toepassing, alhoewel de projectleider zichzelf niet ziet als een naar vernieuwing zoekende projectleider, is de manier van werken wel nieuw. Ook stelt de projectleider dat vernieuwing bij dit project wel nuttig is, om dezelfde redenen als de bewoner het aankaart, meewerken aan de nieuwe ideeën die vanuit de bewoner komt om zo het project tot een goed resultaat te brengen.

Een belangrijke rol die de projectleider speelt is het leggen van relaties met de anderen, aan het begin met het Waterschap, en in een latere fase met de bewoners. De projectleider stelt dat hij continu bezig is met het leggen van relaties, zijn opdracht vanuit de gemeente is namelijk de hele wijk te betrekken bij het realiseren van het park. Dit doet de projectleider door relaties te leggen en contact te onderhouden met de bewoners uit de buurt. Het contact leggen met de bewoners begint al in de ontwerpfase, waar de bewoners hun zienswijze indienen tijdens een door de gemeente georganiseerde bewonersavond om zo de ideeën van de bewoners over te nemen. Zeker in de beginfase is de projectleider voortdurend bezig met het leggen van de relaties, zodat de uiteindelijke doestelling zowel door de projectleider als door de bewoners wordt gedragen. De projectleider is als het ware continu relaties aan het leggen met de bewoners en deze relaties ook te onderhouden. Dit is bijvoorbeeld te zien aan de bewonersavond waar de bewoners hun initiatief en zienswijze konden presenteren en de gemeente deze ideeën over kan nemen in het ontwerp. De projectleider is namelijk ook een aanspreekpunt voor de bewoner uit naam van de gemeente. De network governance stijl van leidinggeven is door het voortdurend leggen van relaties met de bewoners daarom sterk aanwezig.

### **5.2.4 Stijl van projectmanagement**

De ondervraagde projectleider gaat in de beginfase van de realisatie van het park beheersend met complexiteit om. In de beginfase is namelijk de grootste risico op moeilijkheden, omdat er kans is op meningsverschillen over hoe het ontwerp eruit hoort te zien. De ondervraagde projectleider stelt dat bij problemen en moeilijkheden deze zoveel mogelijk beheerst moeten worden wanneer mogelijk en te kijken wat er aan deze problemen gedaan kan worden. Als er moeilijkheden ontstaan, probeert de projectleider waar nodig, maar ook waar mogelijk deze te beheersen en te kijken naar oplossingen en proberen de betrokkenen mee te krijgen met het erkennen van het probleem en de mogelijke oplossingen. Hij ziet conflicten als hordes waar je overheen moet komen. Dat doet de projectleider door om tafel te zitten met de betrokkenen, om de problemen te bespreken en tot een oplossing te komen. Wanneer de projectleider iets aan deze problemen kan doen zal hij deze ook beheersen en kijken wat er gedaan kan worden om bepaalde complexiteiten weg te nemen. Wel stelt de projectleider dat hij bereid is los te laten als de problemen en de oplossingen door alle betrokkenen onderkend worden. Dit is het geval bij het project Berkelpark. De projectleider stelt dat de bewoners en de projectleider op een lijn zitten, omdat zowel de gemeente en de bewoners beiden een park willen hebben. Ook het ontwerp van de bewoners ziet de gemeente zitten. Omdat zowel de projectleider en de gemeente op één lijn zitten is het mogelijk om meer ruimte te geven aan de bewoners. In eerste instantie hadden ze vooral een adviserende functie, maar in de loop van de tijd kregen de bewoners ook de bevoegdheid om mee te beslissen. De projectleider was overtuigd dat hij de bewoners mee heeft en de zekerheid dat de bewoners dezelfde problemen en oplossingen erkennen. Hierdoor heeft de projectleider meer vertrouwen om de bewoners meer vrijheid te geven om mee te beslissen. De ondervraagde bewoner stelt dat de projectleider zich faciliterend opstelt en de ruimte wordt gegeven aan de bewoners om zelf de baas te zijn. Dit gaat echter over de fase nadat alle mogelijke moeilijkheden overwonnen zijn en zoals de projectleider het stelt 'alle neuzen dezelfde kant op wijzen.' In die zin zit er een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement.

Hoewel de bewoner zegt dat zij veel vrijheid geeft zit er toch wel sturing vanuit de projectleider, namelijk het aansturen van de mogelijkheden van participatie door de bewoners. De projectleider heeft namelijk vanuit het college de opdracht gekregen de bewoners erbij te betrekken voor het ontwikkelen van het Berkelpark. Het beheersen dan wel sturen van de projectleider zit bij het informeren van de bewoners en het uitnodigen van de bewoners om mee te beslissen bij de realisatie van het project en zorgen dat deze processen goed verlopen en zowel de gemeente als de bewoners eens zijn met de ontwikkelingen en uitkomsten van het project. Omdat bij het ruimte geven en faciliteren van inspraak van bewoners de processen beheerst moeten worden en de projectleider dit ook van belang vindt om de uiteindelijke

realisatie goed te laten verlopen, kan gesteld worden dat de projectleider een complexiteit-beheersende stijl van projectmanagement heeft.

### **5.2.5 Uitkomsten**

#### *Inhoudelijke uitkomsten*

De inhoudelijke uitkomsten behandelen wat er is behaald in het proces. De manier waarop de projectleider het project beheerst, zorgt voor deze uitkomsten. De projectleider stelt dat de buurt uiteindelijk de initiatiefnemer is en dat hijzelf vooral de burgerparticipatie participeert en als een coach fungeert. Doordat de bewoners degene zijn die uiteindelijk de initiatiefnemer zijn, hebben ze een grote herkenbare impact op het project. Het ontwerp en invulling van de functies van het Berkelpark is gedaan met de ideeën van de bewoners.

Een inhoudelijke uitkomstcriteria die hier van toepassing is, is de mate van innovatie. Daar is in het project sprake van, in de zin dat de gemeente openstaat voor ideeën van de bewoners en deze ook meeneemt in het project. De bewoners zijn om hun mening gevraagd en deze ideeën ook zijn meegenomen in het uiteindelijk ontwerp. Doordat de bewoners de ruimte wordt gegeven om met eigen inbreng te komen, moeten ze zich proactief opstellen. Dit is volgens de geïnterviewde bewoner een nieuwe manier van werken en geeft ruimte voor nieuwe ideeën. Een andere inhoudelijk uitkomstcriteria is de robuustheid van de resultaten. Er is in het project sprake van veel contact tussen de bewoner en de projectleider. De projectleider stelt dat de bewoners actief contact zoeken met de projectleider en dat lijntjes hierdoor kort zijn. Het vele contact met de bewoners zorgt volgens de projectleider dat beslissingen sneller verlopen, omdat door het vele contact met de bewoners de lijnen korter worden. Dit heeft invloed op het tijdsframe. Door de goede contacten is het tijdsframe kort.

#### *Procesmatige uitkomsten*

De procesmatige uitkomsten omvatten de kwaliteit van het proces. In de beginfase was de projectleider veel bezig contact te leggen met de bewoners: de projectleider heeft de opdracht en een budget gekregen om het park in te richten met inbreng van de bewoners. Dit om in een vroeg stadium, dus bij de ontwerpfase van het park, de bewoners mee te laten denken, zodat de bewoners tevredener worden over het project doordat hun zienswijze wordt overgenomen. In een latere fase laat de projectleider veel meer los en stelt dat door juist de bewoners veel toe te laten, hij juist meer door de buurt wordt aangetrokken en dat de buurt meer beroep op hem doet. Hierin is de procesmatige uitkomst management van het netwerk te vinden over de betrokkenheid van de bewoners. De projectleider wordt dus niet aan de kant gezet door de buurt als de bewoners het initiatief krijgen, maar zoeken actief contact met de projectleider. De

uitkomst is daarom ook dat er een frequent contact is tussen de bewoners. Ook is de uitkomst van de vele contacten tussen de buurt en de projectleider dat er nauwelijks stagnaties zijn. Wanneer het initiatief bij de bewoners ligt functioneert de projectleider als bemiddelaar tussen de gemeente, bewoners en aannemers voor als er conflicten ontstaan. Het project en bijbehorende visie van de projectleider wordt gedragen door de bewoners. En doordat de bewoners zich gehoord voelen en vinden dat de projectleider goed meedenkt is er daarom ook veel steun en tevredenheid vanuit de bewoners voor het project.

### 5.2.6 Integrale analyse

<b>Burgerparticipatie</b>	Bewonersinitiatief aan begin, daarna door college en gemeenteraad opgepakt en de buurt uitgenodigd om mee te denken. Breedte participatie: hele buurt uitgenodigd om mee te denken, uiteindelijk groep actieve bewoners die de buurt representeert in een bewonersgroep
<b>Projectmanagement</b>	Complexiteits-reducerend om daarna los te laten en richting complexiteits-accepterend te gaan
<b>Leiderschapsrollen</b>	Transformationeel in beginfase om te sturen. Daarna een combinatie van interpersoonlijk, entrepreneurial en network governance wanneer afspraken duidelijk zijn
<b>Uitkomsten</b>	Hoge tevredenheid door veel betrekken van bewoners, bewoners hebben een grote impact op het proces doordat ze frequent zijn betrokken. Hiermee mogelijke stagnaties goed kunnen voorkomen. Daardoor ook veel steun van de bewoners aan het project doordat ze tevreden zijn over hun rol in het project.

### Relaties tussen de variabelen

De leiderschapsrollen en stijl van projectmanagement die de projectleider gebruikt en de uitkomsten houden verband met elkaar. In deze paragraaf worden deze drie relaties tussen de variabelen besproken.

#### *Relatie tussen leiderschapsrol en stijl van projectmanagement*

De projectleider hanteert eerst een complexiteits-reducerende stijl van projectmanagement om daarna los te laten en een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement te hanteren. De leiderschapsrollen die de projectleider gebruikt hebben hier invloed op.

De projectleider heeft een opdracht gekregen vanuit de gemeente om burgerparticipatie te leiden in het project Berkelpark en heeft een duidelijke projectmatige manier van werken aan het begin om zo onduidelijkheden weg te nemen. Hij hanteert hier een transformatische leiderschapsrol in de zin van het hebben van een visie en de bewoners hiermee activeren met ideeën te komen en duidelijk te maken dat de gemeente aan de slag gaat met de ideeën van de bewoners. Hier hanteert hij ook een faciliterende interpersoonlijke leiderschapsrol om zo faciliterend op te stellen om zo een luisterend oor te bieden aan de bewoners.

In een latere fase laat de projectleider steeds meer los en hanteert nog steeds een interpersoonlijke leiderschapsrol, maar ook een entrepreneurial en network management leiderschapsrol. Dit zijn leiderschapsrollen waarin samenwerking belangrijk is en vertrouwen in de bewoners. Het aannemen van de leiderschapsrollen heeft invloed gehad op het steeds meer loslaten en het vertrouwen te geven aan de bewoners. Dit heeft daarom invloed gehad op de stijl van projectmanagement. Doordat de projectleider zich steeds meer faciliterend en als een coach gedraagt dan een top-down leidinggevende, laat hij de bewoners steeds meer de touwtjes in handen hebben en beslissingen nemen. Door deze leiderschapsrollen hanteert de projectleider een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement.

#### *Relatie tussen leiderschapsrol en uitkomsten*

De projectleider stelt dat uiteindelijk de buurt de initiatiefnemer is. Hoewel de projectleider stelt dat zijn invloed uiteindelijk vrij beperkt is, heeft het wel een belangrijke invloed gehad op de uitkomsten, zowel in het proces als wat er bereikt is. De leiderschapsrollen die de projectleider op zich neemt hebben invloed gehad op de uitkomsten. Als er conflicten dreigen te bestaan gaat de projectleider om tafel met de bewoners en aannemers. In de beginfase was de projectleider veel bezig contact te leggen met de bewoners: de projectleider heeft de opdracht en een budget gekregen om het park in te richten met inbreng van de bewoners. Hierin is dus de verbindende leiderschapsrol in terug te zien in de vorm van een network management rol. Dit om in een vroeg stadium, dus bij de ontwerpfase van het park, de

bewoners mee te laten denken, zodat de bewoners tevredener worden over het project doordat hun zienswijze wordt overgenomen. Dat is gebeurd door het ontwikkelen van de vroege plannen en globale schetsen van het park en om tafel zitten met het waterschap, daarna de betrokken bewoners informeren en vragen om hun mening en bijdrage voor het ontwerp en zorgen dat zowel het waterschap en bewoners samen met de gemeente op een lijn zitten. Omdat deze zaken op orde zijn, trekt de projectleider zich meer terug en gaat van een sturende naar een rol van relaties leggen en faciliteren. Dat komt omdat de projectleider het vertrouwen geeft aan de bewoners om mee te beslissen, omdat zowel de bewoners als de projectleider op een lijn zitten en het met elkaar eens zijn. Dit heeft invloed op het verloop van het project. De bewoners en de projectleider weten van elkaar waar het aan toe is, daardoor is er weinig stagnaties in het project. Een andere uitkomst dat beïnvloed is door de leiderschapsrollen is de impact van de bewoners. Met het leggen van relaties, verbinden en faciliteren geeft de projectleider een belangrijke impact aan de bewoners in het project en besluitvorming.

#### *Relatie tussen stijl van projectmanagement en uitkomsten*

De projectleider had eerst een complexiteits-reducerende houding, maar omdat de projectleider na verloop van tijd vindt dat de belangrijkste zaken op orde zijn en dat hij en de bewoners samen met de aannemers op een lijn zitten, gaat de projectleider richting een complexiteits-accepterend stijl van projectmanagement. De projectleider gaat van een sturende rol naar faciliteren en relaties leggen en coachen aan de zijlijn. Dit heeft invloed gehad op de uitkomsten. De complexiteits-reducerende houding heeft ook bijgedragen aan de uitkomsten. Dit in de vorm van het contact leggen met de burger. Dat gaat door projectmatig opzetten van informatieavonden en bewonersbijeenkomsten waarin de bewoners om hun mening worden gevraagd bij het presenteren van het ontwerp. Dit beïnvloedt de uitkomst dat er een hoge frequentie is van contact imet de bewoners . Vooral de complexiteits-accepterende houding heeft invloed gehad op de uitkomsten, omdat de burgers hierin vrij gelaten worden en de kans krijgen hun mening te geven. Omdat deze zaken op orde zijn, trekt de projectleider zich meer terug en gaat van een sturende naar een rol van relaties leggen en faciliteren. Dat komt omdat de projectleider het vertrouwen geeft aan de bewoners om mee te beslissen, omdat zowel de bewoners als de projectleider op een lijn zitten en het met elkaar eens zijn. Dit heeft invloed op het verloop, omdat deze stijl van projectmanagement de bewoners vertrouwen geeft dat zij zelf aan kunnen pakken en daardoor een belangrijke impact kunnen maken op het project. Door vertrouwen te geven aan de bewoners, krijgt het project daarom ook steun vanuit de bewoners.

## 5.3 Deventer Voorstad-Oost

### 5.3.1 Casusbeschrijving

#### *Vaststelling van de visie Voorstad-Oost*

De visie Voorstad-Oost (2009) is stapsgewijs tot stand gekomen en schetst een toekomstbeeld over een periode van 10 tot 15 jaar. Aanleiding bij het tot stand komen van de visie was dat de leefbaarheid en veiligheid onder druk stond. De openbare ruimte werd relatief slecht beoordeeld en ook de onveiligheidsgevoelens van de inwoners lagen er hoger dan gemiddeld in Deventer. De leefbaarheidsproblemen lagen vooral bij verloedering, afval in de openbare ruimte en parkeeroverlast. De toegenomen problemen rondom de leefbaarheid en veiligheid was aanleiding om beleid te ontwikkelen om deze problemen aan te pakken. Sociale stabiliteit is in Voorstad-Oost een belangrijk thema door de verscheidenheid aan bewoners. Verschillen in cultuur, leeftijd en achtergrond vragen om extra aandacht voor ontmoeting en elkaar leren kennen (Gemeente Deventer, 2009).

De vitaliteit van een wijk wordt vooral bepaald door de aanwezigheid van deze groepen. Zij houden namelijk de voorzieningen in stand en zijn het bindmiddel van de wijk. De basisschool, de speeltuinvereniging en de voetbalclub Go Ahead Eagles in Voorstad Oost hebben daarin veel betekenis.

Voorstad Oost kent een relatief grote groep werklozen en mensen met onderwijsachterstand. De cijfers wijzen uit dat er veel mensen zijn die geen startkwalificatie hebben. Het aantal leden van de bibliotheek ligt gemiddeld lager dan het totaal. De sociale cohesie in een aantal buurten staat onder druk omdat er een groot verloop is in bepaalde woningen. Daardoor zijn er relatief veel mensen die weinig binding hebben met de wijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan mensen van Oost-Europese afkomst met tijdelijk werk.

Voorstad-oost behoort tevens ook tot de zogeheten 'aanpakbuurten' die is vastgesteld in het buurtsignaleringsonderzoek in 2005. Er vonden in de wijk verschillende ontwikkelingen en vernieuwingen plaats om de buurt aan te pakken en op een hoger niveau te zetten.

In 2007 diende de raad een motie in over de visievorming van Voorstad-Oost. Verdere uitgangspunten waar de visie op is gebaseerd zijn de Knelpuntenanalyse (2008) en het Richtingendocument (2008). In de Knelpuntenanalyse staan de knelpunten van de wijk Voorstad-Oost beschreven en in het Richtingendocument staat beschreven in welke richting de oplossing voor de problematiek gezocht moet worden. De doelstelling van de visie is om de wijk op een acceptabel niveau terug te brengen en ontwikkelingen in gang te zetten op een haalbare en uitvoerbare manier.

In 2009 was er een gesprek geweest met het college van B&W en de raad. Daarin werd de inhoudelijke kaders en kaders voor participatie vastgesteld. In de inhoudelijke kaders werd

vastgesteld wat er allemaal zal gebeuren in Voorstad-Oost. Er werd vastgesteld dat er geen sprake zal zijn van grootschalig sloop, maar slechts kleine ingrepen om huizen of andere gebouwen op te knappen en hoe de belangrijkste straten worden veranderd en ingericht. Zo wordt gesteld dat de fietsstraat wordt behouden en het huidige stadion van Go Ahead Eagles wordt behouden en deze wordt ingepast in de wijk.

In de participatiekaders wordt gesteld dat de huidige bewoners en ondernemers van Voorstad-Oost zullen worden uitgenodigd voor het participatieproces, dit vanuit de veronderstelling dat zij ook de toekomstige bewoners en ondernemers van Voorstad-Oost zullen zijn in de zin dat zij zich voor langere tijd vestigen in de buurt. Verder zal er contact worden gezocht met de diverse partners als de voetbalclub Go Ahead Eagles, de basisschool, de katholieke kerk en de speeltuinvereniging, vanuit de veronderstelling dat zij een bijdrage kunnen leveren aan de visie door de centrale rol in de wijk. De accommodaties van deze organisaties kunnen namelijk dienen als ontmoetingsplekken voor de wijk. Wat hun centrale rol is wordt verder uitgewerkt in de volgende paragraaf.

Een belangrijke element in de visie van Voorstad-Oost is er voor zorgen dat de fundament op orde is. De gedachte is dat de wijk leefbaarder wordt wanneer de fundamenten op orde zijn. Wanneer deze niet in orde zijn, staat de veiligheid en leefbaarheid onder druk en geeft dat ergernissen. Uit bijeenkomsten vanuit de gemeente met de bewoners, waar zij hun mening konden geven over hun buurt is aangegeven dat zij zich ergeren aan de volgende zaken:

- vuil op straat
- wegmisbruikers en de verkeersonveiligheid op de Rielerweg
- de slechte uitstraling van de winkels door overmatige uitstallingen en schreeuwerige reclame-uitingen
- slechte staat van onderhoud van woningen, wegen en perkjes
- Foutparkeerders
- Overbewoning in panden

De bovenstaande zijn de verbeterpunten die op korte termijn worden of zijn aangepakt om zo het fundament op orde te maken om zo de leefbaarheid en veiligheid in orde te maken. Zo is de woonoverlast en overbewoning aangepakt door illegale pensions aan te pakken. In deze illegale pensions worden tijdelijke woonruimtes aan mensen verhuurd die niet zijn ingeschreven als inwoner van Deventer in panden die daar niet voor bestemd of geschikt zijn.

De slechte uitstraling van winkels zijn aangepakt door het ontwikkelen van beleid en regulering voor het gebruik van openbare ruimtes in de winkelstaat Rielerweg-West.

De Rielerweg is ook een fietsstraat, maar werd als onveilig ervaren. Daarom zijn er maatregelen genomen om de voorrangspositie van fietsers beter te waarborgen door aanduidingen aan te brengen dat het om een fietsstraat gaat en de auto te gast is.



Bij het onderhoud van de openbare ruimte heeft de gemeente het niveau 'sober' aangehouden, dit bleek niet voldoende. De gemeente heeft besloten om bij de herinrichting van de openbare ruimte een hoger kwaliteitsniveau aan te houden, maar wil deze extra inspanningen om het niveau te behouden alleen in samenspraak met de bewoners en ondernemers, zodat zij ook een steentje bijdragen aan het onderhoud van de openbare ruimte. Dit doen zij door afspraken te maken met de bewoners en de ondernemers.

### **5.3.2 Burgerparticipatie**

De burgerparticipatie in Voorstad-Oost begon met de aanwezigheid van de projectleider. Dit wordt gedaan door zelf aanwezig te zijn in de buurt. Dat gebeurt onder andere door mee te doen aan bingoavonden om zo aan te horen welke problemen de bewoners ervaren. De bewoners worden door de projectleider geactiveerd om zelf iets aan de problemen te doen en dat wanneer ze ondersteuning nodig hebben dat ze bij de gemeente kunnen aankloppen. De burgerparticipatie in Voorstad-Oost is sterk gericht op activeren van de bewoners om er hun eigen project van te maken. De gemeente komt niet met een project waar bewoners bij worden betrokken, maar de verschillende initiatieven worden door de buurt zelf gecreëerd. Zo valt te denken aan het opknappen van braakliggend gebied of het onderhouden van de perkjes. Gesproken is met de speeltuinvereniging. Die werd betrokken door de projectleider door middel van een brief om een gesprek aan te gaan met bewoners en de projectleider om zo de eigen ervaringen met de wijk te delen en wordt op deze manier geactiveerd om activiteiten te organiseren samen met de buurt om de buurt op te knappen. Omdat de bewoners zelf de projecten initiëren is hier sprake van de bovenste trede van de participatieladder. Er is hier daarom sprake van een bewonersinitiatief.

Behalve dat de invloed van de bewoners in de projecten heel hoog is in Voorstad-Oost, is de participatie ook heel breed. In de hele buurt zijn er initiatieven, zowel vanuit de bewoners als van de verschillende organisaties zoals het buurthuis, speeltuinvereniging en de voetbalclub Go Ahead Eagles. Deze organisaties spelen een centrale rol in de buurt. Zij kennen de bewoners en kunnen daarom goed contact leggen met de bewoners en de bewoners ondersteunen of meehelpen bij initiatieven. Doordat deze organisaties contact hebben met de buurt weten zij ook wat de behoeften zijn uit de buurt. Zo stelt de geïnterviewde bewoner: *“Omdat ik voorzitter ben van de speeltuinvereniging heb ik met een heleboel mensen uit de buurt toch een band waar je mee kunt overleggen. Dus je kent een heleboel ins en outs uit de buurt waar de bewoners op zitten te wachten en wat er verbeterd moet worden in de ogen van de bewoners”* De participatie is daarom representatief door de brede representatie van de buurt en de verschillende organisaties die daarin zijn betrokken.

### 5.3.3 Rolopvattingen van de projectleider

De transactionele stijl van leidinggeven is niet aanwezig, doordat de projectleider de initiatieven aan de buurt overlaat en deze ondersteunt waar nodig. De ondervraagde projectleider stelt dat ze niet gelooft in het activeren van mensen, maar doet dat op gevoel, door aan te voelen wat de behoeften zijn van de bewoners en daarop in te spelen. Zo wordt door de projectleider gesteld: *“Er is een boekje over ritselmanagement gemaakt achteraf, daar zit wel een visie achter. Er is van tevoren wel een visie maar het is ook heel erg gebaseerd op onderbuikgevoel. Het is aanvoelen wat mensen nodig hebben en daarop acteren. Van tevoren een plan maken om mensen te bewegen tot actie als een soort opbouwwerkers, daar geloof ik niet zo in. Ik geloof niet zo in het activeren van bewoners, want je hoeft ze niet te activeren. als het aansluit op de wensen en ideeën van mensen dan hoef je ze niet te activeren.”* Het boekje met haar visie wat de projectleider ritselmanagement noemt gaat over het stimuleren van bewoners om zelf hun handen uit de mouwen te steken, zelf met initiatieven te komen en gebruik te maken van lokale bronnen. Het transformationele leiderschap heeft wel een top-down benadering en dat is bij de projectleider niet aanwezig. Maar de projectleider heeft wel een visie om de bewoners te activeren. Daarom is het transformationele stijl van leiderschap maar deels aanwezig.

Wat betreft het verbinden van mensen is het haar werk om continu mensen te verbinden. De ondervraagde projectleider is van mening dat verbindingen leggen tussen mensen de basis is voor een goed functionerende wijk. De projectleider stelt zegt hierover: *“Dat is eigenlijk de kern wat je in Voorstad-Oost ziet. Van te voren moet je dingen in orde hebben zoals de versleten openbare ruimte aanpakken. Maar een wijk blijft goed functioneren als de verbinding en relaties tussen mensen in orde zijn. Sommige weten de gemeente niet te vinden, maar als de verbinding goed is weten ze altijd iemand te vinden die hen kan vertellen wie ze moeten bellen en hoe ze contact moeten leggen met de gemeente. Zo kan je dus dingen regelen.”*

De projectleider is daarom heel sterk bezig met het leggen van relaties en de mensen met elkaar te verbinden, omdat dit voor de projectleider een voorwaarde is voor het goed functioneren van een wijk. Hierin is daarom de interpersoonlijk leiderschapsrol in het leggen van relaties in terug te zien.

Het op zoek gaan naar vernieuwing of innovatie is ook terug te zien in de manier van werken. De ondervraagde projectleider ziet haar manier van werken als vernieuwend, aangezien haar vergaande manier van loslaten nergens anders wordt toegepast. Maar ze stelt er ook bij dat ze niet per se op zoek is gegaan naar vernieuwing. Zo zegt de projectleider: *“Ik geloof niet zo zeer in het aanjagen op innovatie en vernieuwing om het vernieuwen zelf. Er wordt van alle kanten geroepen dat de aanpak in Voorstad-Oost heel vernieuwend is en dat is mooi om te horen maar geen doel op zich. Ik ben vernieuwend als dat nodig is en ga tegen de stroom in als het nodig is. Maar achteraf gezien zie ik mijn manier van werken wel vernieuwend. Het is ook wat landelijk*

*over ons wordt gezegd dat het vernieuwend is.” Vernieuwen ziet de projectleider daarom als middel en niet als doel. De ondervraagde bewoner stelt ook dat de projectleider heel vernieuwend werkt. Zo stelde de bewoner: “Zij ging overleggen met de buurtbewoners en met de speeltuin en allerlei instanties waar het wat mee van doen heeft. Ze heeft ons vrijgelaten om te bepalen wat beter is voor onszelf en hoe we het gaan aanpakken met elkaar. Dat vind ik wel vernieuwend. Vroeger was het heel vaak zo dat de gemeente beval wat er ging gebeuren” De entrepreneurial leiderschapsrol is daarom sterk aanwezig omdat te zien is dat er duidelijk anders is gewerkt dan gebruikelijk, waarin de bewoners het zelf voor het zeggen hebben met de gemeente in de vorm van de projectleider die aan de zijlijn staat te ondersteunen in plaats van dat de gemeente van bovenaf bepaalt wat er gebeurt.*

Aan de basis van het uitdagen en stimuleren zit het vergroten van vertrouwen en stimuleren van samenwerking. De projectleider laat door het activeren van de bewoners zien dat zij vertrouwen heeft in de bewoners en het vertrouwen ook geeft aan de bewoners om zelf aan de slag te gaan. Dit is gedaan zoals eerder gesteld, aanwezig te zijn in de buurt om de wensen aan te horen en vervolgens laten zien dat de gemeente er voor de bewoners is om te ondersteunen in hun eigen initiatieven. Er is duidelijk te zien dat de projectleider zicht sterk richt op het verbinden van de bewoners. Hierin is de network governance stijl van leidinggeven te zien.

### **5.3.4 Stijl van projectmanagement**

De ondervraagde projectleider is iemand die heel erg de vrije loop laat. Zoals eerder gesteld doet de projectleider veel aan vernieuwend werken, relaties leggen en samenwerken. Doordat de projectleider deze rollen op zich neemt, is er sterk complexiteit-accepterend te werk gegaan. De projectleider stelt hierin dat ze nog verder gaat dan de vrije loop laten: het uitdagen van de vrije loop. Dat betekent dat ze bewoners sterk stimuleert om hun eigen plan te trekken en zelf met ideeën te komen waarin de gemeente of andere bewoners en organisaties eventueel bij kunnen ondersteunen. Dit is te zien bij de ondervraagde bewoner. Die werd door zijn jarenlange ervaring als vrijwilliger in de wijk uitgenodigd om samen met de bewoners te praten over de problemen in de wijk en hoe deze aan te pakken. Hierdoor is de gemeente en wooncorporatie te weten gekomen dat de huizen verouderd zijn en onder andere slecht geïsoleerd zijn. Dit heeft uiteindelijk in samenwerking met de wooncorporaties geleid tot renovatie van verouderde woningen.

Wat ook de complexiteit-accepterende manier van werken in te herkennen is, is dat de projectleider de creativiteit van bewoners probeert uit te dagen en probeert de bewoners te stimuleren om zelf hun gang te gaan en zelf het initiatief te nemen om een project of initiatief op gang te zetten om de buitenruimte aan te pakken of de cohesie tussen de bewoners te versterken. De projectleider is namelijk van mening dat dit bewerkstelligd kan worden door los te komen van de bestaande structuur en regels. Voorstad-Oost is een wijk die bekend stond om

de lage mate van participatie in vergelijking met andere wijken, daarom is het nodig dat er de genoemde maatregelen genomen worden om de bereidheid van de bewoner om zelf initiatieven op te zetten te vergroten. De projectleider is ervan overtuigd dat door bewoners uit te dagen met eigen ideeën te komen dat er dan frisse ideeën ontstaan in plaats van sterk de touwtjes in handen te nemen. Ze noemt het ontstaan van frisse en nieuwe ideeën door de vrije loop te laten nieuwe energie. Ze stelt zowel positieve als negatieve energie te accepteren, omdat het allebei nieuwe energie is en deze dus niet probeert te beheersen. Het uitdagen van de vrije loop en creativiteit van de bewoners heeft als doel het ondernemerschap van bewoners te stimuleren, de sociale cohesie te bevorderen en het gevoel van eigenaarschap van de publieke ruimte te versterken.

Dit wordt gedaan door de bewoners duidelijk te maken dat ze zelf iets kunnen doen en de gemeente daarin kunnen ondersteunen. Het project waarmee de projectleider de bewoners uitdaagt hun handen uit de mouwen te steken en zelf met initiatieven te komen noemt ze ritselmanagement. Het uitgangspunt van ritselmanagement is de bewoners stimuleren om in beweging te komen en gebruik te maken van lokale bronnen om initiatieven op te zetten. Zo werd voorheen, wanneer bewoners een bloembak wensten deze door de gemeente zelf gezet. Maar juist door het initiatief over te laten aan de bewoners is dit niet nodig. De bewoners hebben zelf de benodigde materialen geregeld en een bloembak in elkaar gezet en waren ook verantwoordelijk voor het onderhoud. Op deze manier is de creativiteit van de bewoners uitgedaagd door het initiatief aan de bewoners over te laten. Op deze manier kunnen bewoners verloederde stukken buitenruimte opknappen. Met de bovenstaande voorbeelden is te zien dat de projectleider door de initiatieven te faciliteren, vernieuwend te werk gaat en de samenwerking zoekt met de bewoners ervoor zorgt dat ze sterk complexiteit-accepterend te werk gaat en de mogelijke complexiteit zelfs aanjaagt door de bewoners te stimuleren op eigen initiatief aan de slag te gaan.

### **5.3.5 Uitkomsten**

#### *Inhoudelijke uitkomsten*

Voor het burgerparticipatieproject in Deventer zijn er een aantal inhoudelijke uitkomsten van toepassing. Hierin gaat het om wat er is behaald in het proces. Zo is er sprake van een hoge mate van innovatie. Er is een volledig nieuwe vorm van werken door van alles los te laten en het initiatief zoveel mogelijk bij de burger neer te zetten. De projectleider wil namelijk af van de traditionele vormen van participatie, omdat zij er van overtuigd is dat er geen sprake is van echte participatie. De projectleider wil het daarom op een andere manier aanpakken wat als vernieuwend wordt gezien. Hiermee komen we op de inhoudelijke uitkomst impact: door alles

aan de bewoners over te laten, hebben de bewoners een duidelijke impact. De impact van bewoners is daarom zeer groot te noemen, doordat zij degene is die de initiatieven daadwerkelijk leiden.

Verder is hier sprake van een grote mate van het vermogen tot probleemoplossing. De bewoners worden gestimuleerd tot het zelf denken in oplossingen in plaats van afhankelijk te zijn van de goedkeuring en middelen van de gemeente. Bij problemen proberen bewoners het eerst met elkaar op te lossen of hulp te zoeken bij buurtbewoners.

Een andere uitkomst wat hier van toepassing is, is de efficiëntie. Doordat de bewoners alles zelf organiseren kunnen initiatieven snel opgezet worden en de aanpak van de buitenruimte veel sneller gedaan worden, er is daarom ook sprake van een korte tijdsframe. Er hoeft immers niet op goedkeuring van de gemeente gewacht worden, terwijl er ook steun is vanuit de gemeente om initiatieven op te zetten, waardoor de bewoners geneigd zijn om snel een initiatief op te zetten.

### *Procesmatige uitkomsten*

Ook zijn er in het project procesmatige uitkomsten van toepassing, wat gaat over de kwaliteit van het proces. Zo hebben de bewoners een hoge mate van tevredenheid, want zij hebben de touwtjes in handen. De bewoners hebben het gevoel gekregen dat ze zelf iets kunnen doen aan bijvoorbeeld de verloedering van de buitenruimte. Omdat de bewoners de touwtjes in handen hebben en verscheidene activiteiten zelf organiseren is er een gevoel van eigenaarschap ontstaan in de initiatieven. De ideeën en de manier van werken van de projectleider kan daarom ook op veel steun rekenen van de bewoners.

Een procesmatige uitkomst is de mate waarin er productief gebruikt is gemaakt van de verscheidenheid en de verschillende actoren, dit is bij dit project groot. Dit project is heel erg gericht op de bewoners zoveel mogelijk laten doen, er is uit de inhoudelijke uitkomsten gebleken dat de bewoners een grote impact hebben gehad. Zo is het opknappen van de buitenruimte door de bewoners zelf gedaan met hun eigen ideeën.

Er is hier nauwelijks tot geen sprake van stagnaties, doordat bewoners zoals al vermeld bij de inhoudelijke uitkomsten gestimuleerd worden zelf tot oplossingen te komen.

De frequentie van contact is hoog. De projectleider is vaak in de wijk aanwezig om zichzelf zichtbaar te maken, zeker aan de beginfase van het project. Maar ook in latere fase is de projectleider regelmatig aanwezig en beschikbaar voor contact.

### 5.3.6 Integrale analyse

<b>Burgerparticipatie</b>	Verschillende bewonersinitiatieven uit Voorstad-Oost. Participatie hoogste trede. Brede participatie gericht op stimuleren van initiatieven uit de buurt. Breedte van participatie uit zich door de verschillende organisaties als verenigingen, bewoners en de kerk uit de buurt zijn er betrokken.
<b>Projectmanagement</b>	Sterk complexiteits-accepterend, gericht op activeren van bewoners
<b>Leiderschapsrollen</b>	Transformationeel deels aanwezig in de vorm van een visie. Interpersoonlijk, entrepreneurial, network governance. Vooral zeer sterk entrepreneurial doordat de projectleider de bestaande structuren en handelswijze wil veranderen en daardoor innovatief en vernieuwend te werk gaat.
<b>Uitkomsten</b>	Hoge tevredenheid door veel betrekken van bewoners, bewoners hebben een zeer grote impact op het proces doordat ze frequent zijn betrokken en gestimuleerd worden initiatieven op te zetten. Hiermee mogelijke stagnaties kunnen voorkomen. Veel steun van de bewoners aan het project doordat ze tevreden zijn over hun rol in het project.

#### *Relatie tussen leiderschapsrol en stijl van projectmanagement*

De leiderschapsrollen die de projectleider aanneemt heeft invloed gehad op de stijl van projectmanagement. De projectleider richt zich sterk op het loslaten, uitdagen en stimuleren van de buurtbewoners om zelf aan de slag te gaan en zelf met initiatief te komen. Hierdoor neemt zij de leiderschapsrollen interpersoonlijk, entrepreneurial en network management aan. De projectleider faciliteert de initiatieven, probeert op een nieuwe manier te werken en probeert daarom zo goed mogelijk samen te werken met de bewoners. De projectleider neemt deze leiderschapsrollen aan omdat deze leiderschapsrollen passen bij het stimuleren van de bewoners om zelf aan de slag te gaan, waar de projectleider vooral begeleidt en faciliteert en niet het project trekt, maar juist de bewoners zelf het initiatief nemen. De projectleider staat

hierin aan de zijlijn en ondersteunt de bewoners waar nodig. Doordat de projectleider heel erg loslatend te werk gaat heeft dit daarom invloed op de stijl van projectmanagement. De manier van werken van de projectleider is faciliteren, leggen van relaties met de bewoners en op een nieuwe manier een burgerparticipatieproject opzetten waar de bewoners zo veel mogelijk zelf het initiatief nemen. Door deze leiderschapsrollen aan te nemen beïnvloedt dit de stijl van projectmanagement. De projectleider hanteert met deze leiderschapsrollen daarom een sterke complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement.

### *Relatie tussen leiderschapsrol en uitkomsten*

Uit de analyse is te zien dat de projectleider heel erg vernieuwend te werk gaat. Naast het vernieuwend werken, neemt de projectleider ook de leiderschapsrollen interpersoonlijk en network management aan, omdat de projectleider ook veel verbindt en faciliteert om deze vernieuwing mogelijk te maken. Dit heeft daarom invloed op de uitkomsten. De projectleider legt namelijk veel contact met de bewoners en is veel zichtbaar in de wijk om de bewoners bekend te maken met de nieuwe manier van werken. Dit om duidelijk te maken dat de bewoners zelf het initiatief kunnen nemen en zelf de handen uit de mouwen kunnen steken om de eigen omgeving op te knappen. Hierin is het nodig om de bewoners met elkaar en ook met de projectleider zelf te verbinden. Ook staat de projectleider zoals uit de analyse blijkt vooral aan de zijlijn om de bewoners te ondersteunen waar nodig. Er is daarom een sterke mate van innovatie aanwezig, omdat zowel de projectleider als de bewoners anders werken dan gebruikelijk. Een andere uitkomst is impact. De projectleider laat veel aan de bewoners over, waardoor zij een grote impact hebben; zij hebben immers hun eigen initiatief opgezet. Door het sterk loslaten en het stimuleren van eigen initiatief en eigenaarschap is te zien dat de bewoners een hoge mate van probleemoplossing hebben en een efficiënte manier van werken hebben. Ze worden namelijk gestimuleerd om met eigen oplossingen te komen, waar de projectleider als het ware als een coach werkt en de bewoners prikkelt om zelf met oplossingen te komen.

Er is te zien dat de invloed van de projectleider in de beginfase zat bij het aanwezig zijn in de wijk. Dit heeft invloed gehad op de uitkomsten. Om de bewoners te stimuleren met eigen initiatieven te komen is het belangrijk dat de projectleider duidelijk maakt aan de bewoners dat de gemeente open staat voor initiatieven vanuit de buurt. Bij het vaststellen van de visie van Voorstad-Oost is het bij de buurtbewoners namelijk nog niet bekend dat ze zelf iets kunnen doen bij het aanpakken van de openbare ruimte. Om de buurt bekend te laten maken met de nieuwe aanpak van de gemeente, is de projectleider regelmatig zichtbaar in de wijk. Door de aanwezigheid van de projectleider en naar de bewoners te luisteren, kan de projectleider

aanhoren wat de problemen en behoeftes in de wijk zijn. De uitkomst is dat de projectleider veel contact heeft met de bewoners. Ook krijgen de plannen veel steun van de bewoners. Ook is de aanpak vernieuwend ten opzichte van wat gebruikelijk is. Wat de projectleider doet is zoals eerder gesteld het uitdagen van de inwoners om zelf met initiatieven te komen en duidelijk maken dat de gemeente waar nodig ondersteuning biedt. Dit heeft als uitkomst dat er veel vernieuwing heeft plaatsgevonden in het verloop van het burgerparticipatieproject.

### *Relatie tussen stijl van projectmanagement en uitkomsten*

De projectleider hanteert sterk een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement. De projectleider richt zich op zoveel mogelijk loslaten en de bewoners zelf de handen uit de mouwen te laten steken. Deze complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement heeft de uitkomsten beïnvloed. Dit zien we terug in de impact en tevredenheid, maar ook in de mate van innovatie.

Met een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement doet de projectleider een beroep op de zelfstandigheid van de bewoners. Dit is vooral sterk terug te zien aan de impact van de bewoners en de mate van probleemoplossing, doordat de projectleider sterk loslaat met de aangenomen stijl van projectmanagement hebben de bewoners met hun zelfstandigheid initiatieven kunnen opzetten waarin goed te zien is dat de bewoners een grote impact hebben op het burgerparticipatieproject. Ook is te zien dat door het loslaten de bewoners een hoge mate van zelf oplossen van problemen hebben. De bewoners hebben veel contact met de projectleider, ook al richt de projectleider zich vooral op loslaten. De projectleider richt zich namelijk op zichzelf zichtbaar te maken om zo het contact met de buurt te vergemakkelijken. Ook is hier de mate van innovatie terug te zien. Zoals te zien is in de loslatende stijl van de aangenomen leiderschapsrollen, is ook met de stijl van projectmanagement te zien dat door het loslaten en het stimuleren van het ondernemerschap van de bewoners, dat de bewoners zelf met oplossingen komen in plaats van de gemeente. Dit is te zien als een vernieuwende manier van werken. Daarom heeft de stijl van projectmanagement een belangrijke invloed gehad hierop.



## 5.4 Vergelijkend analyse

In het eerste gedeelte van de empirische analyse zijn de cases afzonderlijk geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de geanalyseerde cases naast elkaar gelegd en met elkaar vergeleken om zo tot een vergelijkend analyse van de cases tezamen te komen. De onderzochte gemeenten hebben elk hun eigen invulling op het gebied van burgerparticipatie. De projectleiders beïnvloeden hun project elk op hun eigen manier. Behalve de verschillen zijn er ook overeenkomsten. In de vergelijkende analyse worden deze overeenkomsten en verschillen nader besproken per variabele om zo de bevindingen met elkaar te kunnen vergelijken.

### 5.4.1 Burgerparticipatie

Hoe de burgerparticipatie is ontstaan binnen de onderzochte cases zijn er verschillen en overeenkomsten te ontdekken uit de voorgaande analyses. Dit gaat zowel over hoe het is ontstaan, als hoe de burgerparticipatie verder verloopt. En naast de diepte van de participatie, zijn er ook verschillen en overeenkomsten als het gaat om de breedte van de participatie. Terwijl de diepte van participatie behandelt in welke mate de burgers worden betrokken bij de besluitvorming, behandelt de breedte van de participatie in welke mate de betrokken burgers representatief zijn.

De burgerparticipatie in het project Piushaven is begonnen als een initiatief vanuit de bewoners. Dit kwam nadat zij ontevreden zijn over de inrichting van de Piushaven. De bewoners zijn daarom zelf met een alternatief plan gekomen. De gemeente Tilburg heeft deze plannen opgepakt. Daaruit heeft de gemeente Tilburg besloten de bewoners te betrekken en samen met de bewoners een plan gemaakt. De representativiteit van de buurt is geregeld met het vastleggen als eis dat elk deelgebied van de Piushaven in de adviesgroep moet zitten. Ook in Zutphen is de burgerparticipatie vergelijkbaar, waarin de bewoners een eigen plan hebben opgesteld en de gemeente het verder oppakte en de bewoners erbij betrok. De gemeente heeft een plan ontwikkeld voor het Berkelpark. Hierin zijn de bewoners zelf met een plan gekomen hoe ze het park zelf het liefst zagen en deze plannen verspreid onder de gemeenteraad. is zelf begonnen met het aanleggen van een park. De gemeente is zelf begonnen met een plan om een park aan te leggen en heeft eerst een schets gemaakt en vroeg om de mening van de bewoners bij het presenteren van de schetsen van het plan. Uiteindelijk is er een werkgroep ontstaan van twintig actieve buurtbewoners die de buurt vertegenwoordigen en verantwoordelijk voor het realiseren van de wensen van de buurt. Ook in Deventer kwam in eerste instantie het initiatief vanuit de gemeente om de bewoners te motiveren zelf met initiatieven te komen. Het bijzondere van Deventer is dat het burgerparticipatieproject alle initiatieven in een wijk omvat en er dus niet een project is

verenigd in een opgezette centrale bewonersgroep, maar zijn er meerdere bewoners en organisaties bezig met initiatieven. Dit valt allemaal tot de wijkaanpak van Voorstad-Oost. De burgerparticipatie gaat bij Deventer het verst. Daar worden de bewoners echt gestimuleerd om zelf met initiatieven te komen, terwijl de bewoners bij de onderzochte burgerparticipatieprojecten in Tilburg en Zutphen uiteindelijk door de gemeente zijn meegenomen om mee te beslissen. Het grootste verschil met Deventer is dat de bewoners eigenaar zijn van hun eigen projecten dat is ontstaan door eigen initiatief. In Deventer is daarom geen sprake van dat de gemeente de initiatieven van de bewoners oppakt en de bewoners vraagt mee te beslissen.

#### *5.4.2 Rolopvattingen*

De rolopvatting van de ondervraagde projectleiders zijn sterk gericht op faciliteren en leggen van relaties en het zoeken naar een vernieuwende aanpak in plaats van top-down iets opleggen. Om ook de betrokken bewoners vertrouwd te laten maken met een nieuwe wijze van werken richten de ondervraagde projectleiders sterk op het winnen van vertrouwen van betrokkenen en de betrokkenen meekrijgen en dat wordt gedaan door het leggen van relaties en faciliteren. In Tilburg en Zutphen zijn ook de transformationele leiderschapsrollen aanwezig, dat is een visie om de bewoners sturing te geven. Dit doen de ondervraagde projectleiders om de bewoners een richting te kunnen geven en afspraken te kunnen maken om zo het burgerparticipatieproject in goede banen te kunnen leiden. De leiderschapsrollen die het sterkst aanwezig zijn bij de ondervraagde projectleiders is een combinatie van interpersoonlijke, entrepreneurial en network governance leiderschapsrollen. Bij de projectleider van Deventer is entrepreneurial sterker aanwezig dan bij de andere twee onderzochte cases. Dat komt omdat de projectleider in Deventer zich sterk richt op het aanjagen van nieuwe initiatieven opgezet door de bewoners, zonder dat de gemeente een leidende rol op zich neemt. Dat is een vernieuwende manier van werken. Daarom is het zoeken naar innovatie en vernieuwing het sterkst aanwezig bij de projectleider in Deventer. De rolopvattingen die de projectleiders hanteren hebben invloed gehad op hun manier van managen van de projecten. De ondervraagde projectleiders hechten waarde aan het samenwerken, leggen van relaties en faciliteren en zoeken naar een nieuwe manier van werken. Ze laten de bewoners beslissen en proberen de bewoners het gevoel te geven dat er geluisterd wordt en dat ze zelf iets kunnen doen aan de inrichting van de openbare ruimte. Om dat te bewerkstelligen zorgen projectleiders dat ze goed zichtbaar zijn bij de bewoners, zodat de bewoners bekend raken met de verantwoordelijke projectleider. Zo weten de bewoners bij wie ze moeten zijn wanneer ze bij vragen en problemen contact nodig hebben met de gemeente. De projectleiders zijn bij burgerparticipatieprojecten ondersteunend en faciliterend wanneer het voor de bewoners helder is dat zij zelf aan de slag kunnen. Dat is terug te zien aan

hun manier van het managen. Er wordt wel beheerst, aangezien projectmanagement doelen stelt. Dit is vooral in de beginfase van het project het geval om bewoners te informeren wat de bedoeling is en om het vertrouwen te winnen en zichzelf bekend te maken bij de bewoners, zodat bewoners weten dat zij mee kunnen beslissen in het besluitvormingsproces. Tegelijkertijd wordt er ook losgelaten en veel ruimte gegeven aan bewoners om met ideeën en initiatieven te komen. Dat is ook terug te zien aan de manier waarop de burgerparticipatie wordt beheerst. De manier van management is heel erg gericht op het behalen van doelen en daar hoort ook de tevredenheid van de bewoners als uitkomst bij. Door deze vorm van management is daarom te zien dat projectleiders zich heel erg richten op het aanhoren van de bewoners en deze betrekken bij het maken van beslissingen omtrent het vormgeven van de buitenruimte. De invloed van de manier van het managen van burgerparticipatieprojecten door de projectleiders is goed te zien bij de inwoners in de onderzochte gemeente. Zij worden door de projectleiders geactiveerd om mee te denken of initiatief te nemen.

#### *5.4.3 Projectmanagement*

Wat betreft het projectmanagement zijn daar verschillen en overeenkomsten te zien. Hierbij gaat het om de complexiteits-reducerende en complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement. Er is te zien dat de projectleiders uiteindelijk complexiteits-accepterend te werk gaan. De projectleiders van Tilburg en Zutphen hanteren in de beginfase een complexiteits-reducerende stijl van projectmanagement. Zowel de projectleider van Zutphen als Tilburg hanteren een complexiteit-beheersende projectmanagement en hebben duidelijke doelstellingen voor ogen. Door complexiteits-reducerend te handelen proberen ze problemen en onduidelijkheden weg te nemen bij bewoners en de bewoners duidelijk te maken wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Beiden projectleiders trachten op deze manier duidelijk te kunnen maken aan de bewoners wat hun invloed is in het project en wat ze kunnen verwachten vanuit de gemeente. Dit wordt gedaan door bewonersavonden te organiseren om de bewoners over het burgerparticipatieproject te informeren.

De projectleiders van zowel Zutphen als Tilburg gaan over naar een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement na verloop van tijd. Dit gebeurt wanneer er duidelijke afspraken zijn gemaakt en de projectleiders vertrouwen hebben in de burger. Beiden gaan over naar het loslaten wanneer de wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn en de projectleider het vertrouwen heeft dat de bewoners hun rol kunnen oppakken binnen het proces.

De projectleider van Deventer laat graag alles los en is vanaf de beginfase al complexiteit-accepterend. Van een complexiteits-reducerende stijl van projectmanagement is bij de projectleider van Deventer geen sprake, omdat ze gelooft dat er anders gewerkt moet worden om de bewoner te stimuleren met eigen initiatieven te komen. De projectleider gelooft namelijk niet in een door de gemeente geleide bewonersgroepen, omdat de gemeente dan

eigenaar blijft van een project in plaats van de bewoner. De projectleider van Deventer stelt zelfs nog verder gaan en de bewoners uit te dagen zelf hun initiatieven op te zetten en eigenaar te worden van hun eigen project, zonder dat de gemeente van te voren vastlegt welke rol de bewoners en gemeente heeft in de opgezette initiatieven.

#### *5.4.4 Uitkomsten*

De door de projectleiders toegepast leiderschapsrollen en stijl van projectmanagement hebben geleid tot verschillende uitkomsten. Hier zijn zowel verschillen als overeenkomsten te zien. Zo zien we in alle rollen dat de impact van de bewoners een belangrijke uitkomst is. Vooral in Deventer is de impact zeer groot doordat de bewoners het project helemaal zelf opzetten en dus de eigenaar zijn van hun eigen projecten, terwijl in Tilburg en Zutphen de bewoners een adviserende rol hebben gekregen nadat ze hun eigen initiatief naar het gemeentebestuur hadden gebracht. Daar hebben de burgers ook een groot impact op het project, maar in mindere mate dan in Deventer, omdat zij niet de eigenaar zijn van het project maar wel mogen adviseren. De wensen en advies van de bewoners worden wel meegenomen in het uiteindelijke ontwerp van het project.

Belangrijke overeenkomsten in de uitkomsten van de onderzochte cases zijn de tevredenheid en steun van de bewoners. In alle drie de onderzochte projecten is te zien dat de bewoners al vanaf een vroege fase zijn betrokken. Hierdoor is al in een vroege fase duidelijk wat er van de bewoners wordt verwacht bij de burgerparticipatie. Hierdoor kunnen er onduidelijkheden al vroeg in het proces weggenomen worden door deze met elkaar te bespreken. Hierdoor zijn de uitkomsten dat de bewoners te maken hebben met weinig stagnaties doordat de onduidelijkheden snel worden weggenomen. Een andere uitkomst bij alle drie de cases is dat er sprake is van een hoge frequentie van contact met de projectleider. De projectleider is heel zichtbaar in het project, waardoor de bewoners weten waar ze moeten aankloppen wanneer ze contact willen opnemen met de gemeente aangaande het project. Ook zijn de bewoners tevreden over hun rol in het project omdat ze zich gehoord voelen en hun ideeën ook daadwerkelijk invloed hebben op het uiteindelijk uitvoer en ontwerp van het project. Hierdoor is te zien dat de onderzochte projecten steun hebben van de bewoners. Samen met deze uitkomsten is er sprake van innovatie en vernieuwing. Het feit dat de bewoners in een vroege fase zijn betrokken en dat de wensen van de bewoners terug zijn te zien in de onderzochte projecten is er sprake van innovatie of een vernieuwende manier van werken. In alle drie de onderzochte cases is er sprake van innovatie, maar in Deventer is de mate van innovatie het hoogst, doordat de projectleider zich sterk richt op het totaal anders aanpakken van burgerparticipatie.

Hieronder staat voor het overzicht de belangrijkste bevindingen van de onderzochte cases onder elkaar:

	<b>Tilburg</b>	<b>Zutphen</b>	<b>Deventer</b>
<b>Burgerparticipatie</b>	Begonnen met bewonersinitiatief (hoogste trede) , later een adviesrol gekregen vanuit de gemeente in de vorm van gekwalificeerd adviesrecht (trede partnership). Representativiteit: Planteam is een afspiegeling van de deelgebieden.	Bewonersinitiatief aan begin, daarna door college en gemeenteraad opgepakt en de buurt uitgenodigd om mee te denken. Qua breedte participatie is de hele buurt uitgenodigd om mee te denken.	Verschillende bewonersinitiatieven Brede participatie gericht op stimuleren van initiatieven uit de buurt. Breedte van participatie uit zich door de verschillende organisaties als verenigingen, bewoners en de kerk uit de buurt zijn er betrokken.
<b>Projectmanagement</b>	Complexiteits-reducerend in het begin. De projectleider wilde de touwtjes in handen hebben in beginfase en duidelijke afspraken maken. In latere fase steeds meer complexiteits-accepterend, omdat de projectleider de bewoners vertrouwt	Complexiteits-reducerend om daarna los te laten en richting complexiteits-accepterend te gaan, wanneer er duidelijke afspraken zijn gemaakt.	Sterk complexiteits-accepterend, sterk gericht op activeren van bewoners door eigen initiatieven aan te moedigen

<b>Leiderschapsrollen</b>	Combinatie van Interpersoonlijk, Entrepreneurial en Network Governance	Transformationeel in beginfase om te sturen. Verder een combinatie van interpersoonlijk, entrepreneurial en network governance	Transformationeel deels aanwezig in de vorm van een visie. Interpersoonlijk, entrepreneurial, network governance. Vooral zeer sterk entrepreneurial doordat de projecteider de bestaande structuren en handelswijze wil veranderen en daardoor innovatief en vernieuwend te werk gaat.
<b>Uitkomsten</b>	Hoge tevredenheid door veel betrekken van bewoners, bewoners hebben een grote impact op het proces doordat ze frequent zijn betrokken. Hiermee mogelijke stagnaties goed kunnen voorkomen. Daardoor ook veel steun van de bewoners aan het project doordat ze tevreden zijn over hun rol in het project.	Hoge tevredenheid door veel betrekken van bewoners, bewoners hebben een grote impact op het proces doordat ze frequent zijn betrokken. Hiermee mogelijke stagnaties goed kunnen voorkomen. Daardoor ook veel steun van de bewoners aan het project doordat ze tevreden zijn over hun rol in het project.	Hoge tevredenheid door veel betrekken van bewoners, bewoners hebben een zeer grote impact op het proces doordat ze frequent zijn betrokken en gestimuleerd worden initiatieven op te zetten. Hiermee mogelijke stagnaties goed kunnen voorkomen. Daardoor ook veel steun van de bewoners aan het project doordat ze tevreden zijn over

			hun rol in het project.
--	--	--	-------------------------

## 6. Conclusie

In de vorige hoofdstukken zijn de deelvragen beantwoord. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de deelvragen de hoofdvraag *“Welke rolopvattingen hebben gemeentelijke projectmanagers bij de burgerparticipatie van fysieke projecten en welke invloed hebben deze rolopvattingen op de uitvoering van burgerparticipatie in deze fysieke projecten?”* beantwoord.

### *Burgerparticipatie*

In dit onderzoek zijn de burgerparticipatieprojecten in de fysieke omgeving bij de gemeenten Tilburg, Zutphen en Deventer onderzocht. Burgerparticipatie is een onderwerp dat gemeenten bezighoudt onder de nieuwe Omgevingswet. Hierin wordt er ruimte gegeven aan participatie van burgers in de openbare ruimte. Tot nu toe is duidelijk dat de gemeenten heel duidelijk zoekende zijn hoe burgerparticipatie vorm te geven en de rol die de gemeentelijke projectleiders hebben met het uitvoeren van burgerparticipatieprojecten. Burgers het initiatief laten nemen in de vormgeving van de openbare ruimte is namelijk nieuw voor gemeenten en daarom zijn de burgerparticipatieprojecten experimenteel van aard om uit te vinden welke rol de gemeentelijke ambtenaren en burgers spelen zodat zowel de gemeente en de buurtbewoners tevreden zijn over het burgerparticipatieproject. Dit is ook te zien in de onderzochte cases. Alle drie de onderzochte cases zijn begonnen met een initiatief vanuit de buurt. Hierin zijn in Tilburg en Zutphen de bewoners uiteindelijk medebeslissend. In Deventer wordt bij initiatieven uit de buurt de eigenaarschap van hun eigen project gestimuleerd.

### *Invloed van projectmanagement op de uitkomsten*

In dit onderzoek is onderzocht welke stijl van projectmanagement de projectleiders hanteren en hoe deze de uitkomsten beïnvloeden. In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen twee stijlen van projectmanagement: de complexiteits-reducerende en complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement. De ondervraagden kiezen vooral voor het toepassen van de complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement, omdat zij daarmee de bewoners kunnen loslaten en kunnen ondersteunen en bij mogelijke onduidelijkheden met de bewoners om tafel kunnen zitten om de onduidelijkheden te bespreken en op te lossen. Met een complexiteits-accepterende stijl van projectmanagement kunnen projectleiders de bewoners de ruimte geven om hun eigen zienswijze merkbaar te laten maken, daar de projectleiders dan een open houding aannemen tegenover de bewoners. Wel wordt er eerst een complexiteit-reducerende stijl van projectmanagement toegepast bij twee van de drie cases. Dit is om aan het begin contact te kunnen maken met de buurt om zo afspraken te kunnen maken met de betrokken bewoners en mogelijke problemen en onduidelijkheden die



ontstaan weg te kunnen nemen. Dat wordt gedaan door bijeenkomsten te organiseren en zelf veel zichtbaar te zijn in de buurt, zodat bewoners een aanspreekpunt hebben als ze contact nodig hebben met de gemeente.

### *Invloed van rolopvattingen op de uitkomsten*

In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen de rolopvattingen transactioneel, transformationeel, entrepreneurial, interpersoonlijk en network management. De projectleiders hanteren vooral de rolopvattingen die gericht zijn op het betrekken van de bewoners. De onderzochte projectleiders hanteren daarom vooral de entrepreneurial, interpersoonlijke en network management leiderschapsrollen. Dit onderzoek toont aan dat het belangrijk is de burger te betrekken in een vroeg stadium. Een transformationeel leiderschapsrol is ook gehanteerd in de vorm van een visie. De projectleiders hebben een bepaalde visie achter burgerparticipatie en proberen daarmee de bewoners te beïnvloeden. Bewoners vinden het prettig dat de projectleider aan het begin, in de ontwerpfase de bewoners betrekt en de wensen meenemen bij het uiteindelijk ontwerp. Ook is uit dit onderzoek te zien hoe de rolopvattingen van de projectleider en stijl van projectmanagement invloed heeft op de uitkomsten van de burgerparticipatie. Zo heeft de projectleider een grote en positieve invloed gekregen op de tevredenheid van de betrokken bewoners doordat deze als een persoon tussen de gemeente en bewoners beweegt en met een interpersoonlijke rol die de projectleider op zich neemt de verbinding zoekt met de bewoners. Verder is te zien dat een projectleider innovatie toont en op zoek gaat naar een nieuwe manier van werken om de buurt met zich te binden en de bewoners invloed geeft in het ontwerp van de ruimtelijke omgeving. Ook toont het onderzoek aan dat de burgers tevreden zijn doordat de projectleider de burger invloed geeft en de projectleider zich faciliterend opstelt. Er is duidelijk geworden dat de bewoners het prettig vinden dat ze de ruimte krijgen van de gemeente om iets aan de buitenruimte te kunnen doen door hun wensen door te geven en daarin ook begeleid te worden door een vaste projectleider die ze helpt om hun wensen door te zetten tot het uiteindelijke ontwerp. Dit komt door de open houding die de onderzochte projectleiders hebben door de rolopvattingen die ze hebben. Dit zorgt dat de burger het gevoel krijgt dat die gehoord wordt en dat ze zelf iets kunnen doen aan de inrichting van de openbare ruimte, wat zorgt dat een project gesteund wordt door de buurt.

## **6.2 Discussie en reflectie**

In dit onderzoek is een beperkt aantal cases onderzocht. Ook is dit onderzoek specifiek gericht op initiatieven op de inrichting van de openbare ruimte. Hierdoor kan het zijn dat het onderzoek door het beperkte aantal cases een niet volledig beeld geven van de invloed van

projectleiders op de uitkomsten in burgerparticipatieprojecten. Er is gekozen voor gemeenten waar men burgerparticipatieprojecten heeft lopen waar de burgers veel ruimte hebben om met initiatieven te komen, zodat er burgerparticipatieprojecten zijn waarin burgers veel invloed hebben, dat wil zeggen dat de burgerparticipatieprojecten hoog scoren op de participatieladder van Arnstein (1969), zodat er projecten onderzocht kunnen worden waar er daadwerkelijk sprake is van participatie van burgers en dat ze niet slechts betrokken worden voor inspraak met beperkte invloed. Er is getracht een betrouwbaar beeld te krijgen van de rolopvattingen en de invloed van de projectleider op de burgerparticipatieprojecten zijn zowel de projectleider van het burgerparticipatieproject geïnterviewd als de bewonersorganisatie die de burgerparticipatie op zich neemt. Echter kan het zijn dat de antwoorden niet een volledig beeld bieden, doordat slechts de bewoners en projectleider zijn geïnterviewd en bij een project meerdere groepen zijn betrokken.

Er is tijdens het schrijven van dit onderzoek een leerproces ondergaan. Tijdens het uitvoeren van de empirie is duidelijk geworden dat de mate van burgerparticipatie verandert in het proces onder invloed van de gemeente en de projectleider. Tijdens het schrijven van de theoretische concepten en het conceptueel model is vanuit gegaan dat de mate van participatie vaststaat en niet beïnvloed wordt vanuit de gemeente/ Onder twee onderzochte cases is er sprake van dat de bewoners eerst hun eigen initiatief namen om hun eigen wensen kenbaar te maken aan het gemeentebestuur. Dit is door het gemeentebestuur verder opgepakt en de bewoners zijn een partner geworden in het besluitvormingsproces met een adviserende rol, terwijl ze voorheen het initiatief namen binnen het project. Er is ook sprake van dat de gemeente de burgerparticipatie vastlegt, gepresenteerd door het college en na goedkeuring van de raad.

## 7 Aanbevelingen

Aan de hand van de bevindingen uit de onderzochte cases en de conclusies kunnen er aantal aanbevelingen gedaan worden voor projectleiders belast met burgerparticipatieprojecten. Uit de analyse en conclusie valt te zien dat de uitkomsten positief zijn doordat de bewoners zich gehoord voelen en dat ze zelf iets kunnen doen aan het aanpakken van de buitenruimte. De tevredenheid komt ook doordat de projectleider duidelijk laat zien mee te willen denken met de bewoners en open staat voor de wensen. Ze hebben een belangrijke impact en er is steun vanuit de bewoners voor het project. Ook is uit de interviews te zien dat ze tevreden zijn doordat zij in een vroeg stadium betrokken zijn. Zo kunnen de bewoners echt invloed hebben op de besluitvorming.

Er is een relatie te zien tussen de toegepaste leiderschapsrollen, stijl van projectmanagement en de uitkomsten met hoge impact, steun en tevredenheid van de bewoners. Dat is te zien doordat projectleiders de leiderschapsrollen toepassen waarin er rekening gehouden wordt met de behoeften en wensen van de bewoners. Door het toepassen van de leiderschapsrollen interpersoonlijk, entrepreneurial en network management wordt er respectievelijk gefaciliteerd, vernieuwend gewerkt en de bewoners verbonden met elkaar. Dit zijn leiderschapsrollen die gekenmerkt zijn met een open houding naar de bewoners toe. Deze kenmerken zorgen ervoor dat de bewoners een grote impact kunnen maken op het burgerparticipatieproject en dat ze tevreden zijn over hun rol in het project.

Om er voor te zorgen dat bewoners een grote impact hebben op het burgerparticipatieproject is het belangrijk de bewoners in een vroeg stadium te betrekken. Het is belangrijk om de verbinding met de bewoners te zoeken in een vroege fase door goed aanwezig te zijn in de buurt. Zo heeft de buurt een aanspreekpunt voor vragen of onduidelijkheden bij de burgerparticipatie.

Voordat er een definitieve ontwerp is van de inrichting van de openbare ruimte is het belangrijk de mening te vragen van de bewoners. Zo kan er voorkomen worden dat er bepaalde wensen van de bewoners over het hoofd worden gezien en dat deze wensen te laat zijn om meegenomen te worden in het definitieve ontwerp. Bewoners kunnen dan echt invloed hebben op het uiteindelijke ontwerp van de openbare ruimte. Belangrijk is dat de bewoners actief betrokken worden en duidelijk wordt gemaakt dat de mening van de bewoners invloed heeft op de besluitvorming om zo de bewoners te kunnen activeren mee te denken.

Verder is het duidelijk om van te voren afspraken te maken met de bewoners om duidelijk te maken wat de verwachtingen zijn vanuit de gemeente aan de bewoners. Hiermee weten de bewoners waar ze aan toe zijn. Dit voorkomt stagnaties door onenigheden of onduidelijkheden. Wanneer de afspraken duidelijk zijn, kan de projectleider zich meer aan de zijlijn opstellen door

zich faciliterend op te stellen, zodat bewoners de ruimte hebben om te participeren. De projectleider heeft dan een ondersteunende rol. Zo kan de projectleider een aanspreekpunt zijn bij vragen of wanneer de bewoners hulp nodig hebben vanuit de gemeente. De projectleider kan hiermee een open houding aannemen en open staan om de bewoners te ondersteunen waar nodig, terwijl de bewoners nog steeds een belangrijke invloed hebben in het burgerparticipatieproject.

Verder zijn naar aanleiding van de bevindingen uit het onderzoek enkele suggesties voor vervolgonderzoek. Met dit onderzoek is door de beperkte aantal respondenten en de afbakening van het onderzoek niet meegenomen wat de mening is van het gemeentebestuur, zoals de verantwoordelijke wethouder. Ook kan het interessant zijn om ook de precieze invloed van het gemeentebestuur op de burgerparticipatieprojecten te onderzoeken naar aanleiding van de bevindingen. Gaandeweg van het maken van het onderzoek is namelijk duidelijk geworden dat het gemeentebestuur een belangrijke invloed heeft gekregen op het proces van de burgerparticipatie, met name in de mate van burgerparticipatie. Verder is het interessant om te kijken hoe de rolopvattingen en projectmanagement de uitkomsten beïnvloeden in projecten waar burgers wel een rol spelen, maar met een zeer beperkte invloed.

## Literatuurlijst

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216-224.

Berry, J.M., Portney, K.E., & Thomson, K. (1993). *The rebirth of urban democracy*. Washington: Brookings Institution.

Deventer Voorstad-Oost. (2019). [<https://www.facebook.com/VoorstadOost/>]

Edelenbos, J. (2005). Institutional Implications of Interactive Governance: Insights from Dutch Practice. *Governance*, 18(1), 111–134.

Edelenbos, J. Klijn, E. H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3), 417-446.

Edelenbos, J. Klijn, E. H. (2009). Project Versus Process Management in Public-Private Partnership: Relation Between Management Style and Outcomes, *International Public Management Journal*, 12 (3), 310-331.

Edelenbos, J. Van Buuren, A. Klijn, E. H. (2013). Connective Capacities of Network Managers, *Public Management Review*, 15 (1), 131-159.

Ferguson, (1767). *An Essay on the History of Civil Society*.

Gemeente Deventer. (2008). *Knelpuntenanalyse*

Gemeente Deventer. (2008). *Richtingendocument*

Gemeente Deventer. (2009). *Visie Voorstad-Oost*. Deventer.

Gemeente Tilburg. (2011). *Nadere uitwerking handreiking burgerparticipatie Piushaven*.

Gemeente Tilburg. (2015). *Procesmatige kaders Planteam Piushaven*.

Gemeente Zutphen. (2012). *De vernieuwing van het wijkgericht werken in Zutphen: Op weg naar een afgestemde gebiedsaanpak en burgerparticipatie in de wijken*

Klijn, E.H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes In Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082.

Klijn, E.H., J. Edelenbos, B. Steijn. (2010). Trust in Governance Networks: its impact on outcomes. *Administration and Society*, 42(2), 193-221

Metz, J. (2009). Over burgerparticipatie, welzijnsbeleid en de Wmo. Historiografie van de werksoort maatschappelijk activeringswerk. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(2), 61-83.

Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). Managing uncertainties in networks: A network perspective on problem solving and decision making. London: Routledge.

Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). “The role of project management in achieving project success”. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.

Pröpper, I.M.A.M, Steenbeek, D.A.(2001) De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders. Bussum: Coutinho.

Ricard, L. M. Klijn, E.H. Lewis, J. M. Tamyko, Ysa. (2016). Assessing Public Leadership Styles for Innovation: A Comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona, *Public Management Review*, 2016.

Rijksoverheid. (2015). *Burgerparticipatie*.

[<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/burgerschap/inhoud/burgerparticipatie>]

Rijksoverheid. (2018). *Omgevingswet*

[<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet>]

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2012). *Een beroep op de burger*. Den Haag

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2016). *Niet buiten de burger denken!* Den Haag.

Tocqueville, A. (1840). *Over de democratie in Amerika*.

Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Organizations: an introduction*. ME Sharpe Routledge.

Verweij, S. Klijn, E. H. Edelenbos, J. Van Buuren, A. (2013). What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*, 91 (4), 1035-1055.

Volkskrant. (2016). *Decentralisatie zorg: waarom en wat is het gevolg?*  
[<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/decentralisatie-zorg-waarom-en-wat-is-het-gevolg~b7ec835d/>]

Werkgroep Berkel Wijnhofpark Zutphen. (2019).  
[<https://www.facebook.com/berkel.wijnhofpark>]