



Master Public Administration

Masterthesis
Stephanie Both 300206

Begeleidend Docent: Brenda Vermeeren MSc

Stageplaats: Ernst & Young
Begeleider Stage: Dhr. E. Dovern, Senior Manager
Dhr. E. Vromans, Senior Advisor

“De belangen van de stakeholders van de Gemeente”

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis “De belangen van de stakeholders van de Gemeente”. Dit onderzoek is het resultaat van mijn afstudeerstage bij Ernst & Young Advisory Publieke Sector. Centraal in dit onderzoek staan de belangen die de stakeholders hebben bij de gemeente. Dit is een relevant onderwerp omdat de stakeholder heel belangrijk is voor de gemeente. Een gemeente kan bijvoorbeeld heel goed scoren op de dienstverlening, maar wellicht vinden de stakeholders van deze gemeente het helemaal niet belangrijk. In totaal heb ik vijf maanden stage gelopen bij Ernst & Young, waar ik onder andere begeleid werd met dit onderzoek. Dit onderzoek bevat veel kennis die ik in de afgelopen vier jaar heb opgedaan tijdens de studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.

Ik wil graag mijn dank uitspreken aan een aantal mensen die mij geholpen heeft om dit onderzoek succesvol af te ronden. Allereerst wil ik graag Ernst & Young bedanken voor de mogelijkheid om stage daar te lopen. Brenda Vermeeren, mijn thesisbegeleider, die altijd handige feedback had en snel antwoord gaf op vragen die ik had. Tenslotte wil ik ook mijn vrienden en familie bedanken voor de interesse en steun.

Rotterdam, augustus 2009

Stephanie Both

Samenvatting

Voor gemeenten is het zeer belangrijk om te weten wat haar stakeholders belangrijk vinden aan de gemeente. Een gemeente kan wel goed presteren op het gebied van regelgeving, maar misschien vindt de stakeholder dit niet het belangrijkste. Dit onderzoek tracht in kaart te brengen wat de belangrijkste stakeholders van de gemeente belangrijk vinden bij de gemeente. De belangen van de stakeholders zijn vanuit vijf verschillende rollen die de gemeente volgens Hiemstra kan vervullen bekeken: dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar, beheerder en politieke organisatie. Er is tevens gekeken of er een onderscheid te vinden is in de belangen van de stakeholders in een kleine, middelgrote en grote gemeente. De gemeenten die zijn onderzocht zijn: Renswoude, Leidschendam-Voorburg en Amsterdam.

Er zijn vragenlijsten uitgezet naar de verschillende stakeholders om te kijken welke rol van de gemeente zij het belangrijkste vinden. Tevens zijn er interviews gehouden met verschillende stakeholders om te kijken wat ze belangrijk vinden en waarom ze dit belangrijk vinden.

Vanuit de empirie van dit onderzoek is duidelijk geworden dat alle stakeholders een eigen belang hebben bij de gemeente maar toch ook veel overeenkomsten kennen. De rol van beheerder wordt door drie stakeholdergroepen zeer belangrijk gevonden: de burgers, de bedrijven en de maatschappelijke instellingen. De stakeholdergroep andere overheden hebben een heel ander belang en dat is de rol van regeltoepasser en handhaver. Vanuit de vragenlijsten zijn geen grote verschillen naar voren gekomen in de belangen van de stakeholder tussen de verschillende gemeenten. Dit houdt in dat er geen wezenlijk verschil is in belang van de stakeholders in een grote en een kleine gemeente. Vanuit de interviews komen echter wel een aantal verschillen naar voren tussen kleine, middelgrote en grote gemeente.

Concluderend heeft dit onderzoek in kaart gebracht welke rol de stakeholders belangrijk vinden bij de gemeente en in welke mate zij dit belangrijk vinden. Dit onderzoek is een mooi aanknopingspunt voor verder onderzoek op dit gebied.

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1: Inleiding</u>	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling	10
1.3 Vraagstelling	11
1.4 Afbakening	12
1.5 Relevantie	12
1.6 Onderzoeksmethode	13
1.7 Leeswijzer	13
<u>Hoofdstuk 2: Beschrijving van de Gemeente</u>	14
2.1 De Gemeente	14
2.2 Stakeholders van de Gemeente	15
2.3 Rollen van de Gemeente	16
<u>Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader</u>	17
3.1 Netwerktheorie	17
3.2 Stakeholderbenadering	19
3.3 Stakeholders van de gemeente	21
3.4 Verschil tussen grote en kleine gemeenten	22
3.5 Conceptueel model	24
3.6 Conclusie van het theoretisch kader	25
<u>Hoofdstuk 4: Methodologie</u>	27
4.1 Operationalisering van de kernconcepten	27
4.1.1 Definiëren van begrippen	28
4.1.2 Afbakening	30
4.1.3 Belangen van de stakeholders volgens benchmarks & artikelen	32
4.1.4 Operationalisering van de rollen van de gemeente	35
4.2 De vragenlijst	39
4.2.1 Uitzetten van de vragenlijst	39

4.2.2	Representativiteit van de respons de vragenlijst	40
4.3	Semi-gestructureerde interviews	42
4.4	Vragen/onderwerpen voor de semi-gestructureerde interviews	43
4.4.1	Vragen/onderwerpen voor de gemeente	44
4.4.2	Vragen/onderwerpen voor de Provincie	44
4.4.3	Vragen/onderwerpen voor regionale samenwerking	44
4.4.4	Vragen/onderwerpen voor het Waterschap	45
4.4.5	Vragen/onderwerpen voor maatschappelijke instelling	45
4.4.6	Vragen/onderwerpen voor de burger	45
4.4.7	Vragen/onderwerpen voor een bedrijf	45
4.5	Betrouwbaarheid en Validiteit	46

Hoofdstuk 5: Overeenkomsten en verschillen tussen de belangen van de stakeholders

		47
5.1	Belangen van de burgers	47
5.2	Belangen van de maatschappelijke instellingen	48
5.3	Belangen van de bedrijven	49
5.4	Belangen van de andere overheden	50
5.5	Conclusie van de belangen van de verschillende stakeholders	50

Hoofdstuk 6: Overeenkomsten en verschillen tussen de belangen van de stakeholders in de verschillende gemeenten

		51
6.1	Belangen van de burgers in de verschillende gemeenten	51
6.1.1	Belangen van de burgers in Amsterdam	51
6.1.2	Belangen van de burgers in Leidschendam-Voorburg	52
6.1.3	Belangen van de burgers in Renswoude	53
6.1.4	Conclusie van de belangen van de burgers in de verschillende gemeenten	53
6.2	Belangen van de maatschappelijke instellingen in de verschillende gemeenten	54
6.2.1	Belangen van de maatschappelijke instellingen in Amsterdam	54
6.2.2	Belangen van de maatschappelijke instellingen in Leidschendam-Voorburg	55
6.2.3	Belangen van de maatschappelijke instellingen in Renswoude	55
6.2.4	Conclusie van de belangen van de maatschappelijke instellingen in de verschillende gemeenten	56

6.3	Belangen van de bedrijven in de verschillende gemeenten	57
6.3.1	Belangen van de bedrijven in Amsterdam	57
6.3.2	Belangen van de bedrijven in Leidschendam-Voorburg	58
6.3.3	Belangen van de bedrijven in Renswoude	59
6.3.4	Conclusie van de belangen van de bedrijven in de verschillende gemeenten	60
6.4	Belangen van de andere overheden	60
 <u>Hoofdstuk 7: Conclusie</u>		61
7.1	Beantwoording van de deelvragen	61
7.2	Antwoord op de hoofdvraag	67
7.3	Overige bevindingen	70
7.4	Discussie	72
7.5	Beperkingen	72
 <u>Hoofdstuk 8: Aanbevelingen</u>		74
8.1	Aanbevelingen	74
8.2	Suggesties voor vervolg onderzoek	77
 <u>Literatuurlijst</u>		78

Bijlagen

Bijlage 1: Brainstormsessie 11 maart 2009	82
Bijlage 2: Empirie stakeholder burger	84
Bijlage 3: Empirie stakeholder maatschappelijke instelling	85
Bijlage 4: Empirie stakeholder bedrijven	86
Bijlage 5: Interview met Gemeente Renswoude	87
Bijlage 6: Interview met de Provincie Zuid Holland	92
Bijlage 7: Interview met Waterschap Vallei & Eem	96
Bijlage 8: Interview met de Veiligheidsregio Amsterdam	99
Bijlage 9: Interview met hockeyvereniging V.M.H.C Cartouche	102
Bijlage 10: Interview met burger Lukas Kleijne	103
Bijlage 11: Interview met bedrijf “Vespa Lifestyle store”	104
Bijlage 12: De vragenlijst	105

Tabellen

Tabel 1: Rollen van de gemeente	16
Tabel 2: Belangen van de stakeholders	34
Tabel 3: Feiten en cijfers inwoners Amsterdam	40
Tabel 4: Feiten en cijfers inwoners Leidschendam-Voorburg	41
Tabel 5: Feiten en cijfers inwoners Renswoude	41
Tabel 6: Gehouden interviews	43
Tabel 7: Belangen van de burgers	47
Tabel 8: Belangen van de maatschappelijke instellingen	48
Tabel 9: Belangen van de bedrijven	49
Tabel 10: Belangen van de andere overheden	50
Tabel 11: Belangen van de burgers in Amsterdam	51
Tabel 12: Belangen van de burgers in Leidschendam-Voorburg	52
Tabel 13: Belangen van de burgers in Renswoude	53
Tabel 14: De gemiddelde belangen van de burgers per gemeente	53
Tabel 15: Belangen van de maatschappelijke instellingen in Amsterdam	54
Tabel 16: Belangen van de maatschappelijke instellingen in Leidschendam-Voorburg	55
Tabel 17: Belangen van de maatschappelijke instellingen in Renswoude	55
Tabel 18: Gemiddelde belangen van de maatschappelijke instellingen per gemeente	56

Tabel 19:	Belangen van de bedrijven in Amsterdam	57
Tabel 20:	Belangen van de bedrijven in Leidschendam-Voorburg	58
Tabel 21:	Belangen van de bedrijven in Renswoude	59
Tabel 22:	Gemiddelde belangen van de bedrijven per gemeente	60
Tabel 23:	Belangen van de andere overheden	60

Figuren

Figuur 1:	Stakeholders van de gemeente	21
Figuur 2:	Conceptueel model	24
Figuur 3:	Model van de theorie en de uitkomsten	69

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2002 zorgde Pim Fortuyn met zijn partij LPF voor ophef in Nederland. Met de slogan “De Puinhopen van acht jaar Paars” wist de LPF een historische verkiezingszege te boeken tijdens de landelijke verkiezingen in 2002 (Hiemstra, 2003:12). Door de lokale en landelijke verkiezingen destijds, werd de overheid geconfronteerd met het feit dat de burger ontevreden was over het presteren van de overheid. Deze politieke gebeurtenis maakte pijnlijk duidelijk dat het functioneren en de prestaties van de overheid door een groot deel van de burgers ondermaats werd geacht.

Bijna dagelijks is er in de kranten een artikel te vinden over de slechte prestaties van een gemeente. Amsterdam is bijvoorbeeld een gemeente die veel in het nieuws is de laatste tijd. De gemeente krijgt onder andere kritiek over de Noord-Zuidlijn en de verzakkingen op de Vijzelgracht (de pers, 29/10/2008). De gemeente zou de bewoners van de Vijzelgracht niet goed geïnformeerd hebben over de werkzaamheden aan de Noord-Zuidlijn in de straat. Er zou ook te weinig toezicht worden gehouden op de bouw van de nieuwe metroverbinding. De Gemeentelijke Ombudsman noemt het handelen van de gemeente ‘onbehoorlijk’ (de pers, 29/10/1008).

De Vrom-inspectie uitte ook veel kritiek op gemeenten omdat de controle op brandveiligheid niet goed werd nageleefd (inoverheid, 15/4/2008). De Vrom-inspectie concludeerde dit na een rondgang langs onder andere gemeentehuizen, brandweerkazernes scholen en bibliotheken. “Bij 43 van de 60 onderzochte locaties werden overtredingen van gebruiks- of milieuvoorschriften geconstateerd” (inoverheid, 15/4/2008).

De kritiek op de gemeente Amsterdam en van de Vrom-inspectie zijn slechts voorbeelden van kritiek op gemeenten in Nederland. Duidelijk is ook dat kritiek uit verschillende hoeken kan komen. In het geval van Amsterdam komt de kritiek onder andere vanuit de bewoners en bij de controle op brandveiligheid komt de kritiek vanuit het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

Duidelijk is dat op verschillende wijze naar voren komt, dat gemeenten niet geheel succesvol zijn en kritiek ontvangen van verschillende stakeholders. Om deze kritiek in kaart te brengen is het noodzakelijk om te achterhalen welk belang de verschillende stakeholders hebben bij de gemeente. De belangen van de stakeholders van gemeenten verdienen dan ook extra aandacht.

Een andere boeiende kwestie is: ‘Wat is nu eigenlijk zo interessant aan gemeenten?’.

De gemeente is interessant, omdat het een zeer belangrijke bestuurslaag is in Nederland. “Voor veel burgers in Nederland is de eigen gemeente het belangrijkste referentiekader voor het vormen van een oordeel over het functioneren van de overheid. Het gemeentebestuur is namelijk verantwoordelijk voor een groot aantal taken, waar burgers direct of indirect mee van doen hebben” (Korsten, Abma en Schutgens, 2007:11).

De gemeente is de bestuurslaag die het dichtst bij de burger staat. De gemeente kent veel stakeholders, oftewel actoren die allemaal een eigen belang hebben bij het gemeentelijk beleid. Burgers eisen wellicht goede dienstverlening en beoordelen de gemeente aan de hand van hun gevoel van veiligheid, terwijl het Rijk meer nadruk legt op openheid en integriteit. De accountant zal op zijn beurt waarschijnlijk weer meer waarde aan het budget hechten. Er zijn al met al veel ‘brillen’ waar doorheen kan worden gekeken betreffende dit vraagstuk. De belangen van de stakeholders staan centraal in dit onderzoek.

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek streeft er naar een aantal doelen te bereiken. Eén doel van dit onderzoek is exploratie. Het gaat om een verkennend onderzoek met empirische beschrijvingen. Doel is om te achterhalen wie de verschillende stakeholders zijn en wat voor belang zij hebben bij de gemeente. Deze verschillende visies worden vervolgens naast elkaar gelegd om een algemeen beeld te schetsen over waar een gemeente aandacht aan moet besteden volgens de belangen van de verschillende stakeholders.

Door deze belangen in kaart te brengen, wordt het voor gemeenten duidelijk hoeveel waarde de verschillende stakeholders hechten aan de beschreven belangen. Hierdoor weet de gemeente wat de stakeholders belangrijk vinden en kan hiermee rekening worden gehouden bij het maken van besluiten en het vormen van beleid. Als blijkt dat burgers bijvoorbeeld de veiligheid zeer belangrijk vinden en de dienstverlening minder belangrijk achten, zou een gemeente er voor kunnen kiezen om voor meer blauw op straat te zorgen. De gemeente zou dan kunnen besparen op dienstverlening en dat bespaarde geld vervolgens investeren in de veiligheid van de gemeente. Een ander voorbeeld zou kunnen zijn dat gemeenten wellicht het idee hebben dat bedrijven het meeste waarde hechten aan snelle verlening van vergunningen terwijl zij in werkelijkheid misschien juist de goede bereikbaarheid van de gemeente het belangrijkste vinden. In dit geval zou de gemeente er voor kunnen kiezen om meer aandacht te besteden aan de infrastructuur dan aan

het verlenen van vergunningen. Dit onderzoek heeft dan ook tot doel om deze mogelijke verschillen in belangrijkheid weer te geven.

Indien gemeenten meer aandacht besteden aan zaken die de stakeholders van belang vinden, zullen zij wellicht ook beter presteren op deze gebieden en zodoende ook beter beoordeeld worden. De gemeente is er immers vóór de stakeholders wat betekent dat het op de juiste wijze behartigen van de belangen van de stakeholders essentieel is voor de prestaties van de gemeente. De stakeholders zijn tenslotte diegenen die de gemeente beoordelen.

Een ander doel is om te kijken of er een verschil is tussen de belangen van de stakeholders in een grote, middelgrote en kleine gemeente. Hebben alle stakeholders bijvoorbeeld dezelfde belangen in een kleine gemeente en/of is er een verschil te vinden met een grote gemeente.

Ook een doel is te achterhalen of er een verband te vinden is tussen de belangen van de verschillende stakeholders in de gemeenten.

Het algemene doel van dit onderzoek is gemeenten inzicht te verschaffen in wat de stakeholders nu echt belangrijk vinden binnen een gemeente. Door middel van dit inzicht kan vervolgens een houvast worden gecreëerd zodat gemeenten beter kunnen sturen op deze belangen, in de aanbevelingen zal hierop verder worden ingegaan. Op deze wijze zal de tevredenheid van de stakeholders worden vergroot. De gemeente zal dichterbij de verschillende stakeholders komen te staan, omdat zij het gevoel krijgen dat zij meer invloed hebben en de gemeente ook daadwerkelijk hun persoonlijke belangen in ogenschouw neemt.

1.3 Vraagstelling

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de belangen van de stakeholders van de gemeente, gezien vanuit de verschillende rollen die een gemeente kan vervullen en wat is het verschil tussen grote, middelgrote en kleine gemeenten?

Deelvraag 1: Wie zijn de belangrijkste stakeholders van de gemeente?

Deelvraag 2: Wat zijn de belangen van de belangrijke stakeholders gezien vanuit de verschillende rollen van de gemeente?

Deelvraag 3: Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de belangen van de belangrijkste stakeholders gezien vanuit de rollen van de gemeente?

Deelvraag 4: Wat is het verschil in belang van de stakeholder in een kleine, middelgrote en grote gemeente?

1.4 Afbakening

Dit onderzoek is gericht op de externe stakeholders van gemeenten. De gesprekken met de gemeenten zijn ook volledig gericht op de externe stakeholder. De belangen die de stakeholder heeft bij de gemeente staan centraal in dit onderzoek.

De stakeholders zullen in drie verschillende gemeenten bekeken worden. Er is gekozen voor een kleine, middelgrote en een grote gemeente. Door het selecteren van gemeenten met een verschillende omvang kan wellicht een algemeen beeld worden gecreëerd van wat de belangen van de stakeholders bij de gemeente zijn. Een onderscheid kan ook gemaakt worden tussen de belangen van de stakeholders in kleine, middelgrote en grote gemeenten. De belangen van de stakeholders worden bekeken vanuit de verschillende rollen die de gemeente volgens Hiemstra (2003) kan vervullen. Deze rollen worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

1.5 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Het feit dat er vanuit de samenleving veel kritiek is op het doen en laten van de gemeente maakt dit onderzoek maatschappelijk relevant. Dit onderzoek is verder relevant, omdat het de verschillende meningen over wat belangrijk wordt gevonden bij gemeenten in kaart brengt. Het onderzoek kan bijdragen aan een betere verhouding tussen de gemeenten en alle stakeholders. Aan de hand hiervan kan wellicht de samenwerking tussen alle partijen verbeterd worden. Ook kan de gemeente aan de hand van de belangen van de verschillende stakeholders zien welke factoren belangrijk zijn.

Door de belangen van de stakeholders te benoemen, komen terreinen waar aandacht aan moet worden besteed aan het licht en kan verandering worden ingezet.

In 2010 zijn de volgende Gemeenteraadsverkiezingen waardoor het onderzoek naar de belangen van de stakeholders erg relevant is. Tijdens de verkiezingen is het voor elke partij van belang om de wensen van de stakeholders te garanderen. Belangrijke stakeholders, waaronder de burger, hebben het recht om te kiezen tijdens de verkiezingen. Luisteren naar de belangen van de stakeholders is dus essentieel.

Wetenschappelijke relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook een wetenschappelijke relevantie. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan de literatuur over de stakeholders van gemeenten. In de wetenschap is nog weinig geschreven over de belangen van de stakeholders bij de gemeente. Tevens kan dit onderzoek ook een aanleiding zijn voor verder onderzoek omtrent dit vraagstuk.

1.6. Onderzoeksmethode

Het onderzoek heeft een exploratief karakter. Er zal eerst een literatuuronderzoek plaatsvinden waarbij de verschillende stakeholders bij de gemeente in kaart worden gebracht. Daarna volgen semi-gestructureerde interviews met gemeenten en een aantal belangrijke stakeholders binnen diezelfde gemeente. Naast deze interviews is ook met vragenlijsten gewerkt. Deze zijn uitgezet naar de verschillende stakeholders. Aan de hand van het literatuuronderzoek, de semi-gestructureerde interviews en de vragenlijsten zal een analyse plaatsvinden en enkele conclusies worden opgesteld.

1.7. Leeswijzer

In de inleiding is het onderzoek uiteengezet met de daarbij horende aanleiding, doelstelling, vraagstelling, afbakening, relevantie en onderzoeksmethode. In het volgende hoofdstuk volgt de organisatiebeschrijving. Hierin wordt de gemeentelijke organisatie toegelicht met de daarbij behorende rollen. In hoofdstuk drie volgt het theoretische kader, waarin enkele gebruikte theoretische concepten over de netwerksamenleving, de stakeholderbenadering en het verschil tussen grote en kleine gemeenten worden behandeld. In dit hoofdstuk wordt ook het conceptueel model gepresenteerd. Daarna volgt in het vierde hoofdstuk een uiteenzetting van de gebruikte methodologie. Daarbij worden de literatuurstudie, interviews en vragenlijsten uitgewerkt. De keuze voor de gemeenten wordt ook uitgelegd in dit hoofdstuk. Hoofdstuk vijf is het eerste empirische deel en richt zich op de belangen van de verschillende stakeholders. Hoofdstuk zes is het tweede empirische deel en gaat over de belangen van de stakeholders in de drie verschillende gemeenten. Hoofdstuk zeven is concluderend en in hoofdstuk acht zullen aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek besproken worden.

Hoofdstuk 2: Beschrijving van de Gemeente

2.1 De Gemeente

Een centrale rol in dit onderzoek is weggelegd voor de gemeente. Een uitleg van deze bestuurslaag in het Nederlands bestuurlijk stelsel is om die reden dan ook noodzakelijk. De gemeente zal eerst algemeen worden omschreven alvorens in wordt gegaan op de stakeholders van de gemeente en de verschillende rollen die de gemeente vervult.

De gemeente is één van de drie bestuurslagen in Nederland, en is gericht op de lokale gemeenschap waardoor het dicht op de burger staat (Derksen en Schaap, 2004:9). Zoals in de aanleiding is vermeld is de gemeente een belangrijk referentie kader voor veel stakeholders voor het vormen van een oordeel over het functioneren van de overheid.

Het begrip ‘de gemeente’ heeft te maken met de gemeenschappelijke belangen van hen die op het grondgebied van de desbetreffende gemeente wonen en/of werken (Hiemstra, 2003:10).

Er zijn drie factoren die kenmerkend zijn voor de gemeente. De combinatie van deze factoren draagt er aan bij dat gemeenten een belangrijke rol vervullen in de maatschappij (Hiemstra, 2003:9). De gemeente staat het dichtst bij de burger (1), houdt zich bezig met concrete vraagstukken (2) en kan door haar brede taakstelling complexe probleemstukken aanpakken (3). Deze factoren zijn ‘vooral potentiële krachten van het lokale bestuur, die in meer of mindere mate door gemeenten worden benut’ (Hiemstra, 2003:10). Het hangt van een gemeente zelf af of deze potentiële positieve punten optimaal benut worden.

De gemeente is een organisatie met twee gezichten: enerzijds gaat het om autonomie en anderzijds om medebewind (Derksen en Schaap, 2004:9). Gemeentelijke autonomie houdt in dat het gemeentebestuur vrij is om beleid te ontwikkelen, regels te stellen en subsidies te verstrekken binnen de gemeente. In het geval dat de gemeente nationaal beleid uitvoert is er sprake van medebewind. De gemeente is dan door de centrale overheid ‘in medebewind’ geroepen. Voor beide gezichten van de gemeente is het gemeentelijk bestuur verantwoordelijk. Medebewind van de gemeente is goed te zien doordat veel beleid van de nationale overheid wordt uitgevoerd door de lokale overheid. Bijvoorbeeld schoolbesturen zijn vaak op het lokale bestuur aangewezen terwijl onderwijsregelgeving meer een nationaal karakter heeft (Derksen en Schaap, 2004:10). De gedachte die ten grondslag ligt aan de uitvoering van nationaal beleid door het gemeentelijke

bestuur, is dat het voor bepaalde zaken efficiënter en effectiever is om nationaal beleid uit te voeren op lokaal niveau.

2.2 Stakeholders van de Gemeente

De gemeente kent verschillende stakeholders waarbij een afhankelijkheidsrelatie bestaat. Belangrijke stakeholders zijn bijvoorbeeld andere overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen.

Andere overheden, zoals waterschappen, provincies en het Rijk, hebben veel te maken met gemeenten. Hoewel de gemeente publieke dienstverlener ter plaatse is betekent het niet dat de gemeente altijd alles doet wat de centrale overheid van haar verlangt. ‘Gemeenten wijken nogal eens af van de regels die de wet aan hen stelt’ (Derksen en Schaap, 2004:11). Gemeentebesturen komen bij het Rijk op voor de belangen van hun ‘eigen’ burgers.

De relatie tussen het lokaal bestuur en de ‘hogere overheid’ is onvermijdelijk. Deze ‘hogere’ overheden bepalen namelijk de formele grenzen waarbinnen de gemeenten te opereren hebben. Hierdoor worden hun mogelijkheden om te besturen bepaald en beperkt.

Burgers hebben ook een zeer belangrijke relatie met de gemeente. Er is sprake van een steeds meer nevenschikte positie van burgers en politiek waardoor het besef ontstaat dat andere partijen, zoals bedrijven en non-gouvernementele organisaties (NGO’s), een belangrijke rol vervullen bij het realiseren van (gemeenschappelijke) maatschappelijke doelstellingen.

Bedrijven en maatschappelijke instellingen hebben ook veel te maken met de gemeente. De verhouding tussen de overheid en andere maatschappelijke actoren wordt steeds gelijkwaardiger. “De hiërarchie maakt plaats voor een structuur waarin ‘netwerken’, ‘regisseren’, ‘dialogoog’ en ‘samenspraak’ de sleutelwoorden zijn” (Hiemstra, 2003:47).

Het is een uitdaging voor gemeenten om ook andere partijen een bijdrage te laten leveren aan het onderhoud van de openbare ruimte (Hiemstra, 2003:52).

2.3 Rollen van de Gemeente

De gemeente heeft vijf verschillende rollen waarin het moet presteren en in elke rol zijn er uiteenlopende verwachtingen (Hiemstra, 2003:35). De vijf rollen van de gemeente zijn: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en tenslotte beheerder. Hieronder volgt een tabel waarin de vijf verschillende rollen van de gemeente naar voren komen (Hiemstra, 2003:36). Het is van belang dat op elke rol nadruk wordt gelegd. “Het focussen op prestatieverbetering in slechts een van de rollen doet de gemeente ernstig tekort” (Hiemstra, 2003:35). Elke rol kent andere eisen. De dienstverlenende rol eist bijvoorbeeld een vraaggerichte en proactieve houding terwijl als het gaat om regeltoepassing en handhaving de gemeente voorspelbaar en consequent moet optreden. De rol die de gemeente vervult heeft tevens invloed op de wijze van omgaan met externe partijen. Wanneer de gemeente projectontwikkelaar is, ligt de nadruk meer op relatiemanagement. Als het gaat om partijen die huisvuil inzamelen is de gemeente opdrachtgever. Elke rol van de gemeente kent ook een rol van de stakeholders. Waar de gemeente bijvoorbeeld politieke organisatie is, is de burger kiezer. De rollen hebben allemaal een eigen uitleg. De politieke organisatie is het gemeentelijk overlegorgaan van de gemeenteraad, burgemeester en wethouder, waarbij de burger door middel van verkiezingen invloed heeft op de samenstelling. De gemeente als dienstverlener houdt in alle diensten die de gemeente verstrekt zoals het regelen van een paspoort of een rijbewijs. De rol van regeltoepasser en handhaver betekent dat de gemeente bestuursdwang kan uitoefenen tegen bijvoorbeeld criminaliteit. De gemeente als ontwikkelaar houdt in dat de gemeente projecten ontwikkelt, zoals nieuwbouwwijken. Hierbij wordt de belanghebbende dan ook betrokken. De gemeente als beheerder betekent dat de gemeente de openbare ruimte beheert. De belanghebbende is hier gebruiker van.

<i>Rollen gemeente</i>
Politieke Organisatie
Dienstverlener
Regeltoepasser en handhaver
Ontwikkelaar
Beheerder

Tabel 1: Rollen van de gemeente

Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk komen theorieën aan bod die in dit onderzoek gehanteerd worden. Als eerste zal de netwerksamenleving besproken worden. Deze theorie laat zien hoe de gemeente opereert in een netwerk van actoren, waaronder ook stakeholders van de gemeente. Daarna wordt de stakeholderbenadering besproken. De stakeholders van de gemeente volgens advies management bureau BMC worden hier ook gepresenteerd. Hierna volgt uitleg over het verschil tussen grote en kleine gemeenten. Het conceptueel model van dit onderzoek wordt aan het einde van dit onderzoek besproken.

3.1 Netwerktheorie

Om de onderlinge relaties tussen de stakeholders duidelijk te maken is uitleg van de netwerktheorie noodzakelijk. Deze benadering laat zien dat er een relatie bestaat van wederzijdse afhankelijkheid tussen de gemeente en de verschillende stakeholders. Deze relatie toont de belangrijkheid van de stakeholders voor de gemeenten.

Netwerken worden omschreven als “sociale systemen waarbinnen actoren interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma’s” (Hoogerwerf en Herweijer, 2003:337). Een netwerk bestaat uit verschillende actoren, of stakeholders, met onderlinge relaties. Elke stakeholder heeft eigen doelen en belangen.

De netwerktheorie (policy network approach) is gebaseerd op interacties in complexe omgevingen tussen veel actoren (Klijn, Kickert en Koppejan, 1997:6). De term ‘netwerktheorie’ wordt gebruikt om de relatie weer te geven tussen de verschillende actoren die actief zijn in het publieke domein. Actoren die zich bevinden in een netwerk zijn afhankelijk van elkaar omdat zij elkaar nodig hebben om hun doeleinden te bereiken (Klijn et al., 1997:6). Bij publieke problemen komen verschillende soorten actoren aan bod: publieke (overheid) organisaties, quasi-publieke organisaties en private organisaties. Volgens de netwerktheorie wordt beleid gevormd door de interacties tussen actoren die allemaal hun eigen doel en strategie hebben. Deze beleidsvorming moet gemanaged worden omdat de actoren allemaal een eigen perspectief hebben. Dit maakt de beleidsvorming zeer complex (Edelenbos en Klijn, 2004:5).

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen partijen die als belanghebbenden of als betrokkenen optreden (actoren) en elementen (factoren) die een meer indirecte relatie hebben zoals economische groei en technologische ontwikkeling (Edwards en Schaap, 2003:38). In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de actoren.

Alle actoren, ook wel stakeholders genoemd, hebben belang bij afstemming, omdat zij elkaar nodig hebben om hun doelen te bereiken. Overheidsbeleid wordt vaak ontwikkeld door de overheid zelf in samenwerking met de doelgroep. Zonder interactie tussen de beleidsvoerders en de doelgroepen is het beleid vaak niet effectief (Hoogerwerf en Herweijer, 2003:329).

De overheid is dus afhankelijk van de medewerking van doelgroepen bij het bereiken van haar doelen. Belangrijke doelgroepen zijn bijvoorbeeld bedrijven en burgers.

Bedrijven en burgers zijn vaak weer afhankelijk van de overheid voor subsidie, het verkrijgen van een vergunning of bijvoorbeeld het vastleggen van de algemeen verbindende spelregels (Hoogerwerf en Herweijer, 2003:331).

Financiële middelen zijn erg belangrijk voor samenwerking. Private middelen kunnen de overheidsmiddelen aanvullen. Bij de ontwikkeling van de transportinfrastructuur bijvoorbeeld zijn private partijen wellicht bereid om ook te investeren omdat de waarde van hun eigendom dan kan stijgen.

Een ander voorbeeld van samenwerking is het vergroten van de leefbaarheid in een wijk. Bij dit vraagstuk spelen de wensen van de bewoners een zeer belangrijke rol. “Samenwerking tussen overheidsinstanties, buurtwerk, wijkverenigingen en bewoners is dan de aangewezen weg om tot een afgewogen beleid te komen” (Hoogerwerf en Herweijer, 2003:334).

Daarbij hopen ondernemers dat door samen te werken ‘erger onheil’, zoals eenzijdige wettelijke maatregelen, wordt afgewend.

We leven in een samenleving met veel netwerken waar de gemeente zich van bewust moet zijn. Bij de uitvoering van beleid is de gemeente afhankelijk van partijen die niet in een ondergeschikte relatie staan tot gemeenten (De Eerste Overheid, 2007:6).

Gemeenten moeten randvoorwaarden stellen waarbinnen bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties zelf initiatief kunnen nemen. Gemeenten moeten bij botsende belangen beslissen wat het algemeen belang is (De Eerste Overheid, 2007:11).

Concluderend kan er gezegd worden dat de netwerktheorie laat zien dat er sprake is van een relatie tussen de gemeente en de stakeholders. Er is sprake van een mate van afhankelijkheid tussen de verschillende actoren. De gemeente moet rekening houden met de verschillende belangen van de stakeholders om draagvlak te creëren.

3.2 Stakeholderbenadering

Niet alle actoren in een netwerk zijn tegelijkertijd ook stakeholder. Vandaar dat het noodzakelijk is om in te zoomen op de stakeholderbenadering. Slack, Chambers en Johnston hanteren in hun boek “Operations Management”(2007) de stakeholder-based benadering. Deze benadering richt zich op de private sector maar is ook toepasbaar op de publieke sector. Het gaat om de relatie tussen een organisatie, zoals in het geval van dit onderzoek de gemeente, en haar stakeholders.

Slack et al. (2007) stellen dat een manier om te operationaliseren is om de omgeving te begrijpen van het desbetreffende project. Het is essentieel om de verschillende ‘stakeholders’ in beschouwing te nemen. Stakeholders zijn “the people and groups of people who have an interest in the operation and who may be influenced by, or influence, the operation’s activities” (Slack et al., 2007:501).

Alle projecten hebben stakeholders, en complexe projecten hebben veel stakeholders. Deze stakeholders hebben regelmatig uiteenlopende ideeën en doelen waardoor zij in conflict raken met elkaar. De stakeholders vinden verschillende aspecten van het project belangrijk. “At the very least, different stakeholders are likely to stress different aspects of a project” (Slack et al., 2007:501).

Er zijn verschillende redenen waarom de stakeholderbenadering van Slack, Chambers en Johnston gehanteerd moet worden. Er is een argument waarbij de gedachte is dat het handig is om zoveel mogelijk partijen betrokken te houden bij een traject vanaf een vroeg stadium. Dit voorkomt problemen en kritiek later in het traject. Er zijn ook directe voordelen aan het gebruiken van de stakeholderbenadering. Managers kunnen de gedachten en visies van de belangrijke stakeholders gebruiken om een project te vormen. In het geval van de gemeente wordt met project beleid bedoeld. Door stakeholders te betrekken wordt de kans dat de stakeholders achter het beleid staan verhoogd (Slack et al., 2007:501).

Het managen van de stakeholders is volgens deze benadering essentieel. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie belangrijke taken (Slack et al., 2007:502).

1) Identificeren (identifying)

Het identificeren van stakeholders houdt in dat er gekeken moet worden wie er allemaal geraakt wordt door het desbetreffende project. Het is belangrijk om te communiceren.

2) Prioriteiten geven (prioritizing)

Er zijn veel partijen die te maken hebben met een project/beleid. Zij staan echter allemaal in een andere relatie tot het project. De een heeft de macht om het beleid of project tegen te werken en de ander is geïnteresseerd in het project/beleid. Het is van belang om de mate van belangrijkheid te bepalen van de stakeholders.

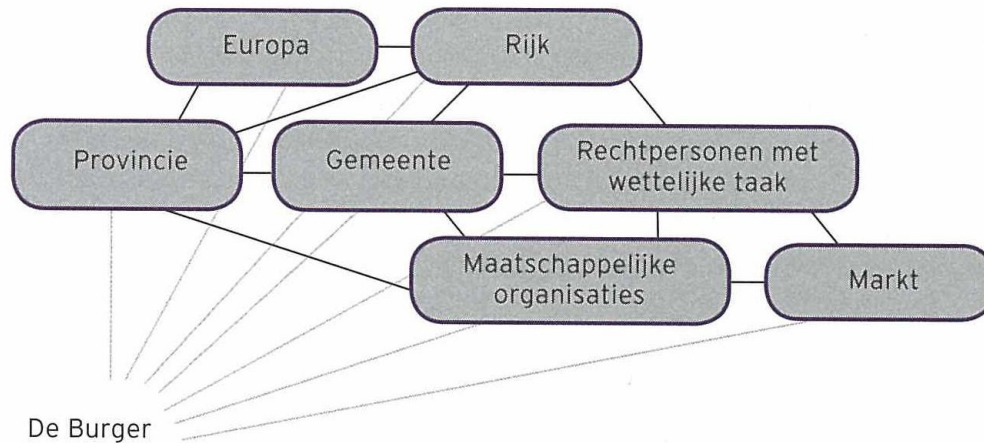
3) Het begrijpen van de stakeholdergroep.

Het is essentieel om te weten hoe een stakeholder gaat reageren op een project. Men moet ook weten hoe hier mee om te gaan.

Deze benadering van Slack, Chambers en Johnston (2007) is zeer toepasselijk in dit onderzoek. Het onderzoek gaat namelijk over het in kaart brengen van de belangen van de stakeholders bij de gemeenten. De drie belangrijke taken volgens de stakeholderbenadering zijn ook weer terug te zien in de onderzoeksvragen.

3.3 Stakeholders van de Gemeente

BMC advies managementgroep (Koster, Wever en Glim, 2009) voeren bestuurskrachtonderzoeken uit bij gemeenten. Hierbij hebben zij stakeholders vastgesteld:



Figuur 1: Stakeholders van de gemeente (Koster et al., 2009:30).

BMC advies stelt dat het gemeentebestuur in de huidige ‘civil society’ niet meer autonoom functioneert. “De gemeente kan alleen maatschappelijke problemen aanpakken als de gemeente als partner samenwerkt met maatschappelijke partners in de publieke sector en de markt” (Koster et al., 2009:31). Hieruit worden de maatschappelijke instellingen en bedrijven herleidt. BMC zegt ook dat het een uitdaging is om burgers te betrekken bij een gemeente. In het figuur van BMC wordt duidelijk wie de stakeholders zijn van de gemeente: Europa, het Rijk, Provincie, Rechtspersonen met wettelijke taak, maatschappelijke organisaties, de burger en de markt (Koster et al., 2009:30). De burger heeft tevens een relatie met alle stakeholders.

In dit onderzoek zijn de stakeholders afgebakend naar vier categorieën stakeholders: burgers, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Deze vier groepen staan centraal in dit onderzoek en zijn afgeleid uit bovenstaande studie van BMC advies management (2009). Onder de stakeholdergroep ‘andere overheden’ vallen de waterschappen, provincie, het rijk en regionale samenwerkingsverbanden. De keuze voor deze vier stakeholders valt aan de hand van een aantal argumenten uit te leggen. Een argument is dat bijna alle actoren die iets te maken hebben met de gemeente tot één van deze groepen behoort. De burger heeft bijvoorbeeld kiesrecht en beslist wie er politiek actief is bij de gemeente. Andere overheden zijn de overige bestuurslagen in Nederland, zij stellen regels op waar gemeenten zich aan moeten houden en ondersteunen de gemeente met het maken van beleid. Bedrijven vestigen zich in de gemeente en

hebben daardoor ook een relatie met de gemeente. Bedrijven zorgen tevens voor werkgelegenheid. Maatschappelijke organisaties zijn organisaties die actief zijn in de verschillende gemeenten zoals sportverenigingen en vrijwilligerswerk organisaties. Veel van deze organisaties krijgen ook subsidie van de gemeente.

In het figuur van BMC zijn verschillende overheidsinstanties aanwezig zoals de provincie, het Rijk, Europa en de Gemeente. Deze overheidsinstanties, met uitzondering van Europa, behoren tot de categorie ‘andere overheden’. Europa behoort hier niet bij omdat zij heel ver af staat van de gemeenten in Nederland. Europa wordt in het figuur überhaupt niet direct verbonden met de gemeente terwijl in de praktijk er wel een directe link aanwezig. Maar, vanwege het feit dat Europa heel ver af staat van de gemeenten, wordt Europa in dit onderzoek ook buiten beschouwing gelaten.

Zoals eerder al is besproken wordt de markt vertaald naar de bedrijven in een gemeente. De bedrijven bepalen tenslotte een groot deel van de markt. Maatschappelijke instellingen worden ook in het figuur van BMC behandeld, en vormen eveneens een categorie binnen dit onderzoek. De laatste categorie is de burger, inwoner van de gemeente.

Samen met adviseurs van de afdeling ‘lokale overheid’ bij Ernst & Young zijn deze stakeholder groepen vervolgens vastgelegd. Dit gebeurde tijdens een ‘brainstorm sessie’ waarbij iedereen hun mening kon delen over de afbakening van dit onderzoek. In de bijlagen (1) is een verslag te vinden van de brainstorm sessie die op 11 maart 2009 plaatsvond. Deze vier stakeholder categorieën zijn tevens getoetst bij de Gemeentesecretaris van Renswoude: Dhr. Lehmann, om te kijken of deze categorieën representatief zijn.

3.4 Verschil grote en kleine gemeenten

Er is gekozen voor een kleine, middelgrote en grote gemeente. Hieronder volgt een uitleg over het verschil tussen grote en kleine gemeenten.

Nederland kent 441 (1 januari 2009) gemeenten waarbij de verschillen in prestaties groot zijn. Elke gemeente kent, ondanks de gezamenlijke Gemeentewet, haar eigen omgangsvormen en regels (Derksen en Schaap, 2004:13). Er zijn drie factoren die deze prestatieverschillen onder andere verklaren. Ten eerste ligt het aan de omvang van de gemeente (inwonertal). De verschillen in omvang zijn enorm, ondanks de afname van kleine gemeenten ten gevolge van een proces van gemeentelijke herindeling (Derksen en Schaap, 2004:14). Ten tweede zijn er stedelijke gemeenten, plattelandsgemeenten en randgemeenten. Gemeenten verschillen dus naar mate van

‘stedelijkheid’. “De aard van het bestuur hangt met de stedelijkheid samen, onder andere omdat stedelijke gemeenten vaak het centrum vormen van een bepaalde regio” (Derksen en Schaap, 2004:15). Ten derde worden veel verschillen bepaald door de politieke en bestuurlijk cultuur van de gemeente. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met de ‘partijpolitieke kleur’ (Derksen en Schaap, 2004:15). In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de eerste factor, namelijk het verschil in omvang van gemeenten.

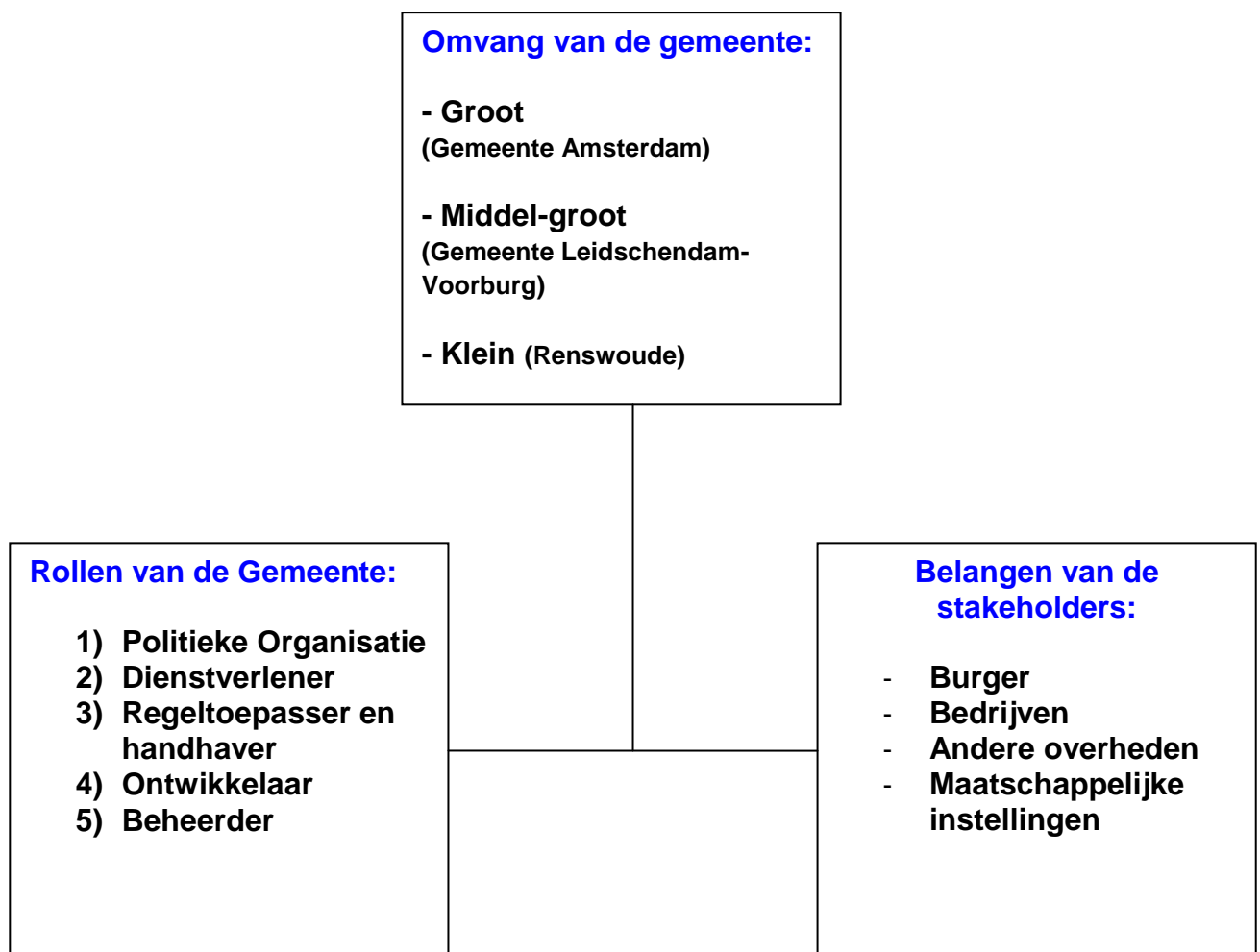
“Bij geen andere bestuurslaag in Nederland vinden we zo een enorme verscheidenheid als bij gemeenten” (Neelen, Rutgers en Tuurenhout, 2003:96). Kleine en grote gemeenten verschillen niet alleen in bestuur en organisatie maar beide kampen met onvergelykbare problemen. Zo heeft de gemeente Amsterdam grote verkeersproblemen terwijl de kleinste gemeente, Schiermonnikoog niet voor auto’s toegankelijk is (Neelen et al., 2003:97).

Een groot verschil tussen grote en kleine gemeenten is dat zij een ander budget hebben. De verschillen in uitgaven tussen grote en kleine gemeenten kan voor een groot deel verklaard worden uit ‘verschillen in de aard en intensiteit van maatschappelijke problemen waardoor de lokale besturen zich gesteld zien’ (Derksen en Schaap, 2004:145). Grotere gemeenten geven meer uit omdat zij grotere maatschappelijke problemen hebben. Grote steden hebben in ‘heviger mate te kampen met criminaliteit, werkloosheid, economische ontwikkeling, sociale voorzieningen en volksgezondheid dan kleine gemeenten’ (Derksen en Schaap, 2004:125).

De optimale schaal binnen een gemeente staat vaak ter discussie. De positie van deelgemeenten speelt hier ook een rol bij. Leveren zij een bijdrage aan een bestuur? Zorgt het voor meer bestuurskracht? Of leidt het juist tot meer bestuurlijke drukte? (NiCis, 2009). De kleinste en grootste gemeente in Nederland verschillen in samenstelling van hun bestuursorganen en hun ambtelijke apparaat en hebben met verschillende problemen te maken. Beide gemeenten hebben ook met andere schaalproblemen te maken (Neelen et al., 2003:111). Terwijl in een kleine gemeente zoals Schiermonnikoog de wethouders vrijwel alle kiesgerechtigde burgers kunnen kennen, bestaat in Amsterdam een kloof tussen de burgers en bestuurders (Neelen et al., 2003:111).

3.5 Conceptueel Model

Vanuit de theorie is een conceptueel model ontwikkeld dat hieronder wordt gepresenteerd. De vijf rollen van de gemeente vormen de basis in dit onderzoek omdat vanuit deze rollen wordt gekeken naar het belang van de stakeholder bij de gemeente. De stakeholders die centraal staan in dit onderzoek zijn: de burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen. Een derde belangrijk aspect in dit onderzoek is het verschil in omvang van de gemeente. Vandaar dat er ook een onderscheid wordt gemaakt tussen een grote gemeente, middelgrote en kleine gemeente.



Figuur 2: Conceptueel model

3.6 Conclusie van het theoretisch kader

Dit hoofdstuk heeft een aantal theorieën gepresenteerd die essentieel zijn voor dit onderzoek. Als eerste werd de netwerktheorie besproken. Hierdoor is duidelijk geworden dat elke organisatie, zoals een gemeente, een groot netwerk heeft. De mate waarin de stakeholders belangrijk zijn voor gemeenten wordt hier aangetoond. Ook is duidelijk geworden dat elke stakeholder eigen doelen en belangen heeft.

De tweede theorie is de stakeholderbenadering. Deze benadering gaat over de relatie van een organisatie, zoals de gemeente, met haar stakeholders. De theorie stelt dat het essentieel is om de verschillende stakeholders in kaart te brengen. De stakeholders hebben daarbij uiteenlopende ideeën en doelen. Een belangrijke reden om deze benadering te gebruiken is, omdat managers de gedachten en visies van belangrijke stakeholders gebruiken om een project te vormen. Dit wil zeggen dat door het betrekken van de stakeholders bij beleid de kans dat de stakeholders achter het beleid staan wordt verhoogd.

De derde theorie gaat over de stakeholders van de gemeente. BMC advies managementgroep heeft hier een gedachte over. Zij stellen ook dat de gemeente alleen maatschappelijke problemen kan aanpakken indien de gemeente samenwerkt als partner met maatschappelijke partners in de publieke sector en markt. Vanuit de theorie van BMC adviesgroep worden ook een aantal belangrijke stakeholders afgeleid: burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen.

De vierde, en tevens laatste, theorie betreft het verschil tussen grote en kleine gemeenten. De theorie laat zien dat gemeenten veel van elkaar kunnen verschillen. Zo zijn de verschillen in omvang groot en zijn er verschillende soorten gemeenten. Zo zijn er stedelijke gemeenten, plattelandsgemeenten en randgemeenten. De aard van het bestuur hangt daarbij samen met stedelijkheid. Een derde verschil tussen gemeenten wordt bepaald door de politieke en bestuurlijk cultuur van de gemeente. Er wordt ook gezegd dat kleine en grote gemeenten zoveel van elkaar verschillen omdat zij met onvergelykbare problemen kampen. Daarbij hebben zij ook een ander budget.

Vanuit de theorie is dus het volgende bekend: de gemeente opereert in een netwerk waardoor de stakeholders zeer belangrijk zijn voor de gemeente om bijvoorbeeld maatschappelijke problemen op te lossen. De volgende stakeholders zijn belangrijk voor de gemeente: burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen. Er is een groot verschil te vinden tussen grote en kleine gemeenten op het gebied van omvang, budget, politiek en gemeentelijke problemen.

Dit onderzoek gaat aan de hand van de theorie kijken wat de verschillende stakeholders belangrijk vinden en maakt hier een rangschikking van. Zo kan het verschil tussen het belang van de stakeholders duidelijk worden gemaakt. Daarbij wordt ook een onderscheid gemaakt tussen een grote, middel-grote en kleine gemeente om te kijken of er een verschil te vinden is in de belangen van de stakeholders in de verschillende gemeenten.

Vanuit de theorie is gebleken dat de stakeholders zeer belangrijk zijn voor de gemeenten en dat kleine en grote gemeenten veel van elkaar verschillen. Zoals eerder al gezegd kunnen managers de gedachten en visies van de belangrijke stakeholders gebruiken om een project te vormen. Om die reden is dit onderzoek dan ook een meerwaarde, omdat de belangen en de mate van belang in kaart worden gebracht van de verschillende stakeholders. Er wordt ook gekeken naar het verschil tussen een grote, middel-grote en kleine gemeenten om te kijken of hier overeenkomsten en verschillen te vinden zijn. Tevens worden de theorieën van dit onderzoek op deze manier gekoppeld.

Hoofdstuk 4: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de opbouw van het onderzoek uiteengezet. Het onderzoek heeft zowel een kwalitatief als kwantitatief karakter. Doel is om informatie te verzamelen over verschillende actoren om een beeld te schetsen over de denkbeelden voor wat betreft de belangen van de stakeholders bij de gemeente.

Na de literatuurstudie volgen vragenlijsten die worden ingevuld door de verschillende stakeholders. Naast deze vragenlijsten wordt ook een aantal semi-gestructureerde interviews gehouden met verschillende stakeholders.

Te denken valt aan ambtenaren werkzaam binnen de gemeente, werknemers van de provincie en de waterschappen. Vragenlijsten en interviews gaan in op de verschillende rollen die de gemeente kan vervullen volgens Hiemstra (2003).

Aan de hand van de literatuur, de vragenlijsten en de gehouden interviews zal een beeld worden geschetst over de belangen van de verschillende stakeholders van de gemeente.

In dit hoofdstuk zal als eerste de operationalisering van de kernconcepten plaatsvinden. Daarna volgt de afbakening van dit onderzoek. In dit onderdeel wordt onder andere besproken hoe de onderzochte gemeenten zijn gekozen. Na deze afbakening worden de belangen van de stakeholders besproken aan de hand van een aantal onderzoeken en benchmarks. Aan de hand van deze informatie is een tabel opgesteld waarin de belangen weergegeven worden. Deze belangen zijn gebruikt bij het operationaliseren van de verschillende rollen van de gemeente. De operationalisering van de rollen van de gemeente wordt na de tabel besproken. De paragraaf die daarna komt gaat over de vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek. Als laatste worden de semi-gestructureerde interviews die in dit onderzoek zijn uitgevoerd besproken.

4.1 Operationalisering van de kernconcepten

Deze paragraaf gaat in op de definitie van twee centrale begrippen in dit onderzoek, belang en de stakeholder. De verschillende stakeholders die in dit onderzoek centraal staan worden eveneens besproken bij het begrip 'de stakeholder'.

4.1.1 Definiëren van begrippen

Het begrip ‘belang’

Belang in dit onderzoek is het belang dat de stakeholder heeft bij de gemeente. Wat vindt de stakeholder belangrijk van de verschillende rollen van de gemeente?

Het begrip ‘stakeholder’

De stakeholder is de belanghebbende bij de gemeente. Stakeholders hebben belang bij alles wat de gemeente doet of nalaat. De volgende stakeholders staan centraal in dit onderzoek:

- Burgers
- Andere overheden (provincie, waterschappen, het Rijk en regionale samenwerkingsverbanden)
- Bedrijven
- Maatschappelijke instellingen

Stakeholder: Burgers

Burgers staan op meerdere manieren in relatie tot de lokale overheid. Burgers hebben kiesrecht en kunnen daarmee hun vertegenwoordigers kiezen. “Burgerschap komt mede tot ontwikkeling, wanneer burgers ook zelf worden aangesproken om zich actief in te zetten voor de gemeenschap” (Hiemstra, 2003:38).

Stakeholder: Bedrijven

De bedrijven als stakeholder worden in dit onderzoek vertegenwoordigd door het midden en kleinbedrijf. Deze bedrijven hebben veelal frequent contact met gemeenten.

MKB Nederland (Midden en Klein Bedrijven Nederland) vertegenwoordigt deze bedrijven. Doel is om een ‘modern en kansrijk ondernemersklimaat voor onze Nederlandse economie en maatschappij’ te creëren (www.mkb.nl).

MKB-Nederland telt ruim 186.000 bedrijven en instellingen uit 150 brancheorganisaties en 600 regionale en lokale ondernemersverenigingen (MKB Nederland). De belangen van ondernemers, ondernemersorganisaties en (publieke) instellingen die zich met ondernemerschap identificeren worden gebundeld door het MKB.

Het Midden en Kleinbedrijf zijn in dit onderzoek gekozen om de bedrijven te representeren vanwege het feit dat MKB Nederland (www.mkb.nl):

- 99% van alle bedrijven omvat
- met 4,2 miljoen werknemers de banenmotor van Nederland is
- goed is voor 58% van de werkgelegenheid in de marktsector
- in 2006 een omzet van €765 miljard boekte
- 58% van de omzet van het gehele bedrijfsleven behaalt
- maximaal 250 medewerkers per bedrijf telt
- zeker niet hetzelfde is als de middenstand
- geleid wordt door ondernemers die voor eigen rekening en risico werken

Stakeholder: Andere overheden

Een belangrijke stakeholder van gemeenten zijn de andere overheden. Hieronder wordt verstaan: het rijk provincie, de waterschappen en regionale samenwerkingsverbanden.

Stakeholder: Maatschappelijke instellingen

Maatschappelijke instellingen zijn bijvoorbeeld sportverenigingen, goede doelenorganisaties en andere vormen van verenigingen. Motieven voor de overheid om samen te werken met maatschappelijke instellingen zijn: gebrek aan financiën, gebrek aan kennis, onvoldoende toegang tot de doelgroep, grotere acceptatie van beleid, het besef dat de oplossing van het beleidsprobleem bij de doelgroep zelf ligt en het doorbreken van een patstelling. Voor maatschappelijke groepen zijn er vier motieven te onderscheiden voor samenwerking (Hoogerwerf en Herweijer, 2003:333):

- de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het beleid.
- de behoefte aan beleidsafstemming.
- de mogelijkheid via samenwerking eigen doeleinden te bereiken.
- het verwerven van publieke middelen (Hoogerwerf en Herweijer, 2003:333).

4.1.2 Afbakening

In deze paragraaf wordt de afbakening van dit onderzoek behandeld. Als eerste wordt besproken hoe de gemeenten zijn geselecteerd met een korte uitleg van de drie gekozen gemeenten in dit onderzoek. Daarna wordt besproken hoe de stakeholders geselecteerd zijn.

Hoe de gemeenten zijn gekozen

De gemeenten zijn geselecteerd op basis van hun omvang. Om een onderscheid te maken tussen grote en kleine gemeenten is er gekozen voor een kleine, middelgroot en grote gemeente. Er is gekozen voor Renswoude (klein), Leidschendam-Voorburg (middelgrote) en Amsterdam (groot). Het Ministerie van Binnenlandse Zaken hanteert een schaal waarop gemeenten worden ingedeeld:

- gemeenten met minder dan 5.000 inwoners
- gemeenten met 5.000 tot 20.000 inwoners
- gemeenten met 20.000 tot 50.000 inwoners
- gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners
- gemeenten met 100.000 tot 250.000 inwoners
- gemeenten met meer dan 250.000 inwoners

De kleine gemeente in dit onderzoek behoort tot de categorie gemeenten met minder dan 5.000 inwoners. De grote gemeente behoort tot de categorie meer dan 250.000 inwoners. De middelgrote gemeente zit er tussen in met meer dan 50.000 inwoners. Onderstaande gemeenten zijn in overleg met Ernst & Young gekozen. Hier horen praktische en inhoudelijke overwegingen bij. Een inhoudelijke overweging is dat Amsterdam de grootste Gemeente van Nederland is. Gemeente Renswoude behoort tot één van de tien kleinste gemeenten van Nederland. Hierdoor zijn twee uitersten van elkaar gekozen waardoor het verschil tussen groot en klein wellicht zichtbaar kan worden, indien er een verschil is. Alle drie gemeenten liggen overigens in een verschillende provincie. Daarmee zijn de uitkomsten van dit onderzoek wellicht meer representatief voor Nederland. Er zijn ook praktische overwegingen bij de keuze van deze drie gemeenten. Zo woont de onderzoekster in Amsterdam, en heeft zij tevens jaren in Leidschendam-

Voorburg gewoond. Hierdoor kent de onderzoekster verschillende stakeholders in de gemeente waardoor het onderzoek eenvoudiger kan worden uitgevoerd.

De gekozen gemeenten

Gemeente Renswoude

De gemeente Renswoude ligt in de Provincie Utrecht, tussen enerzijds het Veluwemassief en anderzijds de Utrechtse Heuvelrug. Renswoude behoort tot een van de tien kleinste gemeenten van Nederland. Renswoude heeft in totaal 4.469 inwoners. Opvallend is het aantal jonge mensen, dat duidelijk hoger ligt dan het gemiddelde in de provincie (www.renswoude.nl).

Op agrarisch gebied is er sprake van voornamelijk gemengde bedrijven. De industriële bedrijvigheid groeit ook in Renswoude. “Op het bedrijventerrein 'de Hooge Hoek' hebben diverse bestaande en nieuwe bedrijven zich gevestigd en ook daar wordt gezorgd voor een flink stuk werkgelegenheid” (www.renswoude.nl).

Gemeente Leidschendam-Voorburg

De gemeente Leidschendam-Voorburg kent (op 1-1-2009) 72.712 inwoners verdeeld over twee woonplaatsen en staat daarmee op nummer 43 qua inwonersaantal in Nederland (www.leidschendamvoorburg.nl). De gemeente ligt in de Provincie Zuid-Holland dichtbij Den Haag.

Leidschendam-Voorburg is op 1 januari 2002 ontstaan, om een inlijving van deze randgemeenten bij de buurgemeente Den Haag te voorkomen. Dit maakt het een strategische fusie (www.leidschendamvoorburg.nl).

Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam is de grootste gemeente van Nederland en tevens de hoofdstad. Amsterdam heeft (op 1-1-2009) 758.198 inwoners (www.amsterdam.nl). De gemeente is één van de steden in de Randstad. De stad ligt in de Provincie Noord-Holland aan de monding van de Amstel en aan het IJ. Amsterdam heeft een haven die verbonden is met de Noordzee via het Noordzeekanaal (www.amsterdam.nl).

4.1.3 Belangen van de stakeholders volgens Benchmarks en artikelen

Door gebruik te maken van verschillende benchmarks en artikelen kan er gekeken worden wat de verschillende stakeholders belangrijk vinden. De belangen komen voort uit verschillende bronnen en worden hieronder in de tabel gepresenteerd. Omdat deze belangen in veel verschillende benchmarks en artikelen voorkomen is ervoor gekozen om deze ook voor dit onderzoek te gebruiken.

Dit onderzoek voegt veel toe aan deze bestaande benchmarks en artikelen. De bestaande benchmarks en artikelen hebben al veel belangen achterhaald. Dit onderzoek kijkt juist naar wat de verschillende stakeholders het belangrijkste vinden en of er een onderscheid is tussen de stakeholders qua belang. Er wordt een rangschikking gemaakt van belangrijkheid per stakeholder. Ook kijkt dit onderzoek naar de verschillen en overeenkomsten in belang van de stakeholders in een grote, middel-grote en kleine gemeente.

Hieronder een korte uitleg van de gebruikte benchmarks en artikelen.

Burgerlink is een bron die als schakel fungeert tussen burger en overheid. Getracht wordt ervoor te zorgen dat de overheid haar aanbod beter kan afstemmen op de wensen van de burgers. Burgerlink is een initiatief van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (www.burgerlink.nl). Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft tevens in 2008 beginselen opgesteld voor ‘deugdelijk overheidsbestuur’. Dit heet de ‘Nederlandse code voor goed openbaar bestuur’. De minister heeft in 2008 zeven bestuurders en leidinggevenden uit het openbaar bestuur uitgenodigd als werkgroep om deze code te ontwikkelen. Zij zijn van mening dat goed openbaar bestuur essentieel is voor het functioneren van onze democratische rechtstaat (BZK).

Op de site van MKB Nederland zijn tevens een aantal belangen te vinden van de bedrijven bij de gemeente. Zo vindt het MKB dat de gemeentelijke regeldruk te hoog is voor bedrijven (MKB, gemeentelijk regeldruk en democratie). Er is ook een benchmark uitgevoerd waarbij het

gemeentelijke ondernemingsklimaat onderzocht werd (Benchmark gemeentelijk ondernemingsklimaat). Een andere benchmark die is gebruikt is die van www.waarstaatjegemeente.nl. Verschillende aspecten komen hierbij aanbod zoals dienstverlening en sociale voorzieningen. Benchmark publiekszaken (www.benchmarking-publiekszaken.nl) brengt ook de dienstverlening in kaart bij verschillende gemeenten. De VNG (Nederlandse Vereniging van Nederlandse Gemeenten) wil hiermee gemeenten de kans bieden om eigen prestaties systematisch te vergelijken en op basis daarvan te werken aan kwaliteitsverbetering. De belangen die hieronder zijn weergegeven zijn gebruikt om de verschillende rollen van de gemeente te operationaliseren. Voor de stakeholders maatschappelijke instellingen zijn er geen expliciete benchmarks of artikelen gevonden. Er zijn echter genoeg belangen in de tabel om een vragenlijst op te stellen.

Rol gemeente					
	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Belangen van MKB	Minder bureaucratie, meer service	Groot aanbod publieke diensten	Weinig gemeentelijke regeldruk	Op tijd MKB-bedrijven betalen voor een dienst	Positief imago bij andere ondernemers
			Hoogte gemeentelijke lasten		
			Verlenen van vergunning		
	Actualiseer, digitaliseer en globaliseer bestemmingsplannen	Aanbod recreatieve diensten	Beleid		Parkeerbeleid / Bereikbaarheid
			Communicatie		
Belangen van de Burger	E-participatie	Vindbare Overheidsproducten	Regelgeving	E-participatie	Ontvankelijk bestuur
					Bereikbaarheid
		Gemeentelijke voorzieningen			Veiligheid
	Transparantie				Sfeer en uitstraling
					Communicatie
	Belangen van de andere overheden	Openheid en integriteit			Kwaliteit dienstverlening
Participatie burger mogelijk		Tijdsbeleid	Verantwoording afleggen	Zelfreinigend en lerend vermogen	
Doelgerichtheid en doelmatigheid		Elektronische dienstverlening			

Tabel 2: Belangen van de stakeholders afkomstig uit de benchmarks en artikelen

4.1.4 Operationalisering rollen gemeenten

Hieronder worden de verschillende rollen die de gemeente kan vervullen geoperationaliseerd. Bij elke rol worden vijf kenmerken gehanteerd. Door middel van deze kenmerken wordt gekeken hoe belangrijk een rol wordt gevonden.

Deze kenmerken zijn gekozen doordat zij veelvuldig voorkomen in verschillende benchmarks en artikelen die hiervoor zijn besproken. Uit deze benchmarks en artikelen is gebleken dat deze kenmerken belangrijk zijn voor verschillende stakeholders. Om die reden zijn de volgende kenmerken dan ook gekozen om de verschillende rollen te operationaliseren. Er heeft bij sommige kenmerken een vertaalslag plaatsgevonden vanuit de benchmarks en artikelen. Deze kenmerken zijn tijdens de vertaalslag afgeleid uit de benchmarks en artikelen en bij een gepaste rol van de gemeente geplaatst. De onderzoekster heeft vervolgens zelf een passend kenmerk ontwikkeld. Dit is bij de desbetreffende kenmerken aangegeven.

1. Politieke Organisatie

Politieke organisatie houdt in het gemeentelijk overlegorgaan van gemeenteraad, burgemeester en wethouder, waarbij de burger door middel van verkiezingen invloed heeft op de samenstelling. De volgende punten zijn kenmerkend voor deze rol van de gemeente:

Transparantie

Dit houdt in dat de politieke organisatie helder en duidelijk is. Er is sprake van een transparante werkwijze waardoor het beleid van de gemeente voor de stakeholder inzichtelijk is en deze zodoende de zaken die spelen binnen de gemeente beter kan volgen. Dit kenmerk komt direct voort uit de benchmarks en artikelen die net zijn besproken.

Herkenbaarheid

De politieke organisatie moet herkenbaar zijn. De stakeholder moet zijn persoonlijke belangen vertegenwoordigd zien binnen de gemeente. Dit kenmerk komt voort uit de belangen van doelmatigheid en doeltreffendheid. De vooraf gestelde belangen moeten worden bewerkstelligd en afgestemd met de stakeholders.

Aanspreekbaarheid

Het is van belang voor stakeholders om zich, in het geval van een probleem, direct te kunnen wenden tot de persoon die erover gaat. Dit kenmerk is afgeleid van de belangen dat er een mogelijkheid is tot participatie en het geven van een mening door de stakeholder.

Integriteit

Er moet te allen tijde integer gehandeld worden door de politieke organisatie wat betekent dat de regels gevolgd moeten worden. Dit kenmerk is direct afgeleid uit de benchmarks en artikelen die in het vorige deel zijn besproken.

Hebben van invloed als kiezer

De stakeholder moet invloed kunnen uitoefenen op bijvoorbeeld beleid van de politieke organisatie. De stakeholder moet iets te zeggen kunnen hebben. Er moet naar zijn/haar mening gevraagd worden. Dit kenmerk is afgeleid uit het belang dat participatie mogelijk is door de stakeholder; de stakeholder moet invloed kunnen uitoefenen.

2. Dienstverlener

De gemeente als dienstverlener houdt in alle diensten die de gemeente verstrekt zoals het regelen van een paspoort of rijbewijs. Alle kenmerken zijn afgeleid vanuit de benchmarks en artikelen die in het onderdeel hiervoor zijn besproken. De volgende kenmerken zijn belangrijk voor de rol dienstverlener:

Kwaliteit overheidsproducten

Dit houdt in dat de kwaliteit van de overheidsproducten naar behoren is.

Veel verschillende voorzieningen

Er moet een variëteit aan voorzieningen aanwezig zijn. De stakeholder moeten tussen voorzieningen kunnen kiezen.

Aanbod recreatieve diensten

Dit betekent dat er gebruik kan worden gemaakt van recreatieve diensten met als doel vrijetijdsbesteding.

Vindbare en duidelijke overheidsproducten

De overheidsproducten moeten duidelijk aanwezig zijn waardoor de stakeholder bewust is van de verschillende producten.

Elektronische dienstverlening

De overheidsproducten moeten ook elektronisch beschikbaar zijn.

3. Regeltoepasser en handhaver

Deze rol betekent dat de gemeente bestuursdwang kan uitoefenen tegen bijvoorbeeld criminaliteit. Er bestaat hier goede regelgeving voor. De kenmerken zijn afgeleid uit de benchmarks en artikelen die eerder zijn besproken. Deze rol heeft de volgende kenmerken:

Regelgeving

Regelgeving bevat kaders voor het correct toepassen van wetgeving. In de regelgeving stelt de regelgever uitvoeringskaders aan anderen.

Verlening van vergunningen

Het verlenen van een vergunning betekent de officiële toestemming om een bepaalde activiteit uit te voeren.

Hoogte gemeentelijke lasten

Dit houdt in hoe hoog de kosten zijn van de gemeentelijke lasten zoals gemeentebelastingen.

Weinig gemeentelijke regeldruk

Betekent minder regels om iets te realiseren.

Verantwoording afleggen

De gemeente moet verantwoording afleggen over zijn taak als regeltoepasser en handhaver. Bijvoorbeeld uitleg geven over het handelen en beleid van de gemeente in een bepaalde zaak.

4. Ontwikkelaar

De gemeente als ontwikkelaar betekent dat de gemeente projecten ontwikkelt, zoals nieuwbouwwijken. De stakeholder is hierbij partner wat betekent dat zij samen met de overheid maatschappelijk problemen aanpakt. De kenmerken van deze rol komen deels voort uit de benchmarks en artikelen. Deze rol vereist het ontwikkelen van projecten. Hierbij is participatie belangrijk. Vandaar dat samenwerking met andere partijen en het betrekken van andere partijen allebei kenmerken zijn van deze rol. Participatie is de basis van alle onderstaande kenmerken:

E-participatie

Stakeholders kunnen via het internet participeren bij projecten van de gemeente.

Samenwerking met andere partijen

De gemeente werkt met verschillende partijen samen met het ontwikkelen van een project.

Het ontwikkelen van nieuwe bouwprojecten

De gemeente besteedt tijd aan het ontwikkelen van nieuwe bouwprojecten en plannen.

Het betrekken van andere partijen bij plannen

De gemeente doet haar best om andere partijen zo veel mogelijk te betrekken bij haar plannen.

Het hebben van voldoende inspraakmogelijkheden

Stakeholders hebben inspraakmogelijkheden bij de gemeente als het gaat om de ontwikkeling van bijvoorbeeld bouwprojecten.

5. Beheerder

De rol van beheerder houdt in dat de openbare ruimte goed beheerd wordt. Alle kenmerken zijn uit de benchmarks en artikelen afgeleid. De bijbehorende kenmerken zijn:

De sfeer en uitstraling van de gemeente

Sfeer en uitstraling houden in wat andere partijen bij de gemeente voelen.

Positief imago bij andere partijen zoals andere gemeenten

Dat de gemeente een goed imago heeft bij andere partijen.

De veiligheid in de gemeente

Dit houdt in dat de veiligheid in de gemeente gewaarborgd wordt.

De bereikbaarheid van de gemeente

De gemeente is goed bereikbaar met bijvoorbeeld openbaar vervoer en eigen vervoer.

Parkeergelegenheid in de gemeente

De gemeente heeft voldoende parkeermogelijkheden.

4.2 De vragenlijst

Vragenlijsten komen veelvuldig voor bij onderzoeken en kunnen van groot belang zijn. Het is een algemene benadering om een sociaal onderzoek uit te voeren (Robson, 2007:228). Doel is om te achterhalen wat voor stakeholder het is, van welke gemeente dit een stakeholder is en welke rol het belangrijkste wordt gevonden. Er wordt ook gekeken naar geslacht en leeftijd van de respondent. De stakeholder kan aangeven in welke mate hij/zij een rol belangrijk vindt door een cijfer te geven aan de kenmerken. In totaal geeft de respondent vijftientig cijfers. De vragenlijst wordt gebruikt in dit onderzoek om een groter aantal stakeholders te kunnen benaderen. De vragenlijst is te vinden in de bijlagen (bijlage 9).

4.2.1 Uitzetten van de vragenlijst

De vragenlijst is op twee manieren uitgezet: per e-mail en een face-to-face benadering. In de gemeentegidsen zijn heel veel contactgegevens beschikbaar van verschillende maatschappelijke instellingen en bedrijven in de desbetreffende gemeente. Op die manier zijn de vragenlijsten uitgezet naar de maatschappelijke instellingen en bedrijven. De vragenlijsten van de andere overheden zijn ook via de e-mail gedaan. Deze contactgegevens zijn ook op het internet gepubliceerd. De vragenlijsten die ingevuld zijn door de burgers zijn allemaal face-to-face gedaan. Dit houdt in dat de onderzoekster bij de gemeenten langs is gegaan en op straat burgers heeft aangesproken. De vragenlijsten van de bedrijven zijn tevens aangevuld door het langs gaan bij bedrijven om vervolgens face-to-face de vragenlijsten in te laten vullen. In bijlage 2 zijn de

uitkomsten te vinden van de vragenlijsten van de burgers. In bijlage 3 zijn de uitkomsten van de maatschappelijke instellingen te vinden. In bijlage 4 zijn de uitkomsten van de bedrijven te vinden. De uitkomsten van de andere overheden worden in hoofdstuk 5 besproken.

Het was niet eenvoudig om ervoor te zorgen dat de vragenlijsten werden ingevuld. Veel respondenten hebben geen zin om mee te doen aan een onderzoek. Er zijn heel veel e-mails gestuurd waarvan slechts tientallen respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. De face-to-face methode werkte wel erg goed bij de bedrijven. Deze methode werkte echter minder goed bij de burgers omdat zij vaak gewoon doorliepen op straat. De andere overheden zijn het moeilijkst te bereiken omdat zij de vragenlijst vaak intern doorstuurde met het argument dat zij er allemaal ‘niet over gingen’. Hierdoor zijn er in totaal maar zes vragenlijsten ingevuld door deze stakeholder. In totaal zijn er negenennegentig vragenlijsten ingevuld.

4.2.2 Representativiteit van de respons van de vragenlijsten

Burgers Amsterdam

De burgers die de vragenlijst in Amsterdam hebben beantwoord zijn allemaal vrij jong. Dit is niet geheel representatief omdat zij allemaal binnen de categorie vallen 21-30. De andere categorieën worden dus niet bekeken in dit onderzoek waardoor het niet helemaal representatief is. Er zijn in totaal vier mannen en zeven vrouwen die de vragenlijst hebben ingevuld. Dit is wel representatief omdat er meer vrouwen in Amsterdam wonen dan mannen.

Mannen en vrouwen in de gemeente Amsterdam							
Totaal	Mannen	Vrouwen	0-20	21-30	31-40	41-50	50+
747093	367509	379584	155414	126114	137985	118236	209344

Tabel 3: Feiten en cijfers inwoners Amsterdam (CBS 2009).

Burgers Leidschendam-Voorburg

De burgers uit Leidschendam-Voorburg die de vragenlijst hebben ingevuld variëren erg in leeftijd. Er zitten bijvoorbeeld 4 respondenten tussen die in de twintig zijn en ook vier respondenten die boven de vijftig zijn. Elke categorie wordt vertegenwoordigd door de respondenten van de vragenlijst. Dit maakt het zeer representatief. In Leidschendam hebben vier mannen de vragenlijst ingevuld en zeven vrouwen. Dit is ook representatief omdat er meer vrouwen in Leidschendam-Voorburg wonen dan mannen.

Mannen en vrouwen in de gemeente Leidschendam-Voorburg							
Totaal	Mannen	Vrouwen	0-20	21-30	31-40	41-50	50+
72862	34797	38065	15423	7105	9674	10889	29762

Tabel 4: Feiten en cijfers inwoners Leidschendam-Voorburg (CBS 2009).

Burgers Renswoude

De burgers in Renswoude variëren ook in leeftijd. Er zijn alleen geen vijftig plussers die de vragenlijst hebben ingevuld. De andere categorieën worden wel vertegenwoordigd. Dit maakt het enigszins representatief. Er zijn in totaal zes mannen en vier vrouwen die de vragenlijst hebben ingevuld. Dit lijkt niet geheel representatief omdat er meer mannen dan vrouwen de vragenlijst hebben ingevuld terwijl er net zoveel mannen als vrouwen in Renswoude wonen. Echter doordat er maar twee mannen meer de vragenlijst hebben ingevuld dan de vrouwen is het wel representatief.

Mannen en vrouwen in de gemeente Renswoude							
Totaal	Mannen	Vrouwen	0-20	21-30	31-40	41-50	50+
4482	2218	2264	1364	553	662	613	1290

Tabel 5: Feiten en cijfers inwoners Renswoude (CBS 2009).

Maatschappelijke instellingen

Er zijn veel verschillende soorten maatschappelijke instellingen die de vragenlijst hebben ingevuld. Naast veel sportverenigingen zijn er ook belangenverenigingen die mee hebben gedaan aan het onderzoek. Er zijn ook andere verenigingen zoals een oranje vereniging en historische vereniging die mee hebben gedaan. Daarnaast hebben ook onderwijs instellingen meegedaan aan het onderzoek. Deze variëteit aan maatschappelijke instellingen zorgt ervoor dat zij representatief zijn voor de gemeenten.

Bedrijven

De bedrijven die mee hebben gedaan aan dit onderzoek verschillen ook heel erg van elkaar. Er zijn onder andere kleding winkels, financiële bedrijven, bakkers, restaurant en een advocaten kantoor die respondent zijn. Deze verscheidenheid in bedrijven zorgt voor representativiteit.

Andere overheden

Bij de andere overheden is er sprake van representativiteit omdat er zes respondenten zijn. Twee waterschappen en twee provincies en twee respondenten van het Rijk hebben meegedaan aan het onderzoek. De zes respondenten zijn belanghebbende in verschillende gemeenten waardoor alle drie gemeenten gerepresenteerd worden door een andere vorm van overheid.

4.3 Semi-gestructureerde interviews

Interviews worden veelvuldig gebruikt bij onderzoeken om informatie te verschaffen (Robson, 2002:269). Interviews kunnen worden gebruikt als onderdeel van een onderzoek of als enige methode van onderzoek. Het gebruiken van interviews bij een kwalitatief onderzoek is een goede methode indien er onder andere sprake is van een case studie waarbij de belangen van de deelnemers getoetst worden (Robson, 2002:271). Dit is ook het geval bij het onderzoek over de belangen van de stakeholders.

In dit onderzoek worden semi-gestructureerde interviews gebruikt. Dit houdt in dat de vragen en onderwerpen van te voren worden vastgelegd. De volgorde van de gestelde vragen staat echter niet vast. De verwoording van de vragen kan ter plekke veranderen en er kunnen ook voorbeelden worden gegeven. Daarbij kan er gekozen worden om vragen toe te voegen of juist niet te stellen. Semi-gestructureerde interviews worden vaak gebruikt bij een onderzoek met een flexibel design. De interviewer heeft een 'shopping list' van onderwerpen die hij/zij wil aankaarten. De interviewer heeft veel vrijheid tijdens het gesprek om de benodigde informatie te achterhalen (Robson, 2007:278).

Het interviewschema van een semi-gestructureerd interview ziet er als volgt uit (Robson, 2007:278):

- introductie (het onderzoek bespreken)
- een lijst met onderwerpen en vragen
- lijst met voorbeelden (prompts) om het gesprek op gang te houden
- afsluitende woorden

De semi-gestructureerde interviews zullen uitgevoerd worden met de verschillende stakeholders. Elke stakeholder vergt weer andere belangrijke onderwerpen en vragen.

Hieronder een lijst van de gehouden interviews:

Geïnterviewd:	Functie stakeholder:	Stakeholder van:
Waterschap Vallei & Eem	Beleidsadviseur	Gemeente Renswoude
Provincie Zuid Holland	Directie Beleid	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Gemeente Renswoude	Gemeentesecretaris	
Veiligheidsregio Amsterdam	Directie Veiligheid	Gemeente Amsterdam
Hockeyclub Cartouche	Bestuurslid	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Lukas Kleijne: Burger	Student	Gemeente Amsterdam
Bedrijf: Vespa Lifestyle Store B.V.	Eigenaar	Gemeente Amsterdam

Tabel 6: Interviews

Deze interviews vullen de vragenlijsten aan. Vanuit andere overheden is namelijk weinig respons geweest op de vragenlijst. Er zijn drie interviews gehouden met andere overheden namelijk met een provincie, een waterschap en een regionaal samenwerkingsverband. Alle drie de vormen van overheid zijn ook gericht op de verschillende gemeenten. Door middel van het interview kan gekeken worden waarom de stakeholder een bepaald belang heeft en of er misschien een gebeurtenis heeft plaatsgevonden waardoor de belangen beïnvloed worden.

4.4 Vragen/onderwerpen voor de semi-gestructureerde interviews

Elke stakeholder heeft een andere soort relatie met de gemeente. Om deze reden zijn de vragen/onderwerpen aan de stakeholders verschillend. Door middel van het interview wordt getracht te achterhalen wat voor relatie er is tussen de stakeholder en de gemeente en hoe het contact verloopt. Daarnaast wordt in elk interview ingegaan op de vijf rollen van Hiemstra die de gemeente kan vervullen. Er wordt geprobeerd duidelijkheid te schaffen over welke rol voor de stakeholders het belangrijkste is. Hieronder volgen de vragen/onderwerpen die gebruikt zijn bij de gehouden interviews.

4.4.1 Vragen/onderwerpen voor de gemeente

- Wie zijn de belangrijke stakeholders van de gemeente?
- Zijn er stakeholders die meer macht of invloed hebben dan andere stakeholders?
- Wordt er meer aandacht besteed aan een ‘machtige’ stakeholder die veel invloed kan uitoefenen?
- In hoeverre wordt beleid aangepast aan de wensen van de stakeholders?
- Wat voor relatie heeft de gemeente met de verschillende leveranciers? Hoe wordt er met de stakeholders gecommuniceerd?
- Met welke stakeholders heeft u de beste relatie en met welke het minst?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is voor de gemeente het belangrijkste? Waar wordt de meeste aandacht aan besteed?

4.4.2 Vragen voor de Provincie

- Wat is de relatie tussen de provincie en de gemeente?
- Hoe verloopt de communicatie? Hoe vaak is er overleg?
- Heeft de provincie veel inspraak op het beleid van de gemeente?
- Wat voor belang heeft de provincie bij de gemeente?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens de provincie het belangrijkste?

4.4.3 Vragen voor regionale samenwerkingsverbanden

- Uitleg van regionaal samenwerkingsverband (RSV)? Belang van RSV?
- Wat is de relatie tussen de RSV en de gemeente?
- Hoe verloopt de communicatie? Hoe vaak is er overleg?
- Wat voor belang heeft de RSV bij de gemeente?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens de RSV het belangrijkste?

4.4.4 Vragen voor het Waterschap

- Wat is de relatie tussen het waterschap en de gemeente?
- Hoe verloopt de communicatie? Is er vaak overleg?
- Heeft het waterschap veel inspraak op het beleid van de gemeente?
- Wat voor belang heeft het waterschap bij de gemeente?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens de provincie het belangrijkste?

4.4.5 Vragen voor een maatschappelijke instelling

- Wat is de relatie tussen de maatschappelijke instelling en de gemeente?
- Hoe verloopt de communicatie? Is er vaak overleg?
- Heeft de maatschappelijke instelling veel inspraak op het beleid van de gemeente?
- Wat voor belang heeft de maatschappelijke instelling bij de gemeente?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens de maatschappelijke instelling het belangrijkste?

4.4.6 Vragen voor een burger

- Wat is uw relatie met de gemeente?
- Hoe verloopt de communicatie?
- Heeft u veel inspraak op het beleid van de gemeente?
- Wat voor belang heeft u bij de gemeente?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens u het belangrijkste?

4.4.7 Vragen voor een bedrijf

- Wat is de relatie tussen uw bedrijf en de gemeente?
- Hoe verloopt de communicatie? Is er vaak overleg?

- Heeft uw bedrijf veel inspraak op het beleid van de gemeente?
- Wat voor belang heeft uw bedrijf bij de gemeente?
- De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens uw bedrijf het belangrijkste?

4.5 Betrouwbaarheid en Validiteit

Er is een aantal maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid en de validiteit te waarborgen in dit onderzoek. Er is gewerkt met vragenlijsten die vanuit de theorie, benchmarks en artikelen zijn opgesteld. Daarbij vormen de vijf rollen van Hiemstra een leidraad door het hele onderzoek heen en zijn tevens gebruikt in de vragenlijsten en interviews.

De vragenlijsten zijn uitgezet naar meerdere respondenten per stakeholdergroep en gemeenten waardoor het resultaat van de antwoorden betrouwbaarder is. De antwoorden van de ene respondent corrigeren daardoor de antwoorden van de andere respondent. Zo is er een realistischer beeld teweeg gebracht over de belangen die de stakeholder heeft bij de gemeente. De vragenlijsten zijn tevens kort en bondig opgesteld en openvragen zijn vermeden, ten behoeve van de interne validiteit van de vragenlijst (Robson, 2002:231). De respondenten hoefden slechts een cijfer te geven aan alle belangen waardoor er geen onduidelijkheid kon ontstaan over de beantwoording van de vragen.

De interviews zijn allemaal opgenomen met een recorder en getranscribeerd. De uitwerkingen hiervan zijn te vinden in de bijlage. Door het opnemen van de interviews hoefde de onderzoekster de antwoorden niet te interpreteren. Er is tevens geen kans dat de onderzoekster bepaalde punten gemist heeft tijdens het interview omdat dit allemaal is opgenomen. Als laatste zijn alle stakeholdergroepen geïnterviewd waardoor alle belangen in kaart zijn gebracht. Dit zorgt voor betrouwbaarheid van het onderzoek.

Hoofdstuk 5: Overeenkomsten en verschillen tussen de belangen van de stakeholders

In dit hoofdstuk worden de belangen van de stakeholders als geheel besproken. Er wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten van belangen tussen de verschillende stakeholders burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere overheden.

5.1 Belangen van de burgers

Stakeholder Burger					
Leeftijd respondenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Leeftijd 0-20	2,7	4,8	2,9	3,4	4,3
Leeftijd 21-30	3,5	3,6	3,4	3	3,9
Leeftijd 31-40	3,5	3,7	2,9	3,3	4,2
Leeftijd 41-50	3,9	3,7	4	3	4,2
Leeftijd 50+	3,9	3,8	3,9	3,4	4,3
totale gemiddelde	3,5	3,9	3,4	3,2	4,2
Mannen	3,4	3,8	3,5	3,1	3,9
Vrouwen	3,7	3,8	3,6	3,2	4,2

Tabel 7: Belangen van de burgers

Responsratio: 32 van 115 = 28%

In de bijlagen (bijlage 2) is een complete lijst te vinden met alle respondenten. Duidelijk is dat de rol van Beheerder op nummer één staat als het gaat om de belangen van de burgers. De dienstverlenende rol wordt ook zeer belangrijk gevonden en staat op de tweede plek. De rol van ontwikkelaar wordt het minst belangrijk gevonden. Hieronder een korte opsomming van de belangen van de burgers in volgorde van belang:

- 1) Beheerder
- 2) Dienstverlener
- 3) Politieke organisatie
- 4) Regeltoepasser en handhaver
- 5) Ontwikkelaar

De rol van beheerder wordt door alle leeftijdsgroepen heel belangrijk gevonden. Het verschil in belang van de leeftijdsgroepen is goed te zien bij de rol van dienstverlener. Leeftijden 0-20 vinden deze rol aanzienlijk belangrijker dan vijftig plussers. Vijftig plussers vinden de rol van

politieke organisatie weer veel belangrijker. Respondenten boven de leeftijd van veertig vinden de rol van regeltoepasser en handhaver ook veel belangrijker dan de jongere respondenten. Zo is er een verschil te zien in het belang van de verschillende leeftijdsgroepen.

Tijdens een interview met een burger uit Amsterdam werd duidelijk dat de rollen dienstverlener en beheerder belangrijk zijn. De belangen sluiten goed aan op de belangen van de burgers die de vragenlijst hebben ingevuld. De burger heeft contact met de gemeente als hij bijvoorbeeld een paspoort nodig heeft of een nieuw rijbewijs. De burger vond ook dat de rol van regeltoepasser en handhaver essentieel is, omdat regelgeving erg belangrijk is in een grote stad zoals Amsterdam (Lukas Kleijne). Het interview zorgt voor aanvullende informatie omdat het duidelijk maakt waarom de burger de rol van beheerder en dienstverlening bijvoorbeeld heel belangrijk vindt. De burger heeft contact met de gemeente indien hij een dienst nodig heeft en om die reden heeft de burger veel belang bij de rol van dienstverlener.

5.2 Belangen van de Maatschappelijke instellingen

Stakeholder Maatschappelijke instellingen					
Respondenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
totale gemiddelde	3.5	3.2	3.1	3.4	3.6

Tabel 8: Belangen van de maatschappelijke instellingen

Responsratio: 34 van 125 = 27%

In de bijlagen (bijlage 3) is een complete lijst met alle respondenten en hun belang bij de gemeente te vinden. De belangen van de maatschappelijke instellingen bij de verschillende rollen van de gemeente liggen redelijk dicht bij elkaar. Op nummer één staat de rol van beheerder met daar achteraan de rol van politieke organisatie. De rol van regeltoepasser en handhaver staat op de laatste plek. Hieronder een korte opsomming:

- 1) Beheerder
- 2) Politieke organisatie
- 3) Ontwikkelaar
- 4) Dienstverlener
- 5) Regeltoepasser en handhaver

Tijdens een interview met hockeyclub Cartouche kwam naar voren dat de rollen ontwikkelaar en beheerder essentieel zijn. Dit komt doordat Cartouche een heel nieuw sportcomplex heeft gerealiseerd. Daarbij zijn deze twee rollen van de gemeente onmisbaar geweest. De beheerdersfunctie is tevens belangrijk vanwege het onderhoud van velden en parkeerruimte. De

rol politieke organisatie blijkt helemaal niet van belang te zijn bij de vereniging (Hockeyclub Cartouche). Het interview zorgde voor aanvullende informatie doordat het duidelijk maakte waarom de beheerders functie belangrijk kan zijn bij een maatschappelijke instelling. Ook werd duidelijk dat de rollen ontwikkelaar en beheerder belangrijk zijn doordat een nieuw sportcomplex werd gebouwd.

5.3 Belangen van de bedrijven

Stakeholder bedrijven					
Respondenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
totale gemiddelde	3.6	3.8	3.6	3.8	4.5

Tabel 9: Belangen van de bedrijven

Responsratio: 27 van 120 = 22%

Bij de stakeholder bedrijven is duidelijk dat zij het meeste belang hechten aan de rol beheerder. De andere rollen liggen vrij dicht bij elkaar qua belang. De rol van dienstverlener en ontwikkelaar worden belangrijker gevonden dan de rollen politieke organisatie en regeltoepasser en handhaver. Een weergave van de belangen in volgorde van belang:

- 1) Beheerder
- 2) Ontwikkelaar en Dienstverlener
- 3) Politieke organisatie en regeltoepasser en handhaver

In de bijlagen is een complete lijst met alle respondenten te vinden (bijlage 4). Het interview met een bedrijf werd gevoerd met Dhr. Van Nimwegen, eigenaar van een b.v dat vespa scooters verkoopt. Dhr. Van Nimwegen uitte vooral veel kritiek op de gemeente. Volgens hem is de rol van beheerder heel belangrijk, maar de gemeente moet dan wel goed beheren. Uit het interview blijkt dat de rol van regeltoepasser en handhaver ook belangrijk is om geweld op straat op te lossen bij winkelstraten.

5.4 Belangen van de andere overheden

Stakeholder Andere overheden					
	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
totale gemiddelde	3.2	2.8	3.8	3.3	2.6

Tabel 10: Belangen van andere overheden

Responsratio: 6 van 12 = 50%

De andere overheden hebben het meeste belang bij de rol van regeltoepasser en handhaver. Daarna wordt de rol van ontwikkelaar het belangrijkste gevonden. De beheerders rol wordt het minst belangrijk gevonden. Hieronder een weergave van de belangen van de andere overheden:

- 1) Regeltoepasser en handhaver
- 2) Ontwikkelaar
- 3) Politieke organisatie
- 4) Dienstverlener
- 5) Beheerder

De Provincie Zuid Holland gaf aan tijdens een interview dat de bestuurskracht van een gemeente zeer belangrijk is voor de provincie. “De bestuurskracht moet op orde zijn” (Provincie Zuid Holland). Het gaat niet zozeer om afzonderlijke rollen van de gemeente wat zij belangrijk vinden, maar het gaat juist om het totaalpakket.

Waterschap Vallei & Eem gaf juist aan dat zij het belangrijk vinden als zij met de gemeente iets samen ontwikkelen (Waterschap Vallei & Eem). Het moet dus niet gebeuren dat de gemeente iets ontwikkelt en dat het waterschap hier niet bij betrokken wordt.

Tijdens een interview met de Veiligheidsregio van Amsterdam werd duidelijk dat de rollen van dienstverlener en ontwikkelaar niet belangrijk zijn voor de samenwerkingsverband. De rollen beheerder en politieke organisatie zijn juist weer wel heel erg belangrijk. Deze interviews zorgde voor aanvullende informatie omdat duidelijk werd waarom deze andere overheden bepaalde rollen wel en niet belangrijk vinden bij de gemeente.

5.5 Conclusie van de belangen van de verschillende stakeholders

Concluderend kan er gezegd worden dat de rol van beheerder zeer belangrijk wordt gevonden door de burgers, maatschappelijke instellingen en bedrijven. De stakeholder andere overheden hecht het meeste belang aan de rol van regeltoepasser en handhaver. De rol van regeltoepasser en handhaver wordt veel minder belangrijk gevonden door de overige stakeholders.

Hoofdstuk 6: Overeenkomsten en verschillen tussen de belangen van de stakeholders in de verschillende gemeenten

In dit hoofdstuk komen de belangen van de stakeholders per gemeente aan het licht. De verschillen en overeenkomsten worden weergegeven in de tabellen die voortkomen uit de vragenlijst. Ook wordt de standaard deviatie weergegeven waardoor er gekeken kan worden naar wat de verschillende scores echt betekenen. Hoe groter de standaard deviatie, hoe meer de uitkomsten van elkaar afwijken. Hoe kleiner de standaard deviatie, hoe dichter bij de uitkomsten bij elkaar zitten.

6.1 Belangen van de burgers in de verschillende gemeenten

In dit onderdeel worden tabellen gepresenteerd van het belang die de stakeholder burger heeft bij de verschillende gemeenten. De belangen worden per gemeente besproken.

6.1.1. Belangen van de burger in Gemeente Amsterdam

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.56	.41	.43	.59	.74
GEMIDDELDE TOTAAL	3,6	3,7	3,6	3,3	4,1
GEMIDDELDE MAN	3,4	3,8	3,2	3,3	3,9
GEMIDDELDE VROUW	3,7	3,6	3,9	3,2	4,2

Tabel 11: Belangen van de burgers in Amsterdam

Responratio: 11 van 25 = 44%

In bovenstaande tabel wordt duidelijk wat de burgers van de Gemeente Amsterdam belangrijk vinden gezien vanuit de rollen van de gemeente. De rol van beheerder wordt het belangrijkste gevonden door de burgers. De rol van dienstverlener staat op de tweede plek van belangrijkheid. Daarna zijn de rollen van politieke organisatie en regeltoepasser en handhaver het belangrijkste. De rol van ontwikkelaar wordt het minst belangrijk gevonden. Hieronder een opsomming van de belangrijkheid van de verschillende rollen volgens de burgers van Amsterdam:

- 1) Beheerder
- 2) Dienstverlener
- 3) Politieke organisatie & Regeltoepasser en handhaver

4) Ontwikkelaar

De vrouwelijke en mannelijke burgers hebben uiteenlopende meningen over wat zij belangrijk vinden aan de gemeente. Zo vinden de vrouwen de rol van regeltoepasser en handhaver veel belangrijker dan dat de mannen deze rol beoordelen. Zowel mannen als vrouwen vinden de rol van beheerder het belangrijkste en de rol van ontwikkelaar het minst belangrijk. In die zin liggen hun belangen bij de gemeente redelijk gelijk.

6.1.2 Belangen van de burger in Gemeente Leidschendam-Voorburg

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.51	.31	.70	.73	.57
GEMIDDELDE TOTAAL	4,1	3,8	3,6	3,1	4,2
GEMIDDELDE MAN	3,9	3,7	3,9	3	4,1
GEMIDDELDE VROUW	4,2	3,8	3,5	3,2	4,3

Tabel 12: Belangen van de burgers in Leidschendam-Voorburg

Responsratio: 11 van 20 = 55%

In de gemeente Leidschendam-Voorburg vinden de burgers de rol van beheerder het belangrijkste. Daarna vinden de burgers de rol van politieke organisatie het belangrijkste. De rol van dienstverlener staat op de derde plek. Op de vierde plek staat de rol van regeltoepasser en handhaver en op de laatste plek de rol van ontwikkelaar. Hieronder een weergave:

- 1) Beheerder
- 2) Politieke organisatie
- 3) Dienstverlener
- 4) Regeltoepasser en handhaver
- 5) Ontwikkelaar

De belangen van de vrouw en de man lopen niet veel uit elkaar. Opvallend is wel dat de man de rol van regeltoepasser en handhaver een stuk belangrijker vindt dan de vrouw.

6.1.3 Belangen van de burger in Gemeente Renswoude

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.33	.63	.37	.47	.58
GEMIDDELDE TOTAAL	2,9	3,8	3,2	3	3,8
GEMIDDELDE MAN	2,9	3,7	3,2	2,9	3,6
GEMIDDELDE VROUW	3,1	4	3,2	3,2	4,2

Tabel 13: Belangen van de burgers in Renswoude

Responratio: 10 van 70 = 14%

In de gemeente Renswoude wordt de rol van beheerder het belangrijkste gevonden samen met de rol van dienstverlener. Deze twee rollen worden tevens veel belangrijker gevonden dan de andere rollen. De rol van regeltoepasser en handhaver wordt na deze rollen het belangrijkste gevonden. Op de derde plek staat de rol van ontwikkelaar. De rol van politieke organisatie wordt het minst belangrijk gevonden door de burgers in Renswoude.

- 1) Beheerder & Dienstverlener
- 2) Regeltoepasser & handhaver
- 3) Ontwikkelaar
- 4) Politieke organisatie

6.1.4 Conclusie van de belangen van de burgers in de verschillende gemeenten

Gemeenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Amsterdam	3,6	3,7	3,6	3,3	4,1
Leidschendam-Voorburg	4,1	3,8	3,6	3,1	4,2
Renswoude	2,9	3,8	3,2	3	3,8

Tabel 14: De gemiddelde belangen van de burgers per gemeente

Opvallend is dat de rol van beheerder door de burgers in alle drie gemeenten het belangrijkste wordt gevonden. De rol van dienstverlener wordt ook zeer belangrijk gevonden in de desbetreffende gemeenten. De rollen politieke organisatie en regeltoepasser en handhaver wisselen elkaar af qua belangrijkheid. Zo is de rol van politieke organisatie belangrijker in de gemeente Leidschendam-Voorburg en is de rol van regeltoepasser en handhaver belangrijker in de gemeente Renswoude. De rol van ontwikkelaar wordt niet heel belangrijk gevonden in alle

drie gemeenten. In de gemeente Renswoude wordt het wel belangrijker gevonden dan de rol van politieke organisatie.

6.2 Belangen van de maatschappelijke instellingen in de verschillende gemeenten

In dit onderdeel wordt het belang van de maatschappelijke instellingen besproken per gemeente. Zo kan er gekeken worden naar het verschil in belangen in de verschillende gemeenten.

6.2.1 Belangen van maatschappelijke instellingen in Gemeente Amsterdam

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.69	.57	.91	.72	1.1
GEMIDDELDE TOTAAL	3,8	3,3	3,3	3,6	3,7
GEMIDDELDE MAN	3.6	3.2	3	3.3	3.3
GEMIDDELDE VROUW	4.2	3.5	3.8	4	4.2

Tabel 15: Belangen van de maatschappelijke instellingen in Amsterdam

Responsratio: 13 van 60 = 22%

De stakeholder maatschappelijke instellingen vinden de rol van politieke organisatie het belangrijkste in de gemeente Amsterdam. De rollen beheerder en ontwikkelaar zijn ook erg belangrijk voor de maatschappelijke instellingen en verschillen niet veel met de rol van politieke organisatie. De rollen van dienstverlener en regeltoepasser en handhaver zijn even belangrijk en tevens stuk minder belangrijk dan de andere rollen van de gemeente. Hieronder een opsomming op volgorde van belangrijkheid:

- 1) Politieke organisatie
- 2) Beheerder
- 3) Ontwikkelaar
- 4) Dienstverlener & regeltoepasser en handhaver

6.2.2 Belangen van de maatschappelijke instellingen in Gemeente Leidschendam-Voorburg

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	1.4	1.3	1.2	1.4	1.3
GEMIDDELDE TOTAAL	3	3	2.7	3.2	3.5
GEMIDDELDE MAN	3.1	3	2.6	3.2	3.4
GEMIDDELDE VROUW	2.8	3	3.2	3.1	3.8

Tabel 16: Belangen van de maatschappelijke instellingen in Leidschendam-Voorburg Responsratio: 11 van 40=28%

In de gemeente Leidschendam-Voorburg vinden de maatschappelijke instellingen de rol van beheerder het belangrijkste. Op de tweede plek staat de rol van ontwikkelaar. De rollen politieke organisatie en dienstverlener staan samen op de derde plek. De rol regeltoepasser en handhaver wordt het minst belangrijk gevonden. Een opsomming:

- 1) Beheerder
- 2) Ontwikkelaar
- 3) Politieke organisatie & Dienstverlener
- 4) Regeltoepasser en handhaver

6.2.3 Belangen van de maatschappelijke instellingen in Gemeente Renswoude

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.83	.75	.42	.53	.55
GEMIDDELDE TOTAAL	3,5	3,3	3,3	3,4	3,6
GEMIDDELDE MAN	3,4	3,1	3,2	3,2	3,6
GEMIDDELDE VROUW	3,8	3,9	3,4	3,6	4

Tabel 17: Belangen van de maatschappelijke instellingen in Renswoude

Responsratio: 10 van 25 = 40%

In de gemeente Renswoude hebben de maatschappelijke instellingen het meest belang bij de rol beheerder. Op de tweede plaats komt de rol politieke organisatie. Op de derde plaats komt de rol als ontwikkelaar. Op een gedeelte laatste plaats staan de rollen dienstverlener en regeltoepasser

en handhaver. Gezegd moet worden dat het belang bij de rollen dicht bij elkaar liggen in de gemeente Renswoude. Hieronder een opsomming van het belang bij de verschillende rollen:

- 1) Beheerder
- 2) Politieke organisatie
- 3) Ontwikkelaar
- 4) Dienstverlener & Regeltoepasser en handhaver

6.2.4 Conclusie van de belangen van de maatschappelijke instellingen in de verschillende gemeenten

Gemeenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Amsterdam	3,8	3,3	3,3	3,6	3,7
Leidschendam-Voorburg	3	3	2,7	3,2	3,5
Renswoude	3,5	3,3	3,3	3,4	3,6

Tabel 18: Gemiddelde belangen van de maatschappelijke instellingen per gemeente

Het is opvallend dat de rol van beheerder zeer belangrijk wordt gevonden door de maatschappelijke instellingen in alle gemeenten. De rol van politieke organisatie wordt ook belangrijk gevonden in alle drie gemeenten. De rol van ontwikkelaar wordt in Leidschendam-Voorburg belangrijker gevonden dan in de andere gemeenten. De rollen van dienstverlener en regeltoepasser en handhaver wordt in alle drie gemeenten minder belangrijk gevonden dan de andere rollen die de gemeente kent.

6.3 Belangen van de bedrijven in de verschillende gemeenten

In dit onderdeel zullen de belangen van de bedrijven besproken worden per gemeente. Aan het einde volgt een concluderend onderdeel om te kijken naar de verschillen en overeenkomsten van belangen van de bedrijven in de drie gemeenten.

6.3.1 Belangen van de bedrijven in Gemeente Amsterdam

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.51	.90	.59	.56	.43
GEMIDDELDE TOTAAL	3,1	4,1	3,4	3,5	4,3
GEMIDDELDE MAN	2.8	4	3.4	3.6	4.2
GEMIDDELDE VROUW	3.2	3.9	3.7	3.3	4

Tabel 19: Belangen van de bedrijven in Amsterdam

Responratio: 11 van 50 = 22%

In gemeente Amsterdam is duidelijk dat de bedrijven veel belang hechten aan de rol beheerder en dienstverlener. Deze twee rollen stijgen boven de andere rollen uit qua belang. De rol beheerder wordt het belangrijkste gevonden. De rol van politieke organisatie wordt het minst belangrijk gevonden door de bedrijven. Een opsomming:

- 1) Beheerder
- 2) Dienstverlener
- 3) Ontwikkelaar
- 4) Regeltoepasser en handhaver
- 5) Politieke organisatie

6.3.2 Belangen van de bedrijven in Gemeente Leidschendam-Voorburg

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	1	.48	.61	.66	.71
GEMIDDELDE TOTAAL	3.4	3.7	3.7	3.9	4.4
GEMIDDELDE MAN	3.4	3.8	3.7	4.1	4.1
GEMIDDELDE VROUW	3.3	3.7	3.7	3.5	4.9

Tabel 20: Belangen van de bedrijven in Leidschendam-Voorburg

Responsratio: 10 van 45 = 22%

In gemeente Leidschendam-Voorburg wordt de rol van Beheerder veruit het belangrijkste gevonden. Daarna volgt de rol van ontwikkelaar. De rol van dienstverlener en regeltoepasser en handhaver staan samen op de derde plek. De rol van politieke organisatie wordt het minst belangrijk gevonden door de bedrijven. Hieronder een weergave:

- 1) Beheerder
- 2) Ontwikkelaar
- 3) Regeltoepasser en handhaver & Dienstverlener
- 4) Politieke organisatie

6.3.3 Belangen van de bedrijven in Gemeente Renswoude

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	.38	.46	.20	.73	.37
GEMIDDELDE TOTAAL	4.5	3.5	3.7	3.8	4.8
GEMIDDELDE MAN	4.5	3.7	3.7	4.2	4.7
GEMIDDELDE VROUW	4.5	3	3.8	3.2	4.8

Tabel 21: Belangen van de bedrijven in Renswoude

Responsratio: 7 van 25 = 28%

In Gemeente Renswoude vinden de bedrijven eveneens de rol Beheerder het belangrijkste. Op de tweede plek vinden de bedrijven de rol van Politieke organisatie het belangrijkste. Daarna volgt de rol van ontwikkelaar. De rol van dienstverlener wordt het minst belangrijk gevonden. Hieronder een weergave:

- 1) Beheerder
- 2) Politieke organisatie
- 3) Ontwikkelaar
- 4) Regeltoepasser en handhaver
- 5) Dienstverlener

6.3.4 Conclusie van de belangen van de bedrijven in de verschillende gemeenten

Gemeenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Amsterdam	3,1	4,1	3,4	3,5	4,3
Leidschendam-Voorburg	3.4	3.7	3.7	3.9	4.4
Renswoude	4.5	3,5	3,7	3,8	4,8

Tabel 22: Gemiddelde belangen van de bedrijven per gemeente

Duidelijk is dat de rol van Beheerder het belangrijkste wordt gevonden door de bedrijven in de drie gemeenten. In gemeenten Amsterdam en Leidschendam-Voorburg wordt de rol van Politieke organisatie het minst belangrijk gevonden, terwijl deze rol op nummer twee staat qua belangrijkheid in Gemeente Renswoude. Dit is een opvallend verschil. De rol van ontwikkelaar wordt in elke gemeente bijna hetzelfde beoordeeld: op nummer drie qua belang. In gemeente Amsterdam staat de rol van dienstverlener op de tweede plek terwijl deze rol in de andere twee gemeenten veel minder belangrijk wordt gevonden.

6.4 Belangen van de andere overheden

	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
STANDAARD DEVIATIE	0.41	0.81	0.73	0.9	0.93
TOTALE GEMIDDELDE	3.2	2.8	3.8	3.3	2.6

Tabel 23: Belangen van de andere overheden

Responratio: 6 van 12 = 50%

Opvallend is dat de andere overheden veel waarde hechten aan de rol van politieke organisatie en regeltoepasser en handhaver. De rol van dienstverlener en beheerder worden het minst belangrijk gevonden. Er is niet echt een verschil aan te duiden tussen grote, middel-grote en kleine gemeenten. De belangen van Binnenlandse Zaken en Juridische Zaken zijn tevens gericht op alle gemeenten.

Hoofdstuk 7: Conclusie

In hoofdstuk vijf en zes is de empirie weergegeven van dit onderzoek. Hoofdstuk vijf geeft de belangen van de stakeholders per stakeholdergroep weer. Hoofdstuk zes gaat over de belangen van de stakeholders per gemeente. Op basis van de empirie zal in dit hoofdstuk een conclusie worden getrokken en zal de hoofdvraag beantwoord worden. De hoofdvraag is:

“Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de belangen van de stakeholders van de gemeente, gezien vanuit de verschillende rollen die een gemeente kan vervullen en wat is het verschil tussen grote, middelgrote en kleine gemeenten?”

Als eerste worden de antwoorden op de deelvragen besproken met aansluitend een antwoord op de hoofdvraag. Daarna volgen andere bevindingen van dit onderzoek. Afsluitend volgt een discussie en worden de beperkingen die dit onderzoek met zich mee brengt besproken.

7.1 Beantwoorden van de deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zullen de deelvragen eerst afzonderlijk behandeld worden. Getracht is een zo concreet mogelijk antwoord te geven per deelvraag. Sommige antwoorden zullen echter overlappen en elkaar aanvullen. De volgende deelvragen zijn in dit onderzoek gebruikt:

1. Wie zijn de belangrijkste stakeholders van de gemeente?
2. Wat zijn de belangen van de belangrijkste stakeholders gezien vanuit de verschillende rollen van de gemeente?
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de belangen van de belangrijkste stakeholders gezien vanuit de rollen van de gemeente?
4. Wat is het verschil in belang van de stakeholder in een kleine, middelgrote en grote gemeente?

Deelvraag 1

Deelvraag 1 is behandeld tijdens het theoretisch kader. In het methodologisch hoofdstuk is nogmaals onderbouwd waarom er voor deze vier stakeholdergroepen is gekozen. Naast de theorie van BMC advies managementgroep zijn deze stakeholders bepaald door overleggen met Ernst & Young. Deze stakeholders zijn vervolgens getoetst bij de gemeente Renswoude. De belangrijkste stakeholders van de gemeente zijn: de burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere overheden. Bij bedrijven ligt de focus op het midden en kleinbedrijf. De redenen hiervoor zijn gepresenteerd in hoofdstuk 4.

Deelvraag 2

De tweede deelvraag gaat over de belangen van de belangrijkste stakeholders vanuit de rollen van de gemeente. In het algemeen is het duidelijk dat de rol van beheerder het belangrijkste wordt gevonden door de burgers, bedrijven en maatschappelijk instellingen. Een verklaring hiervoor zou gezocht kunnen worden in het feit dat de kenmerken die met deze rol samenhangen binnen de persoonlijke levenssfeer van de stakeholders liggen. Aspecten als veiligheid, sfeer en goede bereikbaarheid zijn iedere dag van belang. De stakeholder andere overheden ligt niet op één lijn met de andere stakeholders. Andere overheden hebben andere belangen en hechten de meeste waarde aan de rol regeltoepasser en handhaver. De burgers, maatschappelijke instellingen en bedrijven zitten redelijk dicht bij elkaar qua belangen. Daarbij hebben de stakeholders afzonderlijk ook nog hun eigen belangen.

Maatschappelijke instellingen bijvoorbeeld, vinden ook de rol van politieke organisatie zeer belangrijk. Dit komt waarschijnlijk door het feit dat veel maatschappelijke instellingen afhankelijk zijn van de overheid bijvoorbeeld van subsidies die zij kunnen krijgen. Maatschappelijke instellingen zijn er dan ook zeer bij gebaat dat zij gemakkelijk in contact kunnen komen met gemeentelijke bestuurders om te lobbyen voor hun doel. Invloed hebben en aanspreekbaarheid, onderdelen van de rol van politieke organisatie, zijn hierbij essentieel.

Bedrijven vinden, naast de rol van beheerder, de rol van ontwikkelaar weer belangrijk. In de rol van ontwikkelaar creëert de gemeente bijvoorbeeld nieuwe bedrijventerreinen. Het belang van de bedrijven ligt erin dat deze projecten een goede infrastructuur en vaak ook meer zakelijk verkeer en daarmee nieuwe klanten met zich meebrengen.

Burgers hechten ook veel belang bij de gemeente in de rol van dienstverlener. Het meeste directe contact tussen gemeente en burger is immers wanneer zij een dienst verlangen, zoals het verkrijgen van een paspoort of rijbewijs. Naast de directe dienstverlening is het mogelijk dat de burger de elektronische dienstverlening ook zeer belangrijk vindt. De burger vindt steeds beter zijn weg op het internet en verwacht ook van de gemeente dat deze zich aanpast en blijft ontwikkelen naar de huidige tijd.

Andere overheden vinden juist de rol van regeltoepasser en handhaver het belangrijkste. Opvallend is dat zij de gemeente als dienstverlener en beheerder het minst belangrijk achten, terwijl deze rollen nu juist het belangrijkste zijn voor de andere stakeholders. Hier is dus een groot verschil te vinden in de belangen die de stakeholders bij de gemeente hebben. Dit valt wellicht te verklaren doordat het de andere overheden zijn die de regels die de gemeente moet toepassen en handhaven oplegt aan de gemeente. Ook uit de afgenomen interviews blijkt dat deze rol belangrijk wordt gevonden. Zo wordt uit het interview met het waterschap Vallei & Eem duidelijk dat zij het erg belangrijk vinden dat er goed overleg is tussen waterschap en gemeente en dat de gemeente verantwoording dient af te leggen over genomen besluiten.

Vanuit de empirie valt een opsomming te maken van de conclusies:

- *Burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen vinden de rol van beheerder het belangrijkste.*
- *Andere overheden vinden juist de rol van regeltoepasser en handhaver het belangrijkste.*
- *Bedrijven vinden de rol van ontwikkelaar belangrijk*
- *Burgers vinden de rol van dienstverlening belangrijk*
- *Maatschappelijke instellingen vinden de rol van politieke organisatie belangrijk*
- *Andere overheden vinden juist de rol van dienstverlener en beheerder het minst belangrijk.*

Deelvraag 3

Deelvraag 3 gaat over de overeenkomsten en verschillen in de belangen van de stakeholders. Zoals eerder al geconstateerd vertonen de stakeholders burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen veel overeenkomsten. Zij vinden allen de rol beheerder het meest belangrijk en de rol regeltoepasser en handhaver eindigt bij deze stakeholders op de laagste plekken gemeten naar belangrijkheid. Toch zijn er ook verschillen te zien, zo vindt de burger de rol ontwikkelaar het

minst belangrijk, terwijl deze rol bij de overige stakeholders wel goed scoort. Opvallend is dat uit de resultaten bij de stakeholder andere overheden blijkt dat deze veel andere belangen heeft dan de overige stakeholders. Waar burgers, bedrijven en maatschappelijk instellingen over het algemeen het meeste belang aan de rollen beheerder en dienstverlener hechten, worden deze rollen door de andere overheden het minst belangrijk geacht. Een overeenkomst tussen alle vier de stakeholders kan gevonden worden in de rol politieke organisatie. Alle stakeholders hechten een gemiddeld belang aan deze rol.

Sommige van deze verschillen lijken logisch. Een bedrijf zal meer waarde hechten aan projectontwikkeling door de gemeente dan een burger, omdat zijn belang, die vaak een financiële insteek zal hebben, groter is. Een burger zal niet snel een direct financieel belang hebben bij de ontwikkeling van nieuwe projecten. Het verschil tussen de beoordeling van belangrijkheid bij de rol regeltoepasser en handhaver kan wellicht worden gezocht in het feit dat andere overheden de regels die de gemeente moet toepassen, opstelt en wilt dat deze ook gehandhaafd worden. Het verschil, en daarmee tegelijkertijd de overeenkomst tussen de andere, tussen de stakeholder andere overheden en de overige stakeholders met betrekking tot de rol beheerder kan ermee te maken hebben dat burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen in een directere relatie staan tot de gemeente. Zij wonen of zijn gevestigd in de gemeente en hebben direct te maken met zaken als veiligheid, bereikbaarheid en parkeerbeheer.

Deelvraag 4

Deelvraag 4 gaat over de verschillen in belangen in de verschillende gemeenten. Er wordt gekeken of er een onderscheid is in belangen in een kleine gemeente, middelgrote gemeente en grote gemeente. Vanuit de empirie valt te concluderen dat er geen groot verschil is tussen belangen in een grote gemeente en belangen in een kleine gemeente.

De *burgers* vinden in alle drie gemeenten de rol van beheerder het belangrijkste. Daarbij is de rol van dienstverlener ook in alle drie gemeenten belangrijk. Opvallend is wel dat de rol van politieke organisatie wel belangrijk wordt gevonden door de burgers in Leidschendam-Voorburg, terwijl deze rol niet belangrijk wordt geacht in Amsterdam en Renswoude.

De *maatschappelijke instellingen* in de drie gemeenten vinden eveneens de rol van beheerder zeer belangrijk. De rol van politieke organisatie wordt ook belangrijk gevonden. Dit komt waarschijnlijk door het feit dat maatschappelijke instellingen vaak afhankelijk zijn van gemeentelijke subsidies.

De rol van ontwikkelaar wordt belangrijker gevonden in Leidschendam-Voorburg dan in andere gemeenten. Tijdens een interview met Frank Meester van hockeyvereniging Cartouche kwam deze rol ook al als belangrijk naar voren. Cartouche heeft een heel nieuw complex gerealiseerd waarbij deze rol van de gemeente onmisbaar was. Dit zou onder andere kunnen verklaren waarom deze rol belangrijker wordt gevonden in Leidschendam-Voorburg.

De rollen van dienstverlener en regeltoepasser en handhaver worden in alle drie gemeenten minder belangrijk gevonden. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat maatschappelijke instellingen geen of weinig gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening. De rol regeltoepasser en handhaver is ook niet van belang voor maatschappelijke instellingen omdat regelgeving voor bijvoorbeeld het bestrijden van criminaliteit niet van toepassing is bij een maatschappelijke instelling.

De *bedrijven* in de verschillende gemeenten vinden allemaal de rol beheerder het belangrijkste. Het belang dat op de tweede plek staat verschilt per gemeente. De bedrijven in Amsterdam vinden de rol dienstverlener belangrijk terwijl de bedrijven in Leidschendam-Voorburg juist de rol van ontwikkelaar belangrijker vindt. In Renswoude staat de rol van politieke organisatie op de tweede plek. De rol van politieke organisatie staat juist op de laatste plek in Amsterdam en Leidschendam-Voorburg. Dit is een groot verschil tussen de gemeenten. Dit kan verklaard worden door het feit dat de bedrijven in Renswoude meer betrokken zijn bij het gemeentebestuur. In het interview met de gemeentesecretaris van Renswoude kwam naar voren dat de stakeholders in Renswoude zeer dicht op het bestuur zitten en hun belangen kenbaar maken. Dit kan verklaren waarom de rol van politieke organisatie dan ook zo belangrijk is bij de bedrijven in Renswoude.

De belangen van de *andere overheden* lopen niet ver uit elkaar. Er is ook moeilijk een verschil te zien omdat er maar zes respondenten zijn waarvan twee respondenten belanghebbende zijn bij alle gemeenten. Wat wel gezegd kan worden is dat de andere overheden veel belang hechten aan de rol regeltoepasser en handhaver. Dit kan komen doordat de andere overheden het belangrijk vinden dat de gemeente bestuurskrachtig is. Tijdens een interview met de provincie kwam dit duidelijk naar voren.

Een korte opsomming van de conclusies uit het tweede empirische hoofdstuk:

- *Burgers vinden in alle drie gemeenten de rol van beheerder het belangrijkste*
- *De dienstverlenende rol wordt ook belangrijk gevonden door alle burgers*
- *De maatschappelijk instellingen vinden de rol van beheerder ook heel belangrijk*
- *De politieke organisatie rol wordt ook belangrijk gevonden door de maatschappelijke instellingen*
- *Maatschappelijke instellingen in Leidschendam-Voorburg vinden de rol van ontwikkelaar ook belangrijk.*
- *De bedrijven vinden allemaal de rol van beheerder het belangrijkste.*
- *De overige belangen van bedrijven verschillen wel per gemeente.*
- *De belangen van de andere overheden verschillen niet onderling maar wel van de andere stakeholders. Zij vinden de rol regeltoepasser en handhaver het belangrijkste.*

Er kan gezegd worden dat er geen grote verschillen zijn tussen de kleine, middelgrote en grote gemeenten als het gaat om de belangen van de stakeholder. Er is wel een groot verschil te constateren tussen de andere overheden en de overige stakeholders. Het kleine verschil tussen de verschillende gemeenten komt niet overeen met de theorie. Volgens de theorie is er namelijk wel een groot verschil te vinden tussen kleine, middel-grote en grote gemeenten.

7.2 Antwoord op de hoofdvraag

Nu de deelvragen behandeld zijn, is het mogelijk om een antwoord te geven op de hoofdvraag:

“Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de belangen van de stakeholders van de gemeente, gezien vanuit de verschillende rollen die een gemeente kan vervullen en wat is het verschil tussen grote, middelgrote en kleine gemeenten?”

Duidelijk is dat alle stakeholders een eigen belang hebben bij de gemeente. De burger vindt bijvoorbeeld dienstverlening belangrijk terwijl het waterschap juist belang hecht aan het ontwikkelen van projecten. Elke stakeholder stelt eigen eisen aan de gemeente, dit kwam duidelijk naar voren tijdens de interviews. De belangen die de stakeholders hebben kennen ook veel overeenkomsten. Zo vinden de burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen allemaal de beheerderrol zeer belangrijk. De stakeholder andere overheden zitten echter niet op één lijn met de andere stakeholders die net zijn besproken. Andere overheden hebben meer belang bij de rol van regeltoepasser en handhaver.

Wat betreft de vraag of er een verschil te vinden is in grote, middelgrote en kleine gemeenten is het antwoord dat dit verschil gering is. Bij de vragenlijsten kwamen geen grote verschillen naar voren tussen de gemeenten. De burgers vinden in alle gemeenten de beheerderrol het belangrijkste, net als de maatschappelijke instellingen en de bedrijven. Tijdens de interviews kwamen wel een aantal verschillen naar voren tussen de gemeenten. Kleine gemeenten zijn informeler en kennen minder procedures. Grote gemeenten hebben meer bestuurskracht en kunnen in de Veiligheidsregio hun stem doordrukken omdat zij zo groot zijn. Afgezien van de stakeholder andere overheden hebben de stakeholders veelal eenzelfde belang bij de gemeente.

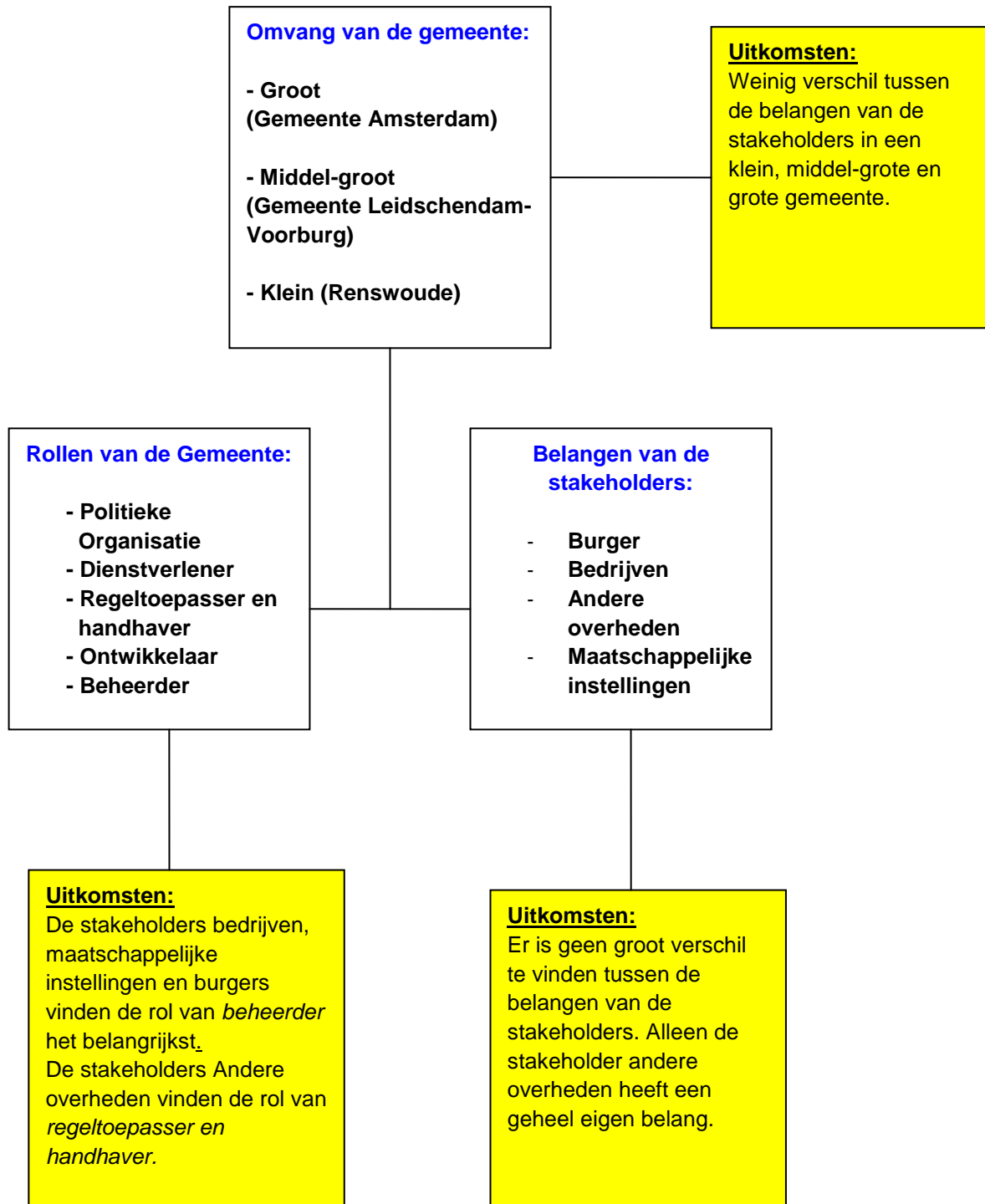
De theorie stelde het volgende: de gemeente opereert in een netwerktheorie waardoor de stakeholders zeer belangrijk zijn voor de gemeente om bijvoorbeeld maatschappelijke problemen op te lossen. De volgende stakeholders zijn belangrijk voor de gemeente: burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen. Er is een groot verschil te vinden tussen grote en kleine gemeenten op het gebied van omvang, budget, politiek en gemeentelijke problemen.

Vanuit de empirie is gebleken dat de stakeholders daadwerkelijk belangrijk zijn voor de gemeente. Dit bleek uit een interview met de Gemeentesecretaris van Renswoude.

De theorie zegt dat er een groot verschil te vinden is tussen een kleine gemeente en een grote gemeente. Dit onderzoek laat echter zien dat dit niet het geval is. Een gemeente kan wel verschillen op het gebied van omvang, politiek en budget maar er is geen groot verschil te vinden

tussen de belangen van de verschillende stakeholders in een kleine, middel-grote of grote gemeente. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat stakeholders toch dezelfde behoefte hebben ongeacht in welke gemeente zij wonen.

Het figuur op de volgende pagina geeft de theorie en de uitkomsten weer van dit onderzoek.



Figuur 3: Model van de theorie en de uitkomsten

7.3 Overige bevindingen

Stakeholders allemaal eigen belang

Hoewel er uit de vragenlijsten naar voren komt dat er geen heel grote verschillen in belangen zijn tussen de stakeholders, blijkt uit de interviews dat er wel degelijk sprake is van een verschil. Zo heeft de provincie Zuid-Holland belang bij een krachtige gemeente. De gemeente moet voldoende bestuurskracht hebben om te functioneren. Een terrein dat belangrijk is voor de provincie is infrastructuur.

Waterschap Vallei & Eem vindt het heel erg belangrijk dat projecten samen ontwikkeld worden met de gemeenten. Het waterschap wil dus betrokken worden bij de gemeente.

De maatschappelijke instelling hockeyclub Cartouche vindt de rol van ontwikkelaar zeer belangrijk. Dit komt door het feit dat er net een nieuw sportcomplex is gerealiseerd. De beheerdersfunctie wordt ook belangrijk geacht.

Tijdens het interview met de burger kwam naar voren dat de dienstverlenende rol essentieel is. De burger heeft alleen contact met de gemeente indien hij iets verweist van deze rol zoals een nieuw paspoort.

Al met al is tijdens de interviews duidelijk geworden dat de stakeholders allemaal een eigen belang hebben.

Vershil tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten

Vanuit de interviews komen ook een aantal verschillen naar voren tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten. Uit het interview met Dhr. Lehmann, gemeentesecretaris van Renswoude, wordt duidelijk dat een kleine gemeente veel contact heeft met haar stakeholders. De burger zit dicht op het bestuur en iedereen kent elkaar in Renswoude. Als er een onderwerp is dat burgers raakt komen zij ook vaak naar buurtvergaderingen. In veel commissies van kleine gemeenten zitten ook burgers als commissielid, hierdoor is hun invloed een stuk groter dan in binnen een grote gemeente.

Uit het interview met de Provincie Zuid Holland werd ook duidelijk dat veel kleine gemeenten een zwakke bestuurskracht hebben. Om hun bestuurskracht te verbeteren moeten zij gaan fuseren of samenwerken met andere gemeenten.

Het gesprek met Waterschap Vallei & Eem ging voor een groot deel over het verschil tussen grote en kleine gemeenten. Dhr. Van Willigen vindt de sfeer in elke gemeente verschillend. Zo is gemeente Renswoude zeer informeel terwijl een grotere gemeente veel formeler is. Bij een kleine gemeente heb je vaak maar één persoon nodig om zaken voor elkaar te krijgen. Bij een grote gemeente zijn er veel meer procedures die doorlopen moeten worden. Een verandering qua politieke wind kan een project drastisch aantasten in een kleine gemeente zoals Renswoude. Een grote gemeente is hier veel minder gevoelig voor.

7.4 Discussie

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen er een aantal discussiepunten worden opgesteld. Het valt op dat de stakeholders veelal dezelfde belangen hebben terwijl uit de interviews dit niet zo blijkt te zijn. Een grote vraag is dan ook waarom een bepaalde rol belangrijker wordt gevonden dan een andere rol. Tijdens de interviews kwam naar voren dat elke stakeholder een eigen belang heeft bij de gemeente. Bij de vragenlijsten was er meer sprake van homogeniteit op het gebied van wat belangrijk wordt gevonden bij gemeente.

Tevens kan een andere manier van operationaliseren andere uitkomsten bieden. De onderzoekster heeft een bepaalde keuze gemaakt om de rollen op deze manier te operationaliseren. Deze keuze is eerder onderbouwd met een aantal argumenten. Als de keuze anders zou zijn geweest zouden de uitkomsten van dit onderzoek wellicht verschillend zijn. Zo valt veiligheid onder de rol beheerder in de vragenlijst. Veiligheid zou echter ook passen bij de rol regeltoepasser en handhaver. Wellicht zou deze rol door de verschillende stakeholders dan belangrijker gewaardeerd worden. Er is geen juiste of foute manier van operationaliseren, maar slechts verschillende manieren van operationaliseren.

7.5 Beperkingen

Elk onderzoek brengt beperkingen met zich mee, zo ook dit onderzoek. Een eerste beperking is, dat de drie gekozen gemeenten niet representatief zouden kunnen zijn voor de rest van Nederland. Er kan dan wel geen groot verschil te vinden zijn in deze gemeenten maar misschien zijn er wel verschillen te vinden met andere gemeenten. Toch zijn de gemeenten met zorg uitgekozen en dient dit onderzoek als een goed uitgangspunt voor de belangen van de stakeholders bij de gemeente.

Een andere beperking zou kunnen liggen in de vragenlijsten die afgenomen zijn bij de burgers van de drie gemeenten. Zo zijn er in Amsterdam alleen maar respondenten onder de leeftijd van 30 die de vragenlijst hebben ingevuld en in Renswoude ontbreken respondenten boven de vijftig. Hoewel er enkele verschillen zouden kunnen optreden blijkt uit de respons bij de andere gemeente dat het verschil minimaal is.

Er zijn tevens slechts zeven interviews afgenomen. Een groter aantal zou waarschijnlijk meer inzichten in beeld brengen die de stakeholders hebben betreft het belang bij de gemeente. Ook

hier geldt dat ondanks het geringe aantal interviews de interviews wel gelijk zijn verdeeld over de verschillende stakeholders. De interviews zijn gehouden met: een burger, een bedrijf, een maatschappelijke instelling, en drie vormen van andere overheden (provincie, waterschap en een regionaal samenwerkingsverband). Ook is er een interview gehouden met een gemeente zelf. De enige soort stakeholder die niet aan bod is gekomen is het Rijk. Deze is erg moeilijk te benaderen en voor dit onderzoek is het Rijk ook het minst belangrijk omdat deze het verst af staat van de gemeente. Dit werd ook beaamt door de verschillende stakeholders.

Verder is een beperking dat er bij de vragenlijsten geen aandacht wordt besteed aan waarom stakeholders een bepaald belang hebben bij de verschillende rollen. Dit vormde ook geen onderdeel van dit onderzoek, maar zou bij vervolgonderzoek wel meegenomen kunnen worden.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen & Suggesties

8.1 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen twee verschillende aspecten aan het licht: aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

De beheerdersrol

Een eerste aanbeveling is dat gemeenten meer nadruk moeten leggen op de rol beheerder. Het is duidelijk dat de stakeholders dit erg belangrijk vinden. De volgende elementen zijn hierbij van belang:

- Sfeer en uitstraling van de gemeente
- Hebben van een positief imago bij andere partijen
- Veiligheid
- Bereikbaarheid van de gemeente
- Parkeergelegenheid in de gemeente

Deze elementen bleken het belangrijkste te zijn volgens de burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Dit blijkt ook zo te zijn vanuit de theorie vanwege het feit dat deze elementen veelvuldig voorkomen in de verschillende benchmarks en artikelen. Vanuit de theorie blijkt ook hoe belangrijk de stakeholders zijn voor de gemeente. Om die reden is het voor gemeenten essentieel om op de belangen van de stakeholders in te spelen.

Geconcludeerd kan dus worden dat wanneer gemeenten sturen op kenmerken van de beheerdersrol de belangen van de verschillende stakeholders behartigd worden. Dit kan door bijvoorbeeld het beleid te richten op het imago van de gemeente en meer aandacht te besteden aan een aantrekkelijke leefomgeving. Een goed imago kan wellicht zorgen voor een grotere aantrekkingskracht waardoor meer bedrijven zich in een gemeente gaan vestigen. Concreet kan dit worden ingevuld door het opzetten van een bestuursafdeling binnen de gemeente die zich bezig houdt met het imago van de gemeente. Om dit te bekostigen zou er gespaard kunnen worden op de andere rollen van de gemeente die minder belangrijk worden gevonden zoals de rol van ontwikkelaar.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat gemeenten meer nadruk moeten leggen op de bereikbaarheid van hun gemeente en de parkeergelegenheid. Het zorgen voor goede busverbindingen en het bouwen van parkeergarages zou hier aan bij kunnen dragen.

Een ander aspect dat als zeer belangrijk werd aangemerkt is de veiligheid binnen een gemeente. Een open deur zo lijkt het, maar uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat dit van groot belang wordt geacht. De aandacht van gemeenten zal met betrekking tot dit kenmerk dan ook zeker niet mogen verslappen. Dit kan, zoals in de doelstelling al werd gesuggereerd, opgelost worden door te zorgen voor meer blauw op straat. Er moet meer geld gaan naar veiligheidsinstellingen om dit te realiseren. Besparingen op een ander vlak zijn hiervoor noodzakelijk. Zo zou de afdeling die zich over de rol van ontwikkelaar bekommert kunnen inkrimpen.

De rol van regeltoepasser en handhaver

Een tweede aanbeveling is om aandacht te besteden aan de rol van regeltoepasser en handhaver. De stakeholder andere overheden vindt deze rol het belangrijkste. Andere overheden zijn heel belangrijk voor gemeenten, wat er voor zorgt dat de gemeente ook daadwerkelijk naar het belang van de andere overheden moet luisteren.

Naast deze algemene aanbevelingen zijn er ook nog specifieke aanbevelingen om de belangen van de verschillende stakeholders te behartigen. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat elke stakeholder, ondanks de vele overeenkomsten, zelf ook een eigen belang heeft bij de gemeente. Zo vinden de maatschappelijke instellingen de rol van politieke organisatie zeer belangrijk. Een aanbeveling aan de gemeente is dan ook om hier aandacht aan te besteden. Maatschappelijke instellingen zijn er bij gebaat dat zij makkelijk in contact kunnen komen met gemeentelijke bestuurders om zo hun doelen aan het licht te brengen. De gemeente moet hier aanspreekbaar voor zijn. Het organiseren van 'open' afspraken zou hier aan bij kunnen dragen. Dit houdt in dat de bestuurders elke week op een bepaald tijdstip de stakeholders te woord kunnen staan met al hun vragen. Een andere concrete aanbeveling zou kunnen zijn dat de stakeholder haar stem kan laten horen via een internetpoll op de gemeentesite. De gemeente kan over verschillende beleidsvoorstellen een poll op haar website organiseren om zo de wensen van de stakeholders in kaart te brengen.

De bedrijven vinden de rol van ontwikkelaar weer heel belangrijk. Een aanbeveling is dan ook om de kenmerken van deze rol serieus te nemen. Er moet vanuit de gemeente nadruk worden

gelegd op infrastructuur, bereikbaarheid en parkeerbeleid. Eerder werd al gezegd hoe dit bewerkstelligd zou kunnen worden. De gemeente zou meer kunnen investeren in goede busverbindingen en parkeergelegenheid om zo de stad beter bereikbaar te maken.

Burgers hechten veel belang aan de rol van dienstverlener. Gebleken is dat de rol van beheerder het belangrijkste wordt gevonden maar de rol van dienstverlener komt op een goede tweede plaats. De gemeente moet hier dan ook aandacht aan besteden wil het de belangen van de burger behartigen. Dit kan door het opzetten van een efficiënte servicebalie waarbij alle gemeentelijke diensten beschikbaar zijn. Een idee hierbij zou kunnen zijn om de servicebalie ook 's avonds open te houden, tot een uur of negen zodat werkende mensen hier ook makkelijk gebruik van kunnen maken. De elektronische dienstverlening zou ook aangepast kunnen worden zodat alle gemeentelijke dienstverlening duidelijk via de website geregeld kan worden. Als dit het geval is zal er waarschijnlijk ook minder beroep worden gedaan op de servicebalie wat voor kostenbesparingen op lange termijn kan zorgen.

Zoals eerder al gezegd is de rol van regeltoepasser en handhaver zeer belangrijk voor de andere overheden. De gemeente moet dus adequaat omgaan met deze rol. Deze rol houdt onder andere in de gemeentelijk regeldruk, de gemeentelijke lasten en het verlenen van vergunningen. Om deze rol te verbeteren voor de stakeholders zou de gemeente een deadline voor zichzelf kunnen stellen voor het verlenen van vergunningen. Zo kan het proces effectiever worden ingericht. Concluderend is de rol van beheerder het belangrijkste voor drie van de vier stakeholdergroepen. Om die reden moet hier veel aandacht aan worden besteed. Daarnaast zijn er ook aanbevelingen gedaan voor de individuele stakeholders. Elke stakeholder heeft een eigen belang waardoor de gemeente hier goed op in kan spelen om iedereen tevreden te houden.

8.2 Suggesties voor vervolg onderzoek

Dit onderzoek dient als een eye-opener voor gemeenten. Naar voren komt dat bepaalde rollen die zij vervullen belangrijker zijn dan andere rollen en dat het van belang is beleid hierop aan te passen. Toch kan, en moet dit onderwerp verder uitgediept worden. Op die manier kan de gemeente precies zien waar zij zich op moet richten. De volgende suggesties kunnen worden gedaan:

- Extra onderzoek naar de verschillende belangen van de verschillende stakeholders
- Meer onderzoek naar het waarom van de belangen van de verschillende stakeholders
- Meer onderzoek naar hoe gemeenten hun beleid kunnen aanpassen naar de belangen van stakeholders

In dit onderzoek wordt niet echt gekeken waarom de stakeholder een bepaald belang heeft bij een rol. Tijdens de interviews kwam dit onderwerp wel aan bod, maar nog niet voldoende. Een vervolgonderzoek moet zich dus richten op waarom stakeholders een bepaald belang hebben bij een rol van de gemeente. Dit kan worden bewerkstelligd door veel gesprekken aan te gaan met de verschillende stakeholders. Tijdens de vragenlijsten komt wel naar voren welke rol het belangrijkste wordt gevonden, maar niet waarom dit zo is. Door meer interviews te voeren met de verschillende stakeholders kan achterhaald worden waarom een bepaalde rol zo belangrijk is. Als dit eenmaal duidelijk wordt, kan de gemeente hier heel goed op in spelen om alle belangen van de verschillende stakeholders te behartigen.

Literatuur

Boeken

- Andeweg, R.B. en Irwin, G.A. (2002). "Governance and Politics of the Netherlands". Palgrave MacMillan.
- Derksen, W. en Schaap, L. (2004). "Lokaal Bestuur", 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie BV.
- Edwards, A. en Schaap, L. (2000). "Vaardigheden voor de publieke sector". Bussum: Coutinho.
- Hiemstra, J. (2003). "Presterende Gemeenten. Hoe gemeenten beter kunnen presteren". Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Hoogerwerf, A. en Herweijer, M. (2003). "Een inleiding in de beleidswetenschap". Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kickert, W.J.M, Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (1997). "Managing Complex Networks", London: Sage.
- Korsten, A.F.A., Abma, K. en Schutgens, J.M.L.R. (2007). "*Bestuurskracht van Gemeenten. Meten, vergelijken en beoordelen*", Delft: Eburon.
- Koster, J., Wever, R., Glim, M. (2009). "100 Bestuurskrachtonderzoeken als basis voor een nieuwe methode". BMC advies management.
- Neelen, G.H.J.M., Rutgers, M.R., Tuurenhout, M.E. (2003). "De Bestuurlijke Kaart van Nederland", Bussum: Coutinho.
- Robson, C. (2002). "Real World Research", Blackwell publishing.

- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. "Operations Management" (2007). Essex, Pearson.
- van Thiel, S. (2007). "Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding", Bussum: Coutinho.

Artikelen

- Gemeente archief Veenendaal, "Veendaal is goed voor midden-en kleinbedrijf". www.gemeentearchief.veenendaal.nl
- De Pers www.depers.nl. "Ombudsman bekritiseert gemeente over Vijzelgracht": woensdag 29 oktober 2008. <http://www.depers.nl/binnenland/256709/Kritiek-op-gemeente-om-verzakking.html>
- Baaijens et al. (januari 2008). "Gemeenten en het regisseren van betere tijden", in tijdschrift "Openbaar Bestuur".
- Ministerie van Binnenlandse Zaken, *Nederlandse code voor goed openbaar bestuur: Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur*.
- NiCis Institute, "Trendgids voor de steden 2009" (2009).
- VNG-Commissie Gemeentewet en Grondwet, (2007). "De Eerste Overheid", Den Haag
- In Overheid "Kritiek op gemeenten om controle brandveiligheid" <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1338357/kritiek-op-gemeenten-om-controle-brandveiligheid.html>
- MKB Nederland. "Autonomie en uniformering gemeenten." 20/4/2009
- MKB Nederland. "Gemeentelijke regeldruk en bureaucratie." 18/4/2009
- MKB Nederland. "Versterken lokaal mkb-vriendelijk beleid." 19/4/2009
- MKB Nederland. "Gemeenteraadsverkiezingen 2010".

- Nieuw Amsterdams Klimaat. <http://www.nieuwamsterdamsklimaat.nl>
- www.echo.nl/albu/buurt/lees/832462/gemeente.moet.sneller.betalen.aan.midden.en.kleinbedrijf/ “Gemeente moet sneller betalen aan midden en klein bedrijf”.

Internet

- BurgerLink www.burgerlink.nl
- Benchmark Publiekszaken www.benchmarking-publiekszaken.nl
- Burger Archief Overheid <http://www.archief.burger.overheid.nl/actueel/?id=698>
- Centraal Bureau Statistiek, www.cbs.nl (19-6-2009)
- Gemeente Leidschendam-Voorburg, www.leidschendam-voorborg.nl
- Gemeente Amsterdam, www.amsterdam.nl
- Gemeente Renswoude, www.renswoude.nl
- MKB Nederland, www.mkb.nl

Gehouden interviews

Wie	Naam	Functie	Datum
Gemeente Renswoude	Dhr. Lehmann	Gemeentesecretaris	20-4-2009
Provincie Zuid Holland	Dhr. Berkhout & van Straalen	Directie Beleid	28-4-2009
Veiligheidsregio Amsterdam	Mevrouw Groenhuijzen	Directie veiligheid	29-4-2009
Waterschap Vallei & Eem	Dhr. van Willigen	Beleidsadviseur	3-6-2009
Hockeyclub V.M.H.C Cartouche	Frank Meester	Bestuurslid	8-6-2009
Burger Amsterdam	Lukas Kleijne	Student	10-6-2009
Bedrijf Vespa Lifestyle Store	Dhr. van Nimwegen	Eigenaar	10-6-2009

Bijlage 1

Brainstormsessie 11 maart 2009

In dit verslag is een opsomming te vinden over de onderwerpen die besproken zijn bij brainstormsessie. Tijdens deze sessie presenteerde ik drie stakeholder groepen: bedrijven, burgers en andere overheden. Tijdens de sessie werd duidelijk dat de stakeholder 'maatschappelijke instellingen' ook heel erg belangrijk is voor dit onderzoek.

Maatschappelijke Instellingen (Civiv society)

Verenigingsleven, maatschappelijke opdrachten, subsidie ontvanger
Carnavalsvereniging
Onderwijsgroep/instelling

(Hebben allemaal een andere relatie met de gemeente)

*Misschien een soort indeling maken van de stakeholders: van publiek naar privaat of van individu naar instelling.

*Moet een meetlat hebben wat bepaalt wat belangrijk is: wat heeft meeste impact op gemeente?

*1 kant op kijken: wat voor stake/belang hebben de stakeholders bij de gemeente (en niet andersom, wat de gemeenten voor belang hebben bij de stakeholder). Dus: welk belang heeft het rijk bij de gemeente?

*VNG stuk: niet het belang dat de VNG heeft bij de gemeente

- Wat voor belang heeft een partij bij de gemeente?
- Uitleggen wat een stakeholder is!

- Wat voor belang heeft het rijk bij de gemeente?
- Dat de gemeente goed wordt bestuurd
- Zorgen voor veiligheid
- Rechtsorde
- Burgelijke gehoorzaamheid
- Burger ook klant bij het rijk
- Uitvoerder van landelijk beleid: geldt ook voor de provincie
- Gemeente: besturingsmiddel om het rijksdoel te behalen
- Het rijk wil inzicht in besteding middelen door gemeenten

Regionale Samenwerkingsverbanden (onder andere overheden)

- Bestuurders
- Directie
- Ambtenaren zelf

Andere bureaus

- Relatie belangen en succes uitleggen
- Belanghebbenden: belang opnoemen
- Succes definiëren

Ook rollen van de andere stakeholders uiteenzetten

- Eerst inventariseren: dan interviews: theorie challengen
 - Beschrijf methodiek onderzoek/interviews
-
- Optimale schaal grote- waarom gekozen voor grote/klein gemeente
 - Misschien een idee om een steekproef door het hele land te doen?
 - Waarom geen multi-national? Uitleggen waarom er alleen gekozen is voor MKB
 - Waarom kiezen voor 3 gemeenten, en geen landelijke steekproef? = Link tussen burger en bedrijf belangrijk: daarom kijken naar bepaalde gemeenten. Krijg je wellicht zelfde soort belangen bij de stakeholders en kan je dit aan elkaar relateren.

Bijlage 2

Stakeholder Burger							
Respondenten	Leeftijd	Geslacht	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
	23	V	3,6	4,4	3,6	3,2	4,4
	25	M	4,4	3,8	3,2	3,8	4,2
	23	V	3,6	4	3	2,6	3,4
	29	M	2,8	4,2	3	3	4,4
	25	M	3,8	3,4	3	1,8	3,2
	24	V	3,6	3,4	3,4	2	4
	24	V	3,6	3,4	3,8	2,8	4,8
	51	M	4,4	4	4,4	4	4,8
	26	V	4	3,2	4	3,8	4,2
	26	V	3,6	3,4	4,4	2,2	2,4
	26	V	3,4	3,4	3,8	3,2	4,6
	53	M	4	4	4,6	3	4
	51	V	4,8	3,8	4	3,4	4,4
	58	V	3,6	4	3,6	3,8	4,4
	48	V	4,8	4,2	4	3,6	4,8
	25	V	4	4,2	3,6	4,4	4,6
	24	M	3,8	3,4	3,4	3,4	4
	25	V	3,6	3,4	3,8	3	4,6
	30	M	2,4	3,6	3	3	3
	36	V	4,4	3,8	2,2	3,6	5
	49	V	4,4	3,4	4	3,6	4
	60	M	3,4	3,4	3,4	3,2	4,2
	20	M	3	4	3	3,4	4
	40	V	2,8	3,6	3	3,2	3,6
	54	V	3,2	3,6	3,2	3	4,2
	61	M	3,4	4	3,4	3	4
	32	V	3,2	3,8	3,4	3,2	4
	42	M	2,4	3,6	4	1,8	3,8
	18	V	3	5	3,2	3,4	5
	19	M	2,4	4,6	2,6	3,4	3,6
	53	M	4,4	3,8	4,4	3,6	4,4
	26	M	3	3	3	3	3
respondenten 0-20	2		2,7	4,8	2,9	3,4	4,3
respondenten 21-30	16		3,5	3,6	3,4	3,0	3,9
respondenten 31-40	3		3,5	3,7	2,9	3,3	4,2
respondenten 41-50	3		3,9	3,7	4,0	3,0	4,2
respondenten 50+	8		3,9	3,8	3,9	3,4	4,3
totale gemiddelde			3,5	3,9	3,4	3,2	4,2
aantal mannen	14		3,4	3,8	3,5	3,1	3,9
aantal vrouwen	18		3,7	3,8	3,6	3,2	4,2

Bijlage 3

Stakeholder Maatschappelijke instellingen					
Respondenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
RKAVV voetbalvereniging	4.6	4.4	3.6	4.2	4.2
Historische Vereniging	1	2.8	1	1	1
Roeivereniging Rijnland	2.6	3	3.4	3.2	4.6
Watersportvereniging	2.6	3	3.4	2.6	1
EHC Handbalvereniging	3.8	4.6	3.6	4.4	4.6
Corbulo College	1	1	1	1	1
Gymnastiekvereniging	3.6	4	4.2	4.6	5
Vereniging eerste hulp	4.6	3.8	3.4	3.2	4.2
Turnvereniging Vriendschap	3.8	2.2	4	5	4.6
Stichting Ouderen Rensw	4.6	4.8	4	4.8	4.4
Zwem-polo vereniging	3.2	3.8	3.4	3.2	3.6
SGA Badminton	3.8	3.6	3.8	3.8	4.4
Tennis vereniging	3	3	3	3.2	4.4
Openbare school Casimir	4	4	3.4	4	4
Historische vereniging	5	3	3.8	3.2	3.6
COV	3	3	3	3	3
Vluchtenlingenwerk	4.2	4	4	5	4
Voetbal vereniging	3	3	3.6	3.4	3.8
ABV Mosquitos	3.6	3.4	1	2.6	3.4
Hengelsportvereniging	3	3.2	3	3.4	4.4
Touwtrek vereniging	3.2	3.2	3	3.4	3.6
ZV de breekers	4.8	4.2	4.4	3.4	4
Gymnastiekvereniging Salto	3.6	3	2.2	3.4	4.2
Hengelsportvereniging	4.8	2.8	3.2	3.8	4.4
Orbiton Badminton	1	1	1	1	3.6
Huurdersvereniging	4.4	2.8	4	4.2	2.4
Badminton vereniging	3	4.8	3	3	3.8
Westvliet, fitness & racquet	4.6	3.6	3.6	3.8	4.4
UVO-spirit badminton	4.2	3.4	3	3.6	3.4
Studentenduikvereniging	3	3	3	3	3
Gymnastiek vereniging	4.6	3	3.8	3.2	3.6
VMHC Cartouche Hockey	3.6	2	2.4	4.4	4.2
Oranje vereniging	3	3	3	3	3
Harmonievereniging	3	3	3	3	3
totale gemiddelde	3.5	3.2	3.1	3.4	3.6

Bijlage 4

Stakeholder Bedrijven					
Respondenten	Politieke Organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en Handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Bedrijf- LBC Business Club	4.6	4.4	3.6	4.2	4.2
Antiek winkel	2.4	5	4.4	4	3.8
Vlastuin transport	4.4	4	3.8	4.2	4.8
Bakker	3	3.4	3.6	2.6	4.2
Van de Geer Keukens	3.8	3.8	3.8	3.6	5
Bakker	4	3	3.6	4	4.6
Installatiebedrijf vd Vendel	4.2	3.6	3.8	4.2	4.2
Ecco schoenenwinkel	3	3.4	3.6	3.8	4.6
Bouwbedrijf Verkerk	4.6	3.4	3.8	4.2	5
Tandarts Praktijk	2.6	3.4	2.6	3.8	4.2
BCC Leidsehage	1	3.8	4.8	5	5
Ondernemersbond	5	4.2	3.6	4.6	4.8
Dixons Leidsehage	4	3.4	3.4	3.8	3.6
Bakker Leidsehage	3	4	3.6	3	5
Particulier Kinderdagverblijf	5	3	4	2.4	5
USG People the Netherlands	3.4	3.6	3.4	4.2	4.4
Ijzerwinkel Leidschendam	4.4	4.6	4.8	4.8	5
Kledingwinkel Steppin'Out	2.6	4.8	3.6	3.8	4.6
Consultancy kantoor	2.8	4.2	3.8	3.8	3.8
Advocaten kantoor	2.6	2.6	3.6	2.6	4.2
Mexicaans restaurant	3.4	3.6	3.2	3.2	3.6
Ink-Clinic	3.6	3.6	3.2	3.8	3.8
Recruitment kantoor	3	3	3	3	4
AMS-Sourcing	3.4	4.8	3.4	4	5
Autobedrijf Rijnders	4.4	3.4	3.4	4	4.2
Albert Heijn Inkoop	4	5	4.4	3.8	4.2
Telefoonwinkel ASFM	3	3	3	3	3
totale gemiddelde	3.6	3.8	3.6	3.8	4.5

Bijlage 5

Interview met Dhr. Lehmann- Gemeentesecretaris van de gemeente Renswoude

Stephanie Both: Uitleg van het onderzoek

Dhr. Lehmann: Ja, en wie bedoel je met stakeholders?

Stephanie Both: Dat heb ik afgebakend in vier categorieën. Ik ga kijken naar burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen. Met bedrijven ga ik alleen kijken naar het MKB en met andere overheden bedoel ik het rijk, provincie, waterschappen en regionale samenwerkingsverbanden. Met maatschappelijke instellingen bedoel ik bijvoorbeeld het verenigingsleven of vrijwilligerswerk zoals UNICEF.

Dhr. Lehmann: Vraag je dan aan mij wat voor belang deze stakeholders hebben?

Stephanie Both: Ik wil ook graag het perspectief van de gemeente zelf om te kijken waar de gemeente zich op richt.

Dhr. Lehmann: Ok, duidelijk. Ik heb een rapport waar heel veel in staat over de gemeente Renswoude. We hebben in 2005 een bestuurskracht meting gehad en daar is dus een rapport over geschreven. Het is voor mij een tijdje geleden maar je moet het rapport maar lezen. Er staat nog heel veel actueel in. Er staan bijvoorbeeld alle samenwerkingsverbanden in en de vormen van dienstverlening. Wij hebben een buitengewone hoge score op dienstverlening.

Stephanie Both: Ik wil graag eerst een paar algemene vragen stellen. Wie zijn volgens u de belangrijkste stakeholders van de gemeente?

Dhr. Lehmann: Bedoel je daarmee organisaties? Of..?

Stephanie Both: Ik bedoel daarmee categorieën belanghebbenden.

Dhr. Lehmann: Ja ja. Bedoel je dan mensen die bepalen hoe de gemeente werkt?

Stephanie Both: Ja dat ook. Groepen waar de gemeente haar beleid het meeste op richt.

Dhr. Lehmann: Dan noem ik de volgende organisaties. Het LTO, land en tuinbouw organisatie. Wij zijn namelijk een gemeente met een heel groot buiten gebied met agrarische activiteiten. Daar is ook heel vaak overleg mee. We hebben een stuurgroep vernieuwing centrum plan. Dat is een hele belangrijke. We hebben een organisatie dat heet SOS, een samenwerking met Scherpenzeel en Woudenberg. Op pagina 16 van het rapport staan alle organisaties. Dat zijn wel de belangrijke. Dat is mijn eerste reactie.

Stephanie Both: Ja, en waarom zijn zij het belangrijkste?

Dhr. Lehmann: Omdat zij een bijdrage leveren aan het beleid wat hier gemaakt wordt. Zij hebben er altijd wel iets over op te merken. Beleid wordt vaak samen met hun voorbereid en gemaakt. Het WMO is ook belangrijk, die staat niet in het rapport. Heet Wet maatschappelijke ondersteuning.

Stephanie Both: Ik zie de stichting ouderen en gehandicapten zorg staan. Zijn er veel ouderen in Renswoude?

Dhr. Lehmann: Ja dat neemt toe de vergrijzing. We zijn een relatief jong dorp maar er komen steeds meer ouderen bij. Op pagina 4 staat de opbouw. Ten opzichte van de provincie hebben we weinig ouderen maar dat is wel aan het toenemen.

Stephanie Both: En hoe gaat het overleg met de verschillende stakeholders?

Dhr. Lehmann: Dat gebeurt via een halfjaarlijks overleg met het College van B&W. En voor de rest heeft de wethouder, de portefeuille houder regelmatig contact met organisaties zoals de SOS. We hebben een stuurgroep centrumplan waarbij we bezig zijn met het vernieuwen van het centrum. Daar is nu wekelijks overleg mee.

Stephanie Both: En de burgers, zijn die heel mondig? Is er veel overleg met de burgers?

Dhr. Lehmann: Je ziet wel dat als er een onderwerp is dat veel burgers raakt, dan zie je ze nog wel eens verschijnen bij een raadscommissie vergadering. Ik noem een voorbeeld: de verplaatsing van één van de twee basisscholen. Die wordt verplaatst naar een nieuwbouw locatie. Je ziet onmiddellijk dat mensen die daarbij betrokken zijn, die komen dan meteen op de publieke tribune zitten. Als wij een onderwerp hebben in de raadsvergadering, en daar zijn burgers bij betrokken, dan mogen zij in onze vergadering komen. Dan zie je echt vaak dat ze komen. Als beleid ook maar één burger betreft sturen wij standaard een briefje naar iedereen om hun uit te nodigen naar de vergadering.

Stephanie Both: Is het zo dat omdat Renswoude zo klein is dat het contact met de burger relatief intensief is?

Dhr. Lehmann: Ja. De burger staat er heel dicht op. Dat vertaalt zich ook naar de raadscommissie. Veel burgers zitten ook in veel commissies. Daar zijn wij redelijk uniek in. In Nederland. In elke commissie zitten vier raadsleden, en ook nog met vier burgers erbij. Deze burgers worden voorgedragen door de fracties van de politieke partij. Dus er is echt direct contact met de burgers.

Stephanie Both: Ja en hoeveel bedrijven zijn er ongeveer in Renswoude?

Dhr. Lehmann: Dat weet ik niet uit mijn hoofd. Kleine en grote bedrijven hebben wij.. Ik schat ongeveer 200 bedrijven.

Stephanie Both: Zijn dat vaak veel familie bedrijven?

Dhr. Lehmann: Ja ook. We hebben vooral handel en transport bedrijven. Overleg gaat via de ondernemersvereniging.

Stephanie Both: Zijn de bedrijven belangrijk voor Renswoude? Wordt beleid op hun afgestemd?

Dhr. Lehmann: Ja zeker daar wordt zeker wel naar gekeken. Het kan alleen niet altijd. Ik noem bijvoorbeeld het hoofdkantoor van Kruidvat. Dat moest opnieuw gebouwd worden. Nou, daar hebben wij voor moeten vechten om dat in Renswoude te houden. Men vond dat zo een bedrijf niet in een klein dorp moest. Wij vonden natuurlijk van wel.

Stephanie Both: Een groot bedrijf zorgt natuurlijk voor veel werkgelegenheid.

Dhr. Lehmann: Ja, absoluut. Wij hebben ook een zeer laag percentage werkloosheid. We hebben ooit een keer nummer 1 gestaan met minder dan 1%. We scoren nu nog wel hoog wat betreft een laag percentage. Dat kan je ook zien in de uitkering, want wij hebben maar 22 mensen met een uitkering.

Stephanie Both: Ja, dat is wel heel weinig. Met welke stakeholder heeft u de beste relatie en welke de minste relatie? Daar bedoel ik mee, met welke stakeholder heeft u het meest contact/wordt meeste aandacht aan besteed en welke de minste?

Dhr. Lehmann: De ondernemersvereniging en LTO elk half jaar. De rest ook regelmatig contact mee.

Stephanie Both: En hoe is het contact met andere overheden zoals de provincie?

Dhr. Lehmann: Goed. Wij hebben een heel goede relatie met de provincie. Dat uit zich doordat wij met de provincie een bestuursovereenkomst hebben gesloten twee jaar geleden waarin wij allerlei zaken geregeld hebben, zoals ontwikkeling van het bedrijventerrein en centrumplan. Er zit ook geld bij vanuit de provincie. Wij waren de eerste vanuit de provincie die met hun een overeenkomst sloot. Dus de relatie met de provincie is echt goed. En met het Rijk is niet echt heel erg veel contact. Er is nauwelijks een relatie. Alleen voor uitkeringen uit het gemeentefonds. Maar ik bel ze eigenlijk nooit. Ze staan erg op afstand. Ze bellen ons ook nooit.

Stephanie Both: En waterschappen?

Dhr. Lehmann: Ja zeker, Waterschap Eem & Vallei. Water heeft in de bestemmingsplan, zoals wij noemen een leidend principe. Als je een bedrijventerrein opzet moet je voldoende water aanwezig hebben. Ja het waterschap zit daar druk op. Onze bestemmingsplannen lopen ook via de waterschap. Het waterschap gaat daar namelijk ook over. En dat water moet altijd sterk worden ingebracht. En de relatie met de waterschap is overigens ook erg goed. We zijn nu bezig met een nieuwbouw locatie voor 300 woningen, redelijk veel. Daar heeft het waterschap helemaal tussen gezeten voor mooie berging riviertjes. Beleid wordt afgestemd aan de hand van het waterschap. Er is regelmatig contact.

Stephanie Both: Van de stakeholder 'andere overheden' is het waterschap wellicht belangrijker dan de provincie?

Dhr. Lehmann: Nee, dan is de provincie belangrijker. Het Rijk is helemaal niet belangrijk. Er zijn wel veel samenwerkingsverbanden. In het rapport op pagina 13 en 14 staan de verbanden. In 2011 gaat Renswoude fuseren met Scherpenzeel en Woudenberg. Samenwerking is voor een kleine heel erg belangrijk. Sommige verbanden zijn zelf verplicht vanuit de wet. Zonder samenwerking is er overigens te weinig bestuurskracht om zelf alles uit te voeren. Vandaar dat wij ook gaan fuseren. Je kunt vaak dingen niet zelfstandig doen, dat moet je samen doen. Het contact met omliggende gemeenten is ook erg goed. Veenendaal bijvoorbeeld wou heel graag met ons samenwerking in plaats van de fusie.

Stephanie Both: Om even terug te gaan naar de burgers. Zijn er vaak referenda om te kijken wat zij vinden?

Dhr. Lehmann: Nee nooit. In 2007 hebben we één referendum gehouden over de fusie. Dat was de eerste sinds mensen heugenis. De volksraadpleging in november vorig jaar is de tweede geweest. Dat ging ook over de fusie. Verder wordt er nooit referenda gehouden.

Stephanie Both: En hoe komt dat?

Dhr. Lehmann: Nou er zijn nooit zulke spannende onderwerpen waar het voor nodig is. De fusie betekend natuurlijk wel wat, maar verder zijn er niet echt spannende onderwerpen. Er zijn wel vaak inloopavonden om over een onderwerp te praten. Het bestemmingsplan dat ik je net liet zien had ook inloopavonden. Daar kwamen 400 man op af. De burger staat dicht bij het bestuur hier.

Stephanie Both: En maatschappelijke instellingen? Met verenigingen? Is daar ook veel contact mee?

Dhr. Lehmann: Ja hoor, ze krijgen ook bijna allemaal subsidie. Niet alle verenigingen trouwens, maar wel veel. Zoals de valleigroep, oranje vereniging, de zeilvereniging.. en nog veel meer. Maar er zijn ook veel vereniging dat geen subsidie krijgt zoals de ondernemingsvereniging.

Stephanie Both: Hoe wordt er bepaald wie er subsidie krijgt?

Dhr. Lehmann: Dat bepaald de gemeenteraad. Op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht. Dus de raad bepaald wie subsidie krijgt en hoeveel.

Stephanie Both: Zijn er ook vrijwilligerswerk verenigingen zoals UNICEF?

Dhr. Lehmann: Nee, niet in Renswoude.

Stephanie Both: Ok. Ik had nog één vraag. In mijn scriptie heb ik het over de vijf rollen van de gemeente. Ik vroeg me af welke rol het belangrijkste in Renswoude is. Waar wordt het meeste beleid op gericht.

Dhr. Lehmann: Eh.. Dienstverlener op nummer 1. Ontwikkelaar op nummer 2. Daar bedoel ik het ontwikkelen van de nieuwbouwvereniging. Dat doen wij helemaal zelf. Er zijn maar weinig gemeenten die zoiets zelf doen. Wij kopen zelfs de grond. Politieke organisatie op nummer 3. Regeltoepasser en handhaver op nummer 4.

Stephanie Both: Is er veel criminaliteit in Renswoude?

Dhr. Lehmann: Nee, dat is heel laag. Er is weinig criminaliteit. Sociale controle is ook echt groot in een klein dorp. Als er ergens iets gebeurt, weet iedereen dat ook gelijk. Als er iets gebeurt, is er altijd wel commotie in het dorp.

Stephanie Both: Als u een ranglijst moeten maken van de stakeholders? Burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen. Waar wordt de meeste aandacht aan besteed?

Dhr. Lehmann: Op burgers. En daarna andere overheden, bedrijven staan op drie. En maatschappelijke instellingen op vier. Ik twijfel tussen bedrijven en maatschappelijke

instellingen (drie of vier). Bedrijven staan laag omdat ze niet zoveel aandacht nodig hebben omdat er veel werkgelegenheid is.

Stephanie Both: Ok, ik heb verder geen vragen eigenlijk. Ik zal het rapport even goed doorlezen.

Dhr. Lehmann: Ja dat zou ik zeker doen.

Stephanie Both: Heel erg bedankt voor uw tijd.

Dhr. Lehmann: Ik ben benieuwd wat jouw uitkomsten zijn. En heel veel succes.

Stephanie Both: Ja bedankt.

Bijlage 6

Interview met de Provincie Zuid Holland: Dhr. Berkhout en Dhr. van Straalen

Stephanie Both: Uitleg van het onderzoek

Dhr. Berkhout: Wij zullen ons ook even voorstellen. Waar bevind jij je? Jij bevind je bij Bureau Bestuurlijke Zaken. En waar wij ons hier mee bezig houden is onder andere bestuurlijke vernieuwing zoals dat heet, het kijken naar de sleutelrol van de provincie: dat is het samenspel tussen rijk, provincie en gemeente. Je bent eigenlijk steeds je rol aan het herijken. Er speelt zich continue een takendiscussie af waarbij we precies proberen te definiëren van ‘waar gaat de provincie eigenlijk over?’. Verder houden we ons bezig met de kwaliteit van het bestuur. Vandaar dat je waarschijnlijk ook bij ons terecht bent gekomen. Dat betekent dat wij het gesprek organiseren tussen gedeputeerde staten en gemeentebestuur, over de uitkomst van bestuurskrachtmetingen en wat gemeenten daarmee willen. Of gemeenten bijvoorbeeld willen samenwerken, of zelfs met elkaar fuseren. We kijken verder ook naar WGA regio’s. We houden ons ook constant bezig met de inneming van de positie van de provincie in Brussel. Je kunt ons dus zien als ‘het departementje’ bij Binnenlandse Zaken als het gaat om de Provincie. Ik ben hoofd van deze afdeling en Jan van Straalen is senior adviseur, met name als het gaat om lokaal bestuur.

Dhr. van Straalen: Ik ben zelf politicoloog met een bestuurskundige achtergrond. Ik weet dus een beetje hoe het reilt en zeilt bij de Universiteit. Ik ben verantwoordelijk voor een klein team van drie a vier bezig die zich bezig houden in Zuid Holland met wat wij noemen ‘de kwaliteit van het lokaal bestuur’, bestuurskrachtmetingen. Eigenlijk heel simpel, wij proberen ervoor te zorgen dat de gemeenten goed draaien. Wij willen dat zij in staat zijn om hun werk goed te doen, en daar proberen wij een bijdrage aan te leveren. Wij helpen gemeenten om beter samen te werken, en misschien zelfs om te fuseren. Leidschendam-Voorburg heeft natuurlijk veel te maken gehad met gemeentelijke herindeling. Dat gaat natuurlijk voor heel veel gemeenten.

Stephanie Both: Ja, dus jullie kijken of gemeenten zelf krachtig genoeg zijn om te functioneren.

Dhr. van Straalen: Ja precies. Zegt je dat wat, ‘bestuurskracht van gemeenten’?

Stephanie Both: Ja.

Dhr. van Straalen: Wij gaan met veel gemeenten gesprekken aan om hun te vertellen dat zij de bestuurskracht moeten laten weten, en dat zij daar vervolgens ook iets mee gaan doen. Je kunt natuurlijk wel achterhalen waar een gemeente te kort schiet. Wij willen kijken of gemeenten daar dan ook iets aan gaan doen. Als de gemeente ervoor kiest om niks te doen, heeft de Provincie een Wettelijke taak om de een gemeentelijk herindeling op te leggen. Dat doen we maar heel erg zelden. We proberen gemeenten ervan te overtuigen dat ze zelf maar het probleem moeten oplossen. Bij Berkel en Rodenwijs, Bergse Hoek en Bleiswijk, hebben zelf geconcludeerd om te gaan fuseren. Dan proberen wij hun opweg te helpen. Je kan beter gemeenten het politieke besluit laten nemen.

Stephanie Both: Zijn gemeenten vaak juist tegen of vóór een gemeentelijke herindeling? Ligt het dan aan het gemeentebestuur of aan de inwoners dat ze het wel of niet willen hebben?

Dhr. van Straalen: Je ziet dat als het gemeentebestuur voor is, dan zijn de inwoners vaak ook wel voor. Het gemeentebestuur en de inwoners stoken elkaar vaak op.

Dhr. Berkhout: Voordat we hier verder op gaan, Stephanie is dit een beetje wat je van ons wil weten? Of wil je het liever ergens anders over hebben?

Stephanie Both: Ja ik zal zo beginnen met de vragen van mijn onderzoek. Mijn onderzoek richt zicht voornamelijk op de belangen van de verschillende stakeholders van de gemeente. Ik heb de stakeholders ook afgebakend naar: de burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke instellingen. Onder andere overheden valt dus ook de Provincie, samen met de waterschappen, het rijk en regionale samenwerkingsverbanden. Dus ik heb die vier stakeholders al afgebakend. Het gaat dus om de externe stakeholder van de gemeente. Ik heb daarbij ook drie gemeenten gekozen. (Verder ook uitleg van de gemeenten).

Dhr. van Straalen: Grappig, Renswoude is mijn buurgemeente. Ik woon namelijk in de gemeente daarnaast, Ede. Mooi gemeentehuis heeft Renswoude.

Dhr. Berkhout: Je wilt dus kijken wat het belang is van ons, de Provincie, bij de gemeente?

Stephanie Both: Ja precies.

Dhr. Berkhout: Je zult tegenkomen dat het heel ongewoon is om in Nederland naar bestuurlijke organisaties te kijken vanuit belangen. Gemeenten kijken eerder of ze hun doelen bereikt hebben. Dat wat ze voor elkaar willen krijgen, of ze dat wel hebben bewerkstelligd. Het is wel leuk om de verschillende perspectieven te zien van de gemeente en de provincie. Daar komen we waarschijnlijk nog wel op terug.

Stephanie Both: Ja ik kijk alleen naar de belangen van de stakeholder, en dan vanuit de vijf verschillende rollen van de gemeente (verder uitleg van de rollen van de gemeente volgens Hiemstra). Een gemeente kan bijvoorbeeld wel hun doel behalen, maar misschien vind de burger dat juist helemaal niet belangrijk. Ik wil dus graag in die hoek kijken. Welke belangen zijn het belangrijkste. Een gemeente kan zich wel op de dienstverlening richten maar misschien vinden de bedrijven dat helemaal niet relevant.

Dhr. van Straalen: Ja, en vanuit welk perspectief doe je dat? Vanuit de gemeente?

Stephanie Both: Nee, ik kijk juist vanuit de externe stakeholder van de gemeente.

Dhr. Berkhout: Ik vind het goed hoe je het zo uitlegt ja. Wij hebben natuurlijk ook een bepaald perspectief hoe wij naar gemeente kijken. Ik denk dat voor ons de bestuurskracht het belangrijkste is. Wij willen dat de bestuurskracht op orde is, heel simpel door de bocht.

Stephanie Both: Op welke rol richt de bestuurskrachtmeter zich het meest?

Dhr. Berkhout: Op alle facetten die je zojuist noemde.

Stephanie Both: Dus ook dienstverlening bijvoorbeeld?

Dhr. Berkhout: Ja, ook op dienstverlening. En dan wordt één dimensie er aan toegevoegd: het strategische vermogen van de gemeente om een lange termijn visie op te stellen waarin de

consistentie wordt aangetoond. Het gaat om het vermogen van de gemeente om op regionaal verband tot win-win situaties te komen. Een bestuurskrachtmeting beoordeeld gemeenten op heel veel verschillende vlakken.

Stephanie Both: Wat is het belangrijkste binnen een bestuurskrachtmeting? Is dat aan te geven? Of gaat het om de hele package?

Dhr. van Straalen: Alle rollen van de gemeente zijn belangrijk. Elk bureau die de bestuurskrachtmeting uitvoert heeft een eigen methodiek en vinden wellicht iets anders het belangrijkste. Daar proberen wij meer uniformiteit in te krijgen. Het gaat om het totaal pakket. Leidschendam-Voorburg heeft nog geen bestuurskrachtmeting laten uitvoeren sinds de fusie.

Stephanie Both: Hoe is de relatie tussen de gemeente en provincie? Hoe verloopt de communicatie? Is er vaak overleg? Of is het meer een relatie op afstand?

Dhr. Berkhout: Je moet je voorstellen dat vanuit de provincie de relatie heel erg verschillend is met de verschillende gemeenten. Waar de gemeente over gaat, daar bemoeit de provincie zich absoluut niet mee. Dat is een heel streng uitgangspunt. Waar de gemeente over gaat, daar gaan wij ons niet mee bemoeien. Dat betekent dat het contact zeg maar meer bestuurlijk is geworden. Dat neemt niet weg dat er heel veel contact is met de gemeente op alle mogelijke gebieden. Er zijn veel afdelingen waar over er contact is. Elke gemeente heeft een 'stake' bij grensoverschrijdende zaken. Er is dus veel contact met alle gemeentehuizen en onze provincie over allerlei zaken. Dus als je die vraag stelt, kan het een antwoord opleveren waardoor we hier morgen nog zitten.

Stephanie Both: Ja, dat is duidelijk.

Dhr. van Straalen: Het verschilt ook sterk per beleidsterrein. Als de gemeente een gemeentelijke herindeling niet wil en de provincie wel.. ja dan kan je jezelf voorstellen hoe de relatie dan is.

Stephanie Both: En hoe is het contact met Leidschendam-Voorburg?

Dhr. van Straalen: Zij hebben uiteindelijk zelf besloten om te gaan fuseren zodat ze niet met Den Haag samen werden gevoegd.

Stephanie Both: Heeft de provincie veel inspraak op het beleid van de gemeente? Dus niet op bestuurlijk vlak maar meer met bestuurskrachtmeting dus?

Dhr. Berkhout: Dat verschilt dus per beleidsterrein. Het verschilt dus enorm. Als het gaat om de opvang van daklozen hebben wij daar totaal niks mee te maken. Als wij daar ons mee bemoeien heeft de gemeente het recht om ons weg te sturen. Maar als het gaat om zaken waar wij als Provincie over gaan, moet de gemeente met ons overleggen. Daar is de gemeente dan ook toe bereid.

Stephanie Both: Wat is dan een beleidsterrein waar de Provincie over gaat?

Dhr. van Straalen: Infrastructuur is zeer belangrijk. Een mooi voorbeeld is de Rijn-Gouwe Lijn. Gemeente Leiden is heel erg tegen maar de Provincie is vóór omdat wij kijken naar de hele regio. Het gaat om de fysieke leefomgeving. Gemeenten zijn daarin vaak concurrent van elkaar, dus wordt het een provinciale taak.

Stephanie Both: Nog een algemene vraag: wat voor belang heeft Provincie bij de gemeente?

Dhr. van Straalen: Ja, wij vinden het belangrijk dat gemeenten goed functioneren. Als gemeenten niet goed functioneren moet de Provincie optreden.

Stephanie Both: En komt het niet functioneren van de gemeente vaak doordat ze te klein zijn?

Dhr. van Straalen: Het speelt wel een rol ja. Kleine gemeenten hebben vaak een zwakke bestuurskracht. Wij willen graag dat ze dan gaan fuseren of samenwerken.

Stephanie Both: Ok, dat waren al mijn vragen. Heel erg bedankt voor uw tijd.

Bijlage 7

Interview met Waterschap Dhr. van Willigen, beleidsadviseur Waterschap Vallei & Eem

Stephanie Both: Uitleg van mijn onderzoek.

Dhr. van Willigen: Ja dat had je al in je mail gezet. Dus je kijkt naar de belangen van de stakeholder. Je wilt dus ook ons belang horen van het waterschap.

Stephanie Both: Ja precies. Het belang van het waterschap bij de gemeente.

Dhr. van Willigen: Ik denk dat je zo wel alle stakeholders te pakken hebt. Leuk, wij zijn net met het waterschap ook bezig met relatiemanagement. Wij zijn ook aan het kijken wie onze belangrijkste partners zijn, en daar zitten voornamelijk de overheden tussen. En wat bedoel je eigenlijk met maatschappelijke instellingen?

Stephanie Both: Daar bedoel ik verenigingen mee en stichtingen zoals vrijwilligerswerk en sportverenigingen.

Dhr. van Willigen: Leuk onderzoek, hier kan je wel iets uithalen. Vanaf 1 augustus ga ik ergens anders werken, dan ga ik in Zwolle werken bij het waterschap. Daar word ik relatiemanager. Je ziet dat door de versnippering van verantwoordelijkheden in Nederland dat er door de overheden zoveel moet worden samengewerkt. Dat is een taak opzich van alle overheden. Dan kan je jezelf afvragen of dat je primaire taak is om te gaan samenwerken met de andere overheden of dat je de tijd moet investeren in de burger.

Stephanie Both: Uitleg van de gekozen gemeenten.

Dhr. van Willigen: Oh leuk, heb jij Dhr. Lehmann gesproken? Leuk om te zien hoe de sfeer verschillend is in elke gemeente. Toen ik daar voor het eerst kwam was ik daar als accountmanager. De eerste keer dat ik daar was ging het zo: "Ga zitten, wil je thee of een borrel?". Dat schijnt daar vaker te gebeuren. Heel informeel. Een gemeente zoals Amersfoort is natuurlijk een stuk groter en daarbij een stuk formeler. Het verschilt heel erg per gemeente hoe snel je iets geregeld kunt hebben.

Stephanie Both: Ik heb een paar vragen. Wat is de relatie tussen het waterschap en Renswoude? En is dat erg verschillend met andere gemeenten? Omdat Renswoude een kleine gemeente is?

Dhr. van Willigen: Ja eigenlijk niet eens, want onze relatie ligt in verschillende dingen. Onder andere nieuwbouwprojecten, onderhoud en beheer van openbare ruimte, en het zit in de ontwikkeling van natuur zones. Maar ook vergunning verlening en regelgeving rondom riolering. Er zitten ook een aantal cultuuraspecten bij die zijn met elkaar verweven. En wat wij belangrijk vinden is dat wij samen iets ontwikkelen. Niet dat zij iets ontwikkelen en dat wij daarbij te laat worden betrokken. Ik merk dat de samenwerking met Renswoude juist heel prettig gaat. Als je elkaar leert kennen dan merk je dat het voor bijna alles opgaat. Omdat de gemeente zo klein is heb je vaak één persoon die het allemaal beheert en die het allemaal aangaat. Als je een goede relatie hebt met deze persoon kan je dus gelijk met deze persoon alles doortrekken.

Stephanie Both: Ja, want in een grote gemeente heb je zeker twintig mensen nodig die je moet aanspreken? En daar moet je elke keer een nieuwe relatie opbouwen?

Dhr. van Willigen: Ja klopt. Dan kan het zo zijn dat je met een bepaalde persoon procedures moet afspreken over wanneer je er wel en niet bij betrokken bent. Nou dat kan goed werken bij een grote gemeente. Maar bij een kleine gemeente, als je een goede relatie hebt, kan je rekenen dat het met alle zaken wel goed afloopt.

Stephanie Both: Is Renswoude een gemeente die veel nieuwbouwprojecten ontwikkelt? Dhr. Lehmann vertelde over een project dat ze 300 huizen gingen bouwen. En dat de waterschap daar heel erg bij betrokken is.

Dhr. van Willigen: Ja weet je het klinkt zo grappig, maar Renswoude heeft wel 300 woningen, en dat is voor Renswoude heel groot. Natuurlijk stelt dat eigenlijk relatief niks voor bij een grote gemeente die elf duizend woningen ontwikkelt. Maar als je dan de schaal ziet, heeft Dhr. Lehmann zeker wel gelijk. Want we doen heel erg veel samen. Alleen, er moet iets kleins gebeuren en er zit gelijk een heel grote kink in de kabel. De ontwikkelaar daar is nu failliet en dan ligt daar gelijk ook alles helemaal stil. Dus het is daarmee heel kwetsbaar. Tegelijkertijd merk ik ook dat..ik vind het heel prettig om met een gemeente zoals Renswoude samen te werken alleen op het moment dat er een andere politieke wind gaat draaien, betekend dat dat ineens de boventoon gaat voeren en dat de andere procedures ineens niet meer zo relevant zijn. En bij een grote gemeente heb je veel meer procedures waardoor een verandering in de politiek niet gelijk een kink in de kabel brengt; dat duurt allemaal wat langer. Dat merk ik ook met een nieuwbouwontwikkeling. Over een fietspad; dat moest ineens heel snel gebeuren van een wethouder en daar werd ik totaal niet bij betrokken. En dan worden wij natuurlijk boos. Het is dus of helemaal stilstaan of helemaal rollen. Er zit weinig tussen in.

Stephanie Both: Terwijl een grote gemeente waarschijnlijk wel meer tussen zit?

Dhr. van Willigen: Ja, daar zitten meer procedures in. Dat staat dan vast in bepaalde wetten en regelgeving.

Stephanie Both: Hoe verloopt de communicatie? Is dat periodiek of gaat dat gewoon per project?

Dhr. van Willigen: Ja eigenlijk gaat dat per project. Met grote gemeenten hebben we periodieke overleggen afgesproken. Twee keer per jaar spreken we over alle nieuwbouw ontwikkelingen die er spelen. Bij Renswoude is het toch vaak zo dat het per project gaat.

Stephanie Both: O.k. En wat het is belang van het waterschap bij de gemeente?

Dhr. van Willigen: Ja dat zijn die dingen die ik al opnoemde. Als we het over Renswoude specifiek hebben, ligt Renswoude heel dicht tegen onze doelen aan, en dat is dan de natuur en waterberging rondom een bepaalde beek daar: Lunterse beek. En daar vinden wij elkaar.

Stephanie Both: Hebben jullie veel contact met andere waterschappen?

Dhr. van Willigen: Niet echt veel nee. Waterschappen zijn zo georganiseerd dat het in principe niet hoeft, we doen het wel voor kennis ontwikkeling. Een waterschap is zo georganiseerd waardoor we allemaal een eigen gebied hebben. Een soort badkuip waarvan het water naar

binnenstroomt. Grensoverschrijdende zaken zijn er tegenwoordig wel, en dat komt door Europa. Dat gaat over vooral waterkwaliteit. Dat is nu al een aantal jaren aan de gang. Dan heb je heel veel overleggen met andere water beheerders. Dan spreken af wat voor doelen we willen behalen in je grote gebied, hoe je dat gaat meten, wat voor maatregelen je gaat doen en wie wat betaald. Daar is heel veel overleg voor.

Stephanie Both: Heeft het waterschap veel inspraak op beleid van de gemeente zoals Renswoude?

Dhr. van Willigen: Opzich hebben wij wel inspraak op het beleid zoals op de gemeentelijke riolering en nieuwbouwprojecten. Wij hebben inspraak op het rioleringsplan. Nieuwbouw woningen vinden wij belangrijk omdat de woningen veilig moet zijn.

Stephanie Both: En merkt u dat u meer inspraak heeft op een kleine gemeente? Of op een grote gemeente?

Dhr. van Willigen: Nee tussen een klein een groot is daar geen verschil in. Bij een kleine gemeente veel meer up's en down's. Bij een grote gemeente moet je meer energie insteken maar als dat eenmaal loopt heb je op verschillende niveaus invloed.

Stephanie Both: En als gemeenten niet luisteren?

Dhr. van Willigen: Eerst doe je ambtelijk overleg. Dan ga je toch met elkaar om de tafel. Dan probeer je de ander te overtuigen. Het uiteindelijke doel is het wel of niet verlenen van de vergunning. Ik heb nog nooit een ruzie meegemaakt. Ons dwangmiddel daarbij is het wel of niet verlenen van een vergunning. Een organisatie als Renswoude is heel plat, daar merk je dat mensen veel verantwoordelijk heeft. In Amersfoort is dat natuurlijk weer heel anders.

Stephanie Both: O.k. ik ben al klaar met mij vragen. Heel erg bedankt voor uw tijd.

Bijlage 8

Interview met Mevrouw Groenhuijzen van de Veiligheidsregio Amsterdam

Stephanie Both: Uitleg van mijn onderzoek.

Mevrouw Groenhuijzen: En hoe ver ben je al? Ben je al bij de andere gemeenten geweest?

Stephanie Both: Dit is mijn derde interview. Ik heb al bij gemeente Renswoude een gesprek gehad en bij de Provincie Zuid Holland.

Mevrouw Groenhuijzen: O.k. je gaat dus alle stakeholders af?

Stephanie Both: Dat ga ik proberen. Omdat ik niet iedereen zal kunnen bereiken ga ik ook met vragenlijsten werken.

Mevrouw Groenhuijzen: En wat doe je bij Ernst en Young?

Stephanie Both: Eigenlijk alleen dit onderzoek.

Mevrouw Groenhuijzen: O.k., dus eigenlijk doe je dit onderzoek ten behoeve van Ernst & Young?

Stephanie Both: Ja en het is ook tegelijkertijd mijn scriptie. Het is echt een afstudeerstage.

Mevrouw Groenhuijzen: Ik vond het opzich nu een heel breed onderwerp. Belangen van de verschillende stakeholders. Maar dan welk onderwerp? Het is opzich heel breed.

Stephanie Both: Ja, ik kijk dan voornamelijk vanuit vijf rollen van de gemeente. Ik probeer te kijken wat de stakeholder het belangrijkste vinden van de gemeente. De gemeente kan wel hele goede dienstverlening hebben maar misschien vind de stakeholder dit wel helemaal niet relevant. Misschien hechten zij meer waarde aan veiligheid. Ik probeer eigenlijk een rangschikking te maken over wat belangrijk is. Ik wil dus niet zeggen 'Amsterdam doe het goed op dit of dat'.

Mevrouw Groenhuijzen: En interview je mij nu als stakeholder? Of als gemeente Amsterdam?

Stephanie Both: Ik heb begrepen dat u van de Veiligheidsregio bent dus ik vond dat een mooie link met de regionale samenwerkingsverbanden.

Mevrouw Groenhuijzen: Ja, maar dan moet ik je wel even iets uitleggen. Ik ben in dienst van de gemeente Amsterdam, dus mijn salaris wordt betaald door de directie openbare orde en veiligheid van de gemeente Amsterdam, en ik ben ook in dienst van de veiligheidsregio. Maar feitelijk heeft de veiligheidsregio geen personeel. 50 % van mijn tijd werk ik voor de gemeente Amsterdam en 50 % van mijn tijd werk ik regionaal voor de veiligheidsregio.

Stephanie Both: Is de veiligheidsregio alleen van Amsterdam? Of voor de deelgemeenten?

Mevrouw Groenhuijzen: De veiligheidsregio bestaat uit zes gemeenten. Dus dat is gemeente Amsterdam als grootste gemeente, er wonen ook even globaal 85% van de bewoners van de veiligheidsregio wonen in de gemeente Amsterdam. Er zijn nog vijf andere gemeenten: Oude Amstel, Diemen, Amstelveen, Uithoorn en Aalsmeer. Dus die vormen samen de veiligheidsregio. De voorzitter van de veiligheidsregio is de Burgemeester van Amsterdam. Het veiligheidsbestuur bestaat uit de zes burgemeesters.

Stephanie Both: Hoe is de veiligheidsregio ontstaan?

Mevrouw Groenhuijzen: Het is op basis van een wet. Die is ontstaan uit de wens om de brandweer regio en politie regio's samen te laten werken ten behoeve van de crisis beheersing.

Stephanie Both: En waarom die zes gemeenten?

Mevrouw Groenhuijzen: Ja dat is een goede vraag. De opdracht was 'kom in Nederland tot 25 veiligheid regio's', die congruent zijn aan politie regio's, dus dan zou je eigenlijk helemaal terug moeten gaan in de geschiedenis over hoe de veiligheidsregio's uiteindelijk zijn ontstaan. Het was volgens mij meer logisch.

Stephanie Both: En wat is het belang van de veiligheidsregio bij de gemeente?

Mevrouw Groenhuijzen: Het belang van de veiligheidsregio, of andersom?

Stephanie Both: Nee echt van de veiligheidsregio als stakeholder bij de gemeente.

Mevrouw Groenhuijzen: Ik denk eerder dat het andersom is. Het is wat ons betreft een bestuurlijk feit dat die gemeenten er zijn en dat we daar mee samenwerken. Dus wat wij daarmee doen is dat zij middelen en capaciteiten hebben die ingezet kunnen worden ten behoeve van de veiligheid. Dus als je dan probeert een vertaling te maken voor jouw rollen: Politieke organisatie, dat is in ieder geval belangrijk. De gemeente heeft ook de wettelijke bevoegdheid. Het College van B&W is verantwoordelijk voor de voorbereiding op rampen, dus van daaruit is dat een belangrijke taak. Dienstverlener, het is maar net hoe dat uitlegt.

Stephanie Both: Ik denk misschien dat het voor de veiligheidsregio niet helemaal opgaat die rol.

Mevrouw Groenhuijzen: Nee, maar wij gebruiken wel voor de crisisbeheersing van de gemeentelijke diensten in die zin dat zij verantwoordelijk zijn voor het product 'regel en opvang locatie' bij rampen. Maar dat is meer andersom beredeneerd.

Stephanie Both: Maar als je die vijf rollen moet rangschikken wat voor de veiligheidsregio het meest essentieel is?

Mevrouw Groenhuijzen: En wat is de beheerders rol van de gemeente?

Stephanie Both: Het beheer van de openbare orde.

Mevrouw Groenhuijzen: Het is moeilijk om daar een rangschikking van de te maken. Ja, beheerde en politieke organisatie gaat voor mij een beetje hand in hand. Wij werken heel erg vanuit de wettelijke bevoegdheden. Als je aan mij vraagt wat er belangrijker is, dan is dat moeilijk te beantwoorden.

Stephanie Both: Wat misschien weg zou vallen voor de veiligheidsregio is misschien de rol van dienstverlener?

Mevrouw Groenhuijzen: Ja en ontwikkelaar.

Stephanie Both: En speelt gemeente Amsterdam de grootste rol in de veiligheidsregio omdat zij de grootste zijn?

Mevrouw Groenhuijzen: Ja. Burgemeester Cohen heeft altijd een doorslaggevende stem. Het veiligheidsbureau, dus waar ik ook werk, adviseren de burgemeesters maar vooral Cohen.

Stephanie Both: En waarom zitten er alleen mensen van Amsterdam bij het veiligheidsbureau?

Mevrouw Groenhuijzen: Omdat er onvoldoende capaciteit zit bij de andere gemeenten.

Stephanie Both: Hoe vaak is er overleg?

Mevrouw Groenhuijzen: Dagelijks, maar we hebben allerlei overlegorganen. Het is een enorm schema aan overleggen op verschillende niveaus. En met de gemeenten overleggen we acht keer per jaar overleg, maar we hebben ook allerlei onderwerpen die apart besproken worden in de veiligheidsregio. Dat betekent dat wij in werkgroepen zitten met de andere gemeenten.

Stephanie Both: Wat is dan de relatie met de gemeente?

Mevrouw Groenhuijzen: Belang voor de gemeente is dat de veiligheid op orde is. En dat de crisisbeheersing en de openorde bij evenementen en demonstraties. Ook bij rampen.

Stephanie Both: Hoeveel invloed heeft de veiligheidsregio op de gemeente?

Mevrouw Groenhuijzen: Wij zijn zeg maar de adviseurs van de burgemeester. De burgemeester heeft de veiligheid in zijn portefeuille.

Stephanie Both: Dit waren al mijn vragen, veel dank voor uw tijd.

Bijlage 9

Telefonisch interview met Frank Meester, Bestuurslid van V.M.H.C. Cartouche te Leidschendam-Voorburg

Stephanie Both: Uitleg onderzoek. Wat is de relatie tussen Cartouche en de gemeente?

Frank Meester: De relatie is goed. In nauwe samenspraak heeft Cartouche in de afgelopen jaren een heel nieuw complex gerealiseerd. Hiervoor was samenwerking met de gemeente onmisbaar zoals bij het verkrijgen van vergunningen.

Stephanie Both: Hoe verloopt de communicatie? Is er vaak overleg?

Frank Meester: Ja is er wel redelijk vaak overleg, vooral tijdens het ontwikkelen van het nieuwe complex. Ik was daar verder niet bij betrokken.

Stephanie Both: O.k. Heeft Cartouche veel invloed op het beleid van de gemeente?

Frank Meester: Ik weet niet echt in hoeverre Cartouche invloed heeft. Ik denk dat sport altijd van belang is voor een gemeente. Voordal doordat Cartouche een zeer grote vereniging is met heel veel leden die als burger kunnen stemmen.

Stephanie Both: Wat voor belang heeft Cartouche bij de gemeente?

Frank Meester: Cartouche heeft een heel groot belang bij de gemeente. Dit komt vooral door de nauwe samenspraak met de gemeente tijdens het realiseren van een heel nieuw complex. Zonder de gemeente hadden wij dit niet voor elkaar gekregen.

Stephanie Both: En welke rol van de gemeente is dan belangrijk voor Cartouche? Is er een rol die het belangrijkste is?

Frank Meester: Tijdens het realiseren van het nieuwe complex kwamen een aantal rollen aan bod. De gemeente als 'ontwikkelaar' was hierbij onmisbaar. Vanzelfsprekend is ook de beheerdersfunctie van belang voor een sportclub (onderhoud velden, parkeerruimte). Qua politieke organisatie is het moeilijk te zeggen wat hier daadwerkelijk de meerwaarde van een gemeente zelf is. Ik denk dat dit met verkiezingen weinig te maken heeft. Sport zal altijd van belang zijn voor een gemeente. Toch zijn zaken als transparantie en aanspreekbaarheid zeker belangrijk voor een sportclub, maar denk dat dit meer een communicatieve taak is van de gemeente. De andere taken zijn ondergeschikt voor een club als Cartouche (behoudens vergunningen).

Stephanie Both: Heel erg bedankt voor dit gesprek.

Bijlage 10

Interview met Lukas Kleijne, student aan de Universiteit van Amsterdam en woonachtig in Amsterdam

Stephanie Both: Uitleg van mijn onderzoek. Wat is jouw relatie met de gemeente Amsterdam?

Lukas Kleijne: Mijn relatie met de gemeente Amsterdam is dat ik in Amsterdam woon en studeer.

Stephanie Both: Hoe verloopt de communicatie met de gemeente? Heeft u vaak contact?

Lukas Kleijne: Nee ik heb alleen contact met de gemeente als ik iets nodig heb zoals een paspoort of rijbewijs of parkeervergunning of iets dergelijks.

Stephanie Both: Heeft u veel inspraak op het beleid van de gemeente?

Lukas Kleijne: Nee, dat lijkt me niet. Het enige wat ik kan doen is stemmen voor de gemeenteraadsverkiezingen. Misschien dat er wel meer mogelijkheden zijn voor inspraak als er een project is en er is een soort van buurtmeeting ofzo, maar hier maak ik eerlijk gezegd geen gebruik van.

Stephanie Both: Wat voor belang heeft u bij de gemeente?

Lukas Kleijne: Ik vind het vooral belangrijk dat de dienstverlening goed en snel is. Het liefst regel ik zoveel mogelijk via het internet, zodat je niet de hele tijd naar het gemeentehuis/stadsdeelkantoor moet. Daarnaast vind het belangrijk dat ik mijn auto een beetje makkelijk kwijt kan. Verder vind ik veiligheid en bereikbaarheid, openbaar vervoer belangrijke thema's.

Stephanie Both: De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Welke rol is volgens u het belangrijkste?

Lukas Kleijne: Ik denk dat regeltoepasser en handhaver het belangrijkste is. Het beleid dat vanuit het Rijk wordt opgelegd moet goed worden ingevoerd en worden gehandhaafd. Ook regels die de gemeente zelf maakt, moeten natuurlijk goed uitgevoerd en gehandhaafd worden. Ik denk dat zeker in Amsterdam dit de belangrijkste rol is. In zo'n grote stad is het belangrijk dat er duidelijke regels zijn en dat deze vervolgens ook goed worden gehandhaafd anders ontstaat er chaos.

Bijlage 11

Interview met Dhr. van Nimwegen, Bedrijf “Vespa Lifestyle Store BV” gevestigd in gemeente Amsterdam

Stephanie Both: Uitleg van mijn onderzoek. Wat voor bedrijf heeft u?

Dhr. van Nimwegen: Wij verkopen Vespa scooters en aanverwante accessoires.

Stephanie Both: Wat/hoe uw relatie tussen uw bedrijf en de gemeente?

Dhr. van Nimwegen: De gemeente houdt zich zeer afzijdig. Er is daarom bijna geen relatie met de gemeente, behalve het betalen van onze zijde van de gemeente belastingen. Bij eventuele problemen, bijvoorbeeld in de straat, worden deze niet snel en adequaat opgelost. Maar moeten er eerst meerdere telefoontjes over heen gaan.

Stephanie Both: Hoe verloopt de communicatie? Is er vaak contact?

Dhr. van Nimwegen: Communicatie is niet goed vanuit de gemeente kant. Er moet aan een hoop bellen gerinkeld worden voordat er iets gebeurt. Indien de gemeentelijke belastingen een keer niet op tijd betaald worden, dan heb je binnen 7 dagen een herinnering op je deurmat.

Stephanie Both: Wat voor belang heeft uw bedrijf bij de gemeente?

Dhr. van Nimwegen: Geen, wij hebben geen belang bij de gemeente.

Stephanie Both: Welke rol is voor uw bedrijf het belangrijkste/minst belangrijk?

De rol van regeltoepasser en handhaver:

Dhr. van Nimwegen: Is wel belangrijk, maar in de praktijk komt hier weinig van terecht. Bij overlast in de straat wordt er niet of nauwelijks opgetreden.

Stephanie Both: En de rol van politieke organisatie?

Dhr. van Nimwegen: Nutteloos, een trage machine.

Stephanie Both: En de rol van beheerder?

Dhr. van Nimwegen: Dit is een belangrijke rol, maar er moet wel goed beheerd worden. Overlast moet voorkomen worden.

Stephanie Both: En de rol van dienstverlener?

Dhr. van Nimwegen: Dit is ook belangrijk voor een bedrijf, maar niet het belangrijkste.

Stephanie Both: En als laatste, de rol van ontwikkelaar?

Dhr. van Nimwegen: Dit is minder belangrijk, Ik ben van mening dat de marktwerking hiervoor geschikter is dan de gemeente.

Bijlage 12

Afstudeer vragenlijst:

Dit onderzoek gaat over het belang dat men heeft bij de gemeente. Doel is om te achterhalen wat belangrijk wordt gevonden bij de gemeente.

1) In welke gemeente bent u belanghebbende? (Zet hieronder een kruisje bij het juiste antwoord)

Gemeente	
Renswoude	
Leidschendam-Voorburg	
Amsterdam	

2) Tot welke categorie belanghebbende behoort u? (Zet hieronder een kruisje bij het juiste antwoord en uw functie/organisatie)

Organisatiennaam/functie		
Burger		
Bedrijf		
Andere overheden:		
<i>Rijk</i>		
<i>Provincie</i>		
<i>Waterschappen</i>		
<i>Regionale samenwerking</i>		
Maatschappelijke instelling		

3) Leeftijd:

4) Geslacht: (omcirkel juiste antwoord): man/vrouw

5) De gemeente kent volgens Hiemstra vijf rollen (zie hieronder uitleg in tabel 1). Welke rol is voor u als belanghebbende het belangrijkste? Geef op de volgende pagina in tabel 2 aan hoe belangrijk u de rollen vindt door een cijfer te geven aan elk kenmerk (in totaal geeft u dus 25 cijfers).
(1=niet belangrijk en 5=zeer belangrijk).

Uitleg van de rollen van de gemeente:

Politieke organisatie	Gemeentelijk overlegorgaan van gemeenteraad, burgemeester en wethouder, waarbij de burger door middel van verkiezingen invloed heeft op de samenstelling.
Dienstverlener	Alle diensten die de gemeente verstrekt zoals het regelen van een paspoort/rijbewijs.
Regeltoepasser en handhaver	De gemeente kan bestuursdwang uitoefenen tegen bijvoorbeeld criminaliteit.
Ontwikkelaar	De gemeente die projecten ontwikkelt, zoals nieuwbouwwijken. De belanghebbende is hierbij partner wat betekent dat zij samen met de overheid maatschappelijk problemen aanpakt.
Beheerder	De gemeente als beheerder van de openbare ruimte. De belanghebbende is hier gebruiker van.

Tabel 1: Uitleg van de rollen die de gemeente kan vervullen.

Mate van belang: 1= zeer onbelangrijk
 2= onbelangrijk
 3= neutraal
 4= belangrijk
 5= zeer belangrijk

	Rol van de Gemeente									
	Politieke Organisatie	<i>cijfer 1-5</i>	Dienstverlener	<i>cijfer 1-5</i>	Regeltoepasser en handhaver	<i>cijfer 1-5</i>	Ontwikkelaar	<i>cijfer 1-5</i>	Beheerder	<i>cijfer 1-5</i>
Kenmerken	Transparantie		Kwaliteit overheidsproducten		Regelgeving		E-participatie		Sfeer en uitstraling gemeente	
	Herkenbaarheid		Veel verschillende voorzieningen		Verlening van vergunningen		Samenwerking met andere partijen		Positief imago bij andere partijen	
	Aanspreekbaarheid		Aanbod van recreatieve diensten		Hoogte gemeentelijke lasten		Het ontwikkelen van nieuwbouwprojecten		Veiligheid	
	Integriteit		Vindbare overheidsproducten		Weinig gemeentelijke regeldruk		Het betrekken van andere partijen bij plannen		Bereikbaarheid van de gemeente	
	Hebben van invloed als kiezer		Elektronische dienstverlening		Verantwoording afleggen		Hebben van voldoende inspraakmogelijkheden		Parkeergelegenheid in de gemeente	
Gemiddeld cijfer (niet invullen)										

Tabel 2: Lijst met kenmerken van elke rol die de gemeente kan vervullen.