

Medezeggenschap: hoe (ver)deel je dat?

Een multiple casestudy naar de effecten van de toegepaste vormgevingsstijl op het medezeggenschapsproces in de praktijk

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Master Bestuurskunde Beleid en Advies

Naam: Nicole Dirksen

Studentnummer: 4192729

Begeleider: dr. J.H.M.M. Tholen

Tweede Lezer: dr. S.L. Resodihardjo

Publicatiedatum: 27 november 2017

Samenwerkingen tussen ambtenaren en burgers kunnen soms stroef verlopen. Stereotypen, wantrouwen en het op het oog leven in twee totaal verschillende werelden maakt dat mensen huiverig zijn om een samenwerking tussen overheid en burgers aan te gaan. Toch ziet Nederland anno 2017 een toenemende trend in medezeggenschapsprocessen; samenwerkingen tussen gemeenten en bewoners waar zeggenschap over de publieke ruimte wordt gedeeld. In het onderzoek wat hier voor u ligt zijn zes succesvolle medezeggenschapsprocessen onderzocht. Deze zes casussen zijn openhartig over hun proces, leermomenten en verklaringen voor succes. Hiermee kunnen zij een bijdrage leveren aan toekomstige samenwerkingen tussen bewoners en gemeenten. Voor henzelf was het ook een leerzame ervaring waar deelnemers onder de indruk waren van elkaars inzet, capaciteiten en behulpzaamheid. Deelnemers stapten in het proces over de kloof tussen overheid en burgers heen en maakten een dappere stap om elkaar in vertrouwen te nemen. *'Het zijn net mensen'* is een uitspraak die ik vervolgens tijdens de interviews meerdere malen enigszins verbaasd uit de monden van zowel ambtenaren als bewoners voorbij heb horen komen.

Medezeggenschapsprocessen, zoals met alle samenwerkingen, is een proces wat zich via vallen en opstaan op vele manier kan ontwikkelen. Alle casussen hebben hun proces op een eigen unieke manier vormgegeven en de respondenten hebben opgedane ervaringen met mij gedeeld. Daarom zou ik dit voorwoord willen gebruiken om allereerst alle respondenten te bedanken. Zonder hen was het onmogelijk geweest om inzicht te krijgen in de praktijk van medezeggenschapsprocessen. Ik ben dankbaar voor hun openheid en het vertrouwen dat zij naar mij toe hebben getoond. Naast de inzet van de respondenten was dit onderzoek er ook niet geweest zonder de inspiratie die ik heb gekregen van mijn collega's bij de Democratic Challenge. Hun continue inzet en strijd lust om onze Nederlandse democratie positief te ontwikkelen, is een ware inspiratiebron geweest om de zoektocht van dit onderzoek te voltooien. Ik hoop dan ook van harte dat mijn onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan het Democratic Challenge project.

Dat er op dit moment een gedegen masterthesis voor u ligt is geheel te danken aan mijn scriptiebegeleider dr. J.H.M.M. Tholen. Dr. Tholen heeft veel tijd gestoken in het begeleiden van deze scriptie en heeft mij ondersteund middels suggesties, aanwijzingen en opbouwende kritiek. Op de momenten dat ik het gevoel had tegen een blokkade op te lopen, wist dr. Tholen de ladder te vinden om hier overheen te stappen. Het minste wat ik dan ook kan uiten is mijn dankbaarheid in dit voorwoord. Gekomen aan het einde van dit voorwoord, rest mij enkel nog de drie mensen te bedanken die mij onvermoeid hebben gesteund gedurende de hele studie Bestuurskunde: Alma van Dooren, voor haar professionele adviezen en praktijkervaring, Herman Dirksen, voor zijn nuchtere en heldere blik op de soms te ingewikkeld gemaakte zaken en tenslotte Remi de Veer, die altijd behulpzaam was op de meest onmogelijke momenten.

Nu het allerlaatste onderdeel is afgerond wat mijn tijd als student Bestuurskunde bezegelt, wil ik u enkel nog bedanken voor de tijd die u steekt in het lezen van dit allerlaatste project.

Ik wens u veel leesplezier.

Nicole Dirksen
27 november 2017

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Lijst met grafieken en tabellen.....	5
Grafieken.....	5
Tabellen.....	5
 Hoofdstuk 1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie	9
1.4 Leeswijzer.....	10
 Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader.....	11
2.1 Medezeggenschap in de lokale politiek.....	11
2.2 Voorwaarden van medezeggenschap.....	15
2.3 Dichte voorwaarden: De klassieke opvatting	18
2.4 Open voorwaarden: De moderne opvatting.....	23
2.5 Theoretische hypothesen	27
2.6 Samenvatting	30
 Hoofdstuk 3. Methodologisch kader	31
3.1 Onderzoeksstrategie	31
3.2 Operationalisatie.....	34
3.3 Analyse uitvoering.....	43
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	49

Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse	51
4.1 Casus 1 Stroomtuinen IJlst en MienskipEnergie.....	51
4.2 Casus 2 Havenlab Heemstede.....	59
4.3 Casus 3 Brug en wandelpad Nieuweroord.....	66
4.4 Casus 4 Herinrichting Oranjestad	72
4.5 Casus 5 Omgevingsvisie Buitengebied Winterswijk.....	79
4.6 Casus 6 Reconstructie Zwarte Dijk	86
Hoofdstuk 5. Vergelijkende analyse	92
5.1 Vergelijking van casussen	92
5.2 Vergelijking van financiële voorwaarden.....	97
5.3 Vergelijking van juridische voorwaarden.....	98
5.4 Vergelijking van democratische voorwaarden	99
5.5 Vergelijking van communicatie voorwaarden	102
5.6 Onderzoekresultaten.....	103
5.6 Samenvatting	105
Hoofdstuk 6. Conclusie.....	107
6.1 Gebruikte theorieën.....	107
6.2 Methoden van dataverzameling	109
6.3 Beantwoording hoofdvraag	110
6.4 Aanbevelingen vormgeving medezeggenschapsproces	114
6.5 Reflectie op de theorie	115
6.6 Aanbevelingen vervolgonderzoek	116
6.7 Slot	117
Literatuurlijst	118

LIJST MET GRAFIEKEN EN TABELLEN

GRAFIEKEN

Grafiek 1:	Voorbeeld grafiek	p. 45
Grafiek 2:	Voorbeeld grafiek casus vergelijking	p. 46
Grafiek 3:	Voorbeeld overzicht subvariabelen financiële voorwaarden	p. 47
Grafiek 4:	Overzicht indeling voorwaarden casus 1	p. 58
Grafiek 5:	Overzicht indeling voorwaarden casus 2	p. 65
Grafiek 6:	Overzicht indeling voorwaarden casus 3	p. 71
Grafiek 7:	Overzicht indeling voorwaarden casus 4	p. 78
Grafiek 8:	Overzicht indeling voorwaarden casus 5	p. 85
Grafiek 9:	Overzicht indeling voorwaarden casus 6	p. 91
Grafiek 10:	Totaal overzicht voorwaarden	p. 92
Grafiek 11:	Gemiddelde invulling casussen	p. 95
Grafiek 12:	Overzicht subvariabelen financiële voorwaarden	p. 97
Grafiek 13:	Overzicht subvariabelen juridische voorwaarden	p. 98
Grafiek 14:	Overzicht subvariabelen democratische productvoorwaarden	p. 99
Grafiek 15:	Overzicht subvariabelen democratische procesvoorwaarden	p. 101
Grafiek 16:	Overzicht subvariabelen communicatie voorwaarden	p. 102

TABELLEN

Tabel 1:	Kenmerken benaderingen binnen de geprefereerde vormgevingsstijl	p. 27
Tabel 2:	Onderzoekscasussen	p. 33
Tabel 3:	Indicatoren van de financiële voorwaarden	p. 36
Tabel 4:	Indicatoren van de juridische voorwaarden	p. 37
Tabel 5:	Indicatoren van de democratische voorwaarden	p. 40
Tabel 6:	Indicatoren van de communicatie voorwaarden	p. 42
Tabel 7:	Voorbeeld subvariabele	p. 43
Tabel 8:	Voorbeeld analyse voorwaarde	p. 44
Tabel 9:	Voorbeeld gemeten effect financiële voorwaarde	p. 48
Tabel 10:	Financiële voorwaarden van casus 1	p. 52
Tabel 11:	Juridische voorwaarden van casus 1	p. 53
Tabel 12:	Democratische projectvoorwaarden van casus 1	p. 54
Tabel 13:	Democratische procesvoorwaarden van casus 1	p. 55
Tabel 14:	Communicatie voorwaarden van casus 1	p. 56
Tabel 15:	Financiële voorwaarden van casus 2	p. 60
Tabel 16:	Juridische voorwaarden van casus 2	p. 61

Tabel 17:	Democratische projectvoorwaarden van casus 2	p. 62
Tabel 18:	Democratische procesvoorwaarden van casus 2	p. 62
Tabel 19:	Communicatie voorwaarden van casus 2	p. 63
Tabel 20:	Financiële voorwaarden van casus 3	p. 67
Tabel 21:	Juridische voorwaarden van casus 3	p. 67
Tabel 22:	Democratische projectvoorwaarden van casus 3	p. 68
Tabel 23:	Democratische procesvoorwaarden van casus 3	p. 69
Tabel 24:	Communicatie voorwaarden van casus 3	p. 70
Tabel 25:	Financiële voorwaarden van casus 4	p. 73
Tabel 26:	Juridische voorwaarden van casus 4	p. 73
Tabel 27:	Democratische projectvoorwaarden van casus 4	p. 74
Tabel 28:	Democratische procesvoorwaarden van casus 4	p. 75
Tabel 29:	Communicatie voorwaarden van casus 4	p. 76
Tabel 30:	Financiële voorwaarden van casus 5	p. 80
Tabel 31:	Juridische voorwaarden van casus 5	p. 80
Tabel 32:	Democratische projectvoorwaarden van casus 5	p. 81
Tabel 33:	Democratische procesvoorwaarden van casus 5	p. 82
Tabel 34:	Communicatie voorwaarden van casus 5	p. 83
Tabel 35:	Financiële voorwaarden van casus 6	p. 87
Tabel 36:	Juridische voorwaarden van casus 6	p. 87
Tabel 37:	Democratische projectvoorwaarden van casus 6	p. 88
Tabel 38:	Democratische procesvoorwaarden van casus 6	p. 89
Tabel 39:	Communicatie voorwaarden van casus	p. 90
Tabel 40:	Afwijkende casussen	p. 94
Tabel 41:	Stijl per casus	p. 110
Tabel 42:	Gemeten effecten per vormgevingsstijl en per dimensie	p. 111

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

De representatieve democratie, zoals we die de afgelopen decennia hebben gekend, is geen vanzelfsprekendheid meer. De inwoners van ons land zijn ontevreden, bezorgd en zelfs boos. Het vertrouwen in de politiek is laag. Althans, dat lijkt het beeld te zijn dat regelmatig wordt geschetst. In hoeverre dit drama zich daadwerkelijk voltrekt valt nog te bezien (Van der Meer, 2016). Desalniettemin lijken deze signalen wel door te dringen tot de lokale politiek. Hoe blijft de democratie gezond? Hoe behouden we het vertrouwen van onze inwoners? Waarom hebben mensen het gevoel dat ‘het’ niet werkt? Hebben we nog wel de *legitimiteit* om onze taken uit te voeren? Gemeenten beseffen dat enkel redeneren vanuit het representatieve democratische systeem niet langer voldoende is om hun gemeenschap gezond te houden. De systeemwereld waar de overheid in leeft sluit namelijk niet aan op de leefwereld van haar inwoners. Om deze reden zijn verschillende gemeenten bezig met het ontwikkelen van nieuwe manieren om haar bewoners te betrekken bij het besluitvormingsproces. Welk pad de Nederlandse democratie op lange termijn in zal slaan, is niet met zekerheid te zeggen.

Op dit moment ziet men een aantal praktijkvoorbeelden opkomen die experimenteren met nieuwe vormen van democratie. Medezeggenschap is een van deze manieren waarop wordt gepoogd de kloof tussen overheid en burger te overbruggen. (Democratic Challenge, 2016). Medezeggenschap is een proces waarbij bevoegdheden worden gedeeld tussen de gemeente en haar bewoners, om zo samen invulling te geven aan de publieke ruimte. In de praktijk is het delen van (overheids)bevoegdheden niet altijd even makkelijk. Immers geeft de gemeente haar bevoegdheden (gedeeltelijk) uit handen aan ‘leken’. Voor sommigen zal het overdragen van zeggenschap daarom ook onwennig aanvoelen. Het vinden van een balans hierin lijkt een moeilijke onderneming. Daarnaast lijkt de bestaande theoretische kennis omtrent medezeggenschapsprocessen geen eenduidige uitspraak te kunnen doen. Aan de ene kant claimen klassieke managementtheorieën dat duidelijke, strakke afspraken moeten worden gemaakt om het proces tot een succesvol einde te brengen. Aan de andere kant geven theoretici gespecialiseerd in de gedragswetenschappen aan dat het belangrijk is flexibele taken en doelen te stellen, met een grote mate van vrijheid voor de deelnemers om het proces een kans van slagen te geven. Gezien de tegenstrijdige (wetenschappelijke) kennis, is het niet verrassend dat er geen eenduidige richtlijnen zijn omtrent de inrichting van een medezeggenschapsproces. Dit onderzoek streeft naar het verkleinen van de zoektocht van de gemeenten en bewoners, door hun praktijkervaringen om te zetten naar concrete wetenschappelijke uitspraken.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Bij het delen van zeggenschap wordt beleid door de overheidsinstantie en van oudsher ‘onbevoegde’ actoren bewerkstelligd. Deze samenwerking kan allerlei vormen aannemen, zoals coproductie of zelforganisatie. De deelnemers van het medezeggenschapsproces zullen voorwaarden stellen aan het delen van zeggenschap. Afhankelijk van de vormgeving van deze voorwaarden, hebben de voorwaarden een bepaald effect op het

verloop van het medezeggenschapsproces. Dit onderzoek zal bijdragen aan het verduidelijken van het succes van bepaalde voorwaarden in het medezeggenschapsproces. De doelstelling is dan ook het creëren van een leidraad voor gemeenten die zij kunnen gebruiken bij het opstellen van voorwaarden. Dit onderzoek zal dus een antwoord geven op de volgende hoofdvraag:

Welk effect heeft de vormgeving van de vooraf gestelde voorwaarden op het medezeggenschapsproces?

Deze hoofdvraag vormt de fundering van het onderzoek en zorgt ervoor dat de focus op de doelstelling behouden blijft. De hoofdvraag fungeert als rode draad door de gehele thesis.

1.2.1 THEORETISCHE DEELVRAGEN

Om deze vraag te beantwoorden zal het onderzoek middels theoretische en empirische deelvragen worden gestructureerd. Allereerst zullen de theoretische deelvragen worden behandeld. Dit zal worden gedaan aan de hand van bestaande literatuur en bestuurskundige discussies.

Deelvraag 1: Wat is medezeggenschap in de lokale politiek?

Deze eerste verkennende deelvraag licht middels de literatuur toe wat medezeggenschap in de praktijk inhoudt. Hier is gekeken naar mogelijke onderdelen van het publieke domein waarin zeggenschap kan worden gedeeld en hoe voorwaarden omtrent het delen van zeggenschap kunnen worden vormgegeven. Daarbij wordt ingegaan op doelen en motieven om over te gaan op een medezeggenschapsproces, de potentiële meerwaarde en wat de definitie van ‘succes’ voor een medezeggenschapsproces is.

Deelvraag 2: Welke voorwaarden van medezeggenschap zijn er in de bestaande literatuur vastgesteld?

In deze deelvraag wordt bepaald welk type voorwaarden kunnen worden gesteld. De voorwaarden worden opgedeeld in vier dimensies waarbinnen de mogelijk gestelde voorwaarden kunnen worden ingedeeld. Dit zijn de financiële, juridische, democratische en communicatie dimensies. Daarnaast worden twee stijlen onderscheiden die de vormgeving van deze voorwaarden kunnen bepalen.

Deelvraag 3: Wat zeggen bestaande theorieën over de vormgeving van de voorwaarden?

In deze deelvraag wordt gekeken naar de vormgeving van de voorwaarden en wat voor effect de vormgeving zou kunnen hebben op het medezeggenschapsproces. Er zijn twee verschillende theorieën in de bestuurswetenschappen die beide een ander uitgangspunt hebben als het gaat om organisatie- en samenwerkingsverbanden in de breedste zin van het woord. Deze theorieën worden in dit onderzoek gebundeld onder de noemers ‘klassieke’ en ‘moderne’ benadering. De klassieke benadering ondersteunt een gesloten, duidelijke en strakke invulling van de voorwaarden die bij deelvraag 2 zijn vastgesteld. De moderne benadering ondersteunt juist een open, flexibele en vrije vormgeving. Elke benadering vormt een eigen hypothese die de effecten van de vormgeving van de voorwaarden zou moeten verklaren.

1.2.2 EMPIRISCHE DEELVRAGEN

Nadat de theorie antwoord heeft gegeven op deze deelvragen, kan de opgedane kennis worden toegepast om in het methodologische hoofdstuk te operationaliseren en de analyse uit te voeren. De analyse zal wederom kijken naar de effecten van de voorwaarden op het medezeggenschapsproces. Dit zal worden gedaan aan de hand van twee empirische deelvragen die middels interviews en documentanalyse zullen worden beantwoord.

Deelvraag 1: Hoe zag het desbetreffende medezeggenschapsproces eruit?

In dit onderdeel van het onderzoek worden de casussen verkend en het kader waarbinnen het proces zich heeft voltrokken uiteengezet. Allereerst wordt er gekeken naar de voorwaarden die de onderzochte gemeenten hebben gesteld aan de overdracht van zeggenschap, zoals beschreven in de tweede theoretische deelvraag. Daarnaast zal er worden vastgesteld wat voor succes de casus heeft behaald en deze vraagstelling bouwt daarmee voort op de eerste theoretische deelvraag.

Deelvraag 2: Middels wat voor stijl zijn de voorwaarden van de onderzoekscasus vormgegeven?

In de derde theoretische deelvraag zijn twee benaderingen vastgesteld waarop een medezeggenschapsproces kan worden ingevuld. In de vormgeving van de onderzoekscasussen worden keuzes gemaakt die passen binnen de klassieke of de moderne theoretische opvatting. De opvattingen van de twee theorieën zijn in dit onderzoek onderverdeeld in twee stijlen van vormgeving: de gesloten benadering en de open benadering. Deze empirische deelvraag onderzoekt eerst middels welke stijl de gestelde voorwaarden zijn vormgegeven. Vervolgens wordt er berekend welke stijl dominant is in de onderzoekscasus.

1.3 RELEVANTIE

De relevantie van dit onderzoek zit in de maatschappelijke en wetenschappelijke meerwaarde die de onderzoeksresultaten opleveren. Zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie is een evident onderdeel van de motivatie om dit onderzoek uit te voeren.

1.3.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Zoals in de aanleiding al weergegeven lijkt er op dit moment een grote verschuiving te zijn in de participatieve democratie. Veel gemeenten proberen een antwoord te vinden op de vraag hoe met deze verschuiving om te gaan. Dit kan worden gedaan door meer mogelijkheden te bieden om te participeren zoals de brede participatievorm van medezeggenschap. Hoe een medezeggenschapsproces het beste tot stand kan komen en welke voorwaarden er moeten worden gesteld, valt nog te bezien. In welke mate kan de gemeente bevoegdheden overdragen en onder welke voorwaarden wordt dit gedaan? Er zijn zowel succesverhalen als minder succesvolle voorbeelden geweest in het verleden. Juist nu, met het oog op de grote veranderingen binnen de (lokale) democratie is het essentieel voor de maatschappij om goed met de opkomst van de participatieve democratie om te gaan. Om deze reden is het voor de gehele Nederlandse samenleving relevant dat men weet op welke manier zeggenschap succesvol gedeeld kan worden. Immers is de hele

gemeenschap erbij gebaat als inwoners tevreden zijn over (de gang van zaken in) hun omgeving. Om deze reden zal er worden gezocht naar een antwoord op deze veranderingen. Dit wordt gedaan door de succesfactoren van één van de mogelijke participatiemethoden, te zeggen ‘medezeggenschap’, te verklaren. Door een bijdrage te leveren aan het vinden van een juiste omgangsvorm voor de roep om verandering van het huidige democratische stelsel, is dit onderzoek maatschappelijk relevant.

1.3.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De wetenschappelijke relevantie zit in de nog niet bewezen beste omgangsvorm van medezeggenschap. Als ware vormt dit onderzoek een verkenning binnen het terrein van medezeggenschap en waarom het al dan niet succesvol kan functioneren. Het onderzoek zal zich baseren op al bestaande opvattingen over de flexibiliteit van voorwaarden. Deze bestaande literatuur brengt tevens een wetenschappelijke puzzel met zich mee. Twee theoretische benaderingen staan haaks op elkaar in hun verklaring welke stijl tot succes zou moeten leiden. Daarbij verklaren zij beiden dat de andere benadering afbreuk zou moeten doen aan het succes. Dit maakt dat de verklaring van minimaal één van de theorieën met betrekking tot medezeggenschapsprocessen statistisch gezien foutief zou moeten zijn. Naast het aantonen welke stijl in de praktijk voor positieve effecten zorgt, falsificeert het minimaal één theorie binnen het domein van medezeggenschapsprocessen. Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de wetenschap door bestaande kennis aan te vullen met bevindingen over mogelijke effecten van stijlen op het succes van medezeggenschapsprocessen tussen overheid en burger(groeperingen).

1.4 LEESWIJZER

Het eerstvolgende hoofdstuk zal het theoretisch kader van dit onderzoek toelichten. Dit zal worden gedaan aan de hand van de drie theoretische deelvragen. Allereerst is het begrip medezeggenschapproces uiteengezet en wordt toegelicht wat een succes kan inhouden binnen dit proces. Vervolgens zijn de vier dimensies toegelicht waarbinnen de voorwaarden kunnen worden gesteld. Tevens legt dit deel van de theorie ook uit wat een gesloten of een open vormgevingsstijl inhoudt en hoe deze zich kan uiten in praktische voorwaarden. Tenslotte zal het theoretische kader worden afgesloten met twee theoretische benaderingen die elk een stijl ondersteunen en een verklaring geven voor de effecten die stijlen op het succes van een proces kunnen hebben. Het derde hoofdstuk is het methodologische kader waarin de onderzoeksstrategie, de operationalisatie, de uitvoering van de analyse en de betrouwbaarheid van het onderzoek worden toelicht. Dit sluit aan op het vierde hoofdstuk, waarin zes casussen worden geanalyseerd en tevens antwoord wordt gegeven op de twee empirische deelvragen. Het vijfde hoofdstuk is de vergelijkende analyse. De vergelijkende analyse vergelijkt de individuele casus resultaten met elkaar op een algemeen en op een voorwaarden specifiek niveau. Het laatste hoofdstuk van dit onderzoek is de conclusie. Hierin worden de resultaten van de vergelijkende analyse omgezet in concrete uitspraken en wordt tevens de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Daarnaast zal er ook een reflectie plaatsvinden op de gebruikte theorieën en worden aanbevelingen gedaan voor eventuele vervolgonderzoeken.

HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER

Hoe creëer je nu een succesvol medezeggenschapsproces? In de afgelopen decennia is er veel onderzoek gedaan naar het succesvol managen van mensen binnen een samenwerkingsverband. Niet alleen de bestuurskundigen hebben een bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van theorieën omtrent deze organisatiekunde. Vele verschillende disciplines hebben zich hier mee bezig gehouden en daarmee ook allen vanuit een eigen invalshoek de organisatiekunde benaderd. Hierdoor zijn er verschillende stromingen ontstaan die elk een eigen verklaring hebben voor het al dan niet slagen van een proces (Tompkins, 2005, p.7). Aan de grondslag van de puzzel voor ons ligt dan ook de multidisciplinaire benadering van het onderwerp, waardoor er op verschillende elementen nadruk wordt gelegd zoals in paragraaf 2.2 en 2.3 is toegelicht. De wetenschap heeft geen eenduidig model voor succes in een samenwerking tussen mensen. Dit theoretisch kader wordt dan ook afgesloten met de uiteenzetting van deze twee tegenover elkaar staande stromingen. Voordat we echter aan deze fascinerende puzzel toe zijn, moet er eerst worden belicht wat een (succesvol) medezeggenschapsproces is, welke vormgevingsstijlen van toepassing zijn en welke voorwaarden gesteld kunnen worden binnen het proces. Om deze reden zal de allereerste paragraaf van dit hoofdstuk zich verdiepen in het fenomeen medezeggenschap.

2.1 MEDEZEGGENSCHAP IN DE LOKALE POLITIEK

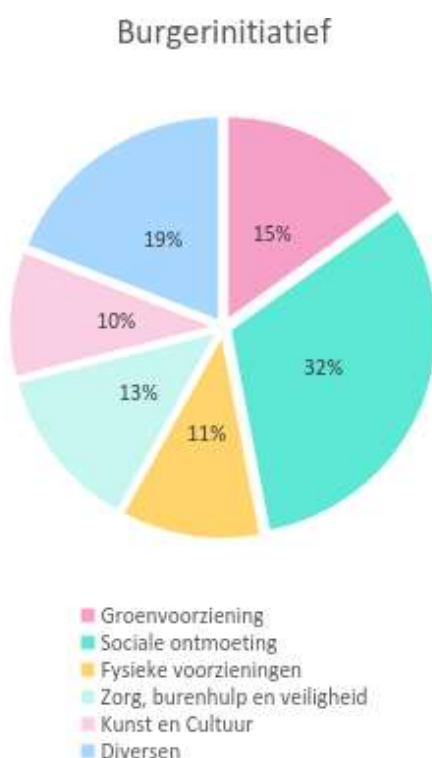
In deze paragraaf wordt er gekeken naar de kern van medezeggenschap. Wat houdt medezeggenschap eigenlijk in op lokaal niveau en wat is een succesvol medezeggenschapsproces? Daarnaast wordt ook de toename van medezeggenschapsprocessen toegelicht en de rol van zowel de gemeente als de bewoners hierin beschreven. Met andere woorden, deze paragraaf geeft een antwoord op de eerste theoretische deelvraag: *Wat is medezeggenschap in de lokale politiek?*

2.1.1 WAT IS MEDEZEGGENSCHAP?

Zeggenschap is een juridische term. De Nederlandse wet beschouwd zeggenschap als ‘de mogelijkheid om feitelijk of op basis van een juridische hoedanigheid beslissende invloed uit te oefenen op de activiteiten van een onderneming.’ (Art. 26 mdw). Medezeggenschap is een variant van zeggenschap waar deze bevoegdheid wordt gedeeld met één of meerdere personen of organisaties. Het concept medezeggenschap staat in de basis van dit onderzoek. Medezeggenschap is dus in brede zin het recht om mee te beslissen of, specifiekier toepasbaar voor dit onderzoek, het delen van zeggenschap met de gemeenschap. Medezeggenschap houdt ook in dat niet de *volledige* bevoegdheid van de gemeente naar de gemeenschap is overgedragen. Echter kan het delen van bevoegdheden in grote mate verschillen. Zo zullen er gemeenten zijn waarbij de gemeenschap een klein deel van de bevoegdheden uitoefent en gemeenten die bijna alle bevoegdheden overdragen. Beide voorbeelden en allerlei variaties daartussen, worden geclassificeerd als medezeggenschap. De enige eis aan medezeggenschap is dus dat de gemeente enige bevoegdheid omtrent een proces of project deelt met haar gemeenschap en daarmee in samenwerking de uitvoering op zich neemt.

2.1.2 WAT IS EEN MEDEZEGGENSCHAPSPROCES IN DE LOKALE POLITIEK?

Op gemeentelijk niveau zijn er ontelbaar veel initiatief mogelijkheden. De initiatieven hebben de afgelopen jaren steeds meer ruimte gekregen (Steyaert en Van den Biggelaar, 2008, p.9). Daarbij lijkt de initiatiefruimte ook steeds meer te groeien door bijvoorbeeld de komst van de Omgevingswet (Democratic Challenge, 2016). Op allerlei manieren worden burgers betrokken of betrekken burgers zichzelf binnen een breed scala aan onderwerpen. Binnen dit scala zijn er enkele onderwerpen waar inwoners vooral bij betrokken (willen) worden (Denters, Bakker, Vrielink en Boogers, 2013, p. 8). Vooral initiatieven rondom sociale interacties lijken populair, zoals te zien in figuur 1.



Figuur 1: Belangrijkste thema van het initiatief (Denters, Bakker, Vrielink en Boogers, 2013, p. 8).

Dit figuur dient enkel ter illustratie van de vele mogelijke onderwerpen waar medezeggenschap op wordt toegepast. Het is daarom ook lastig een eenduidig initiatief profiel te verbinden aan medezeggenschap. Medezeggenschapsprocessen kunnen dus over allerlei onderwerpen gaan. Daarnaast werd al eerder aangegeven dat bewoners betrokken kunnen worden door de gemeente, maar ook dat bewoners zichzelf kunnen betrekken bij een proces. Medezeggenschapsprocessen hoeven niet per definitie door de gemeente te worden geïnitieerd. Burgers kunnen immers ook naar de gemeente komen met een project en vragen of zij een deel van de zeggenschap op zich kunnen nemen. Een burgerinitiatief en een gemeente initiatief kunnen beide een vorm van medezeggenschap zijn als zij gebaseerd zijn op het delen van zeggenschap.

2.1.3 WAT IS EEN SUCCESVOL MEDEZEGGENSCHAPSPROCES?

‘Succes’ is een lastig te duiden begrip. Immers heeft succes zowel objectieve als subjectieve elementen. Objectief gezien zou men kunnen zeggen dat bij het behalen van het beleidsdoel of het realiseren van het product, het (medezeggenschaps)proces succesvol is geweest. Subjectief gezien kan men bijvoorbeeld termen als efficiënt, effectief en conflictloos associëren met succes. Echter lijken deze termen niet de potentiële meerwaarde te omvatten van een medezeggenschapsproces. Kijkend naar de domeinen in figuur 1, zou de gemeente in de meeste gevallen niet noodzakelijk een medezeggenschapsproces nodig hebben om beleidsdoelen te realiseren met betrekking tot deze beleidsonderwerpen. Daarbij kan worden beargumenteerd dat het realiseren van doelen efficiënter is als de verantwoordelijke groep zijn zeggenschap benut zonder tussenkomst van een samenwerking. Met andere woorden, als succes enkel zou worden gemeten aan het (efficiënt) behalen van de beleidsdoelen, dan is de noodzaak van het delen van zeggenschap niet evident aanwezig. Vanuit de bewoners geldt dezelfde redenatie. Zo zijn er domeinen waar bewoners niet per se een samenwerking met de gemeente nodig hebben om een doel te behalen, denk hierbij bijvoorbeeld aan het domein burenhulp. Om te bepalen of een medezeggenschapsproces succesvol is moet er daarom verder worden gekeken dan enkel doelbereiking. Het behalen van de doelen is een onderdeel van succes, maar niet het enige criterium. Daarnaast kan het per individu verschillen welke elementen de mate van succes bepalen (Twaalfhoven, 1999, p.14). Om te bepalen wat succes betekent voor een medezeggenschapsproces, is het wellicht verstandig te beginnen bij de meerwaarde die een medezeggenschapsproces kan bieden.

Verschillende auteurs hebben zich uitgesproken over de potentie van medezeggenschap of expliciet tegen de inclusie van één organisatie zoals de overheid. Goodijk heeft bijvoorbeeld beargumenteerd dat bij exclusie van partijen er een eenzijdige focus kan ontstaan en er een verhoogde kans is van eenzijdige belangen (1998, p.2). Dit verhoogt tevens de kans dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met belangen van de omgeving. Dit zou de kwaliteit van het beleid niet ten goede komen. Goodijk pleit dan ook voor een stakeholder-model waarbij actoren langduriger worden betrokken bij ondernemingen. Alle betrokkenen zouden dan verantwoordelijk zijn voor het duurzaam opereren van de onderneming en daarmee het morele recht hebben op zeggenschap (Goodijk, 1998, p2). Dryzek en List onderschrijven dit argument op grond dat de essentie van democratische legitimiteit als basisuitgangspunt heeft dat de individuen die worden geraakt door de collectieve beslissing, een plek moeten hebben om mee te praten over die beslissing. Sterker nog, deze beraadslaging zouden zij belangrijker vinden dan verkiezingen (Dryzek en List, 2003; in Michels en De Graaf, 2010, p.480).

Aansluitend op deze argumentatie, benoemen Michels en De Graaf drie praktische voordelen van het actief betrekken van burgers bij het besluitvormingsproces. Allereerst lijken niet-betrokken bewoners, bewoners die niet participeren in het besluitvormingsproces, zich eerder te distantiëren van de politiek en zijn zij minder geneigd om te gaan stemmen. Dit raakt de legitimiteit van de bestuurders en de genomen besluiten (Michels en De Graaf, 2010, p.479). Mogelijk kan het actief betrekken van burgers bij het besluitvormingsproces het enthousiasme voor de (lokale) politiek ook versterken en daarmee de betrokkenheid van de inwoners én de legitimiteit van de gekozen vertegenwoordigers vergroten. (Michels en De Graaf, 2010, p.480). De betrokkenheid van burgers vergroten heeft naast de legitimiteitsfunctie ook een educatieve functie. De bewoners kunnen door het actief meedoen hun *civic skills* ontwikkelen en zich daarmee beter manoeuvreren in het besluitvormingsproces (Putnam, 2000, p.338–340; in Michels en De

Graaf, 2010, p.480). Daarnaast zou deze educatieve functie ook van toepassing kunnen zijn op de gemeente en betrokken ambtenaren. De waarde van ontwikkeling van de talenten van het individu kan een subjectief succes zijn (Tompkins, 2005, p. 13). Daarnaast benoemen Michels en De Graaf ook de interactieve functie, welke inhoudt dat bewoners zich daadwerkelijk onderdeel voelen van de samenleving. Dit zou ook voor een groter verantwoordelijkheidsgevoel zorgen (Michels en De Graaf, 2010, p.480). In het verlengde hiervan merkt Putnam op dat het participeren binnen sociale netwerken en vrijwilligerswerk belangrijk zijn voor iemands algemene tevredenheid over het leven en de democratie. Door deel te nemen aan een medezeggenschapsproces kunnen inwoners hun belangen vertegenwoordigen, wat maakt dat hun stem wordt gehoord en zorgt voor meer inclusiviteit (Putnam, 2000, p.338–340; in Michels en De Graaf, 2010, p.480).

Samenvattend lijkt het medezeggenschapsproces op vele facetten meerwaarde te kunnen bieden, maar moet succes niet worden afgeleid aan elementen waar beleid op kan worden afgerekend in het geval dat zeggenschap bij één verantwoordelijke ligt. Zo worden bijvoorbeeld termen als efficiënt, conformiteit en kostenbesparend in de theorieën niet gekoppeld aan de meerwaarde van medezeggenschapsprocessen. Waar de meerwaarde en het succes in theorie wel kan worden gevonden is bijvoorbeeld in een kwalitatief beter beleid en in het waarborgen van de democratische legitimiteit. Succes kan worden teruggevonden in enkele subjectieve succescriteria die bijdragen aan het persoonlijke gevoel van *tevredenheid*. Allereerst is de betrokkenheid van de omgeving bij het uit te voeren beleid iets waar medezeggenschap een succesvol instrument in kan zijn. Met andere woorden, het vergroten van het draagvlak kan worden ervaren als een succesvol element van het proces en daarbij de algehele betrokkenheid en tevredenheid van de omgeving verhogen. Daarnaast is de educatieve functie van het proces ook een subjectieve succesindicator. Gemeenten en deelnemers hebben mogelijk lessen getrokken uit het proces, hoewel het proces mogelijk niet op de meest efficiënte wijze is uitgevoerd. Dit zijn enkele voorbeeldelementen waardoor betrokken individuen het proces mogelijk als een succes kwalificeren, naast de objectieve doelbereiking. Daarnaast kunnen individuen het proces ook subjectief niet als een succes zien, ondanks dat de doelen wel zijn bereikt. Dit kan bijvoorbeeld als een individu niet het gevoel heeft gehad dat het proces een educatieve bijdrage heeft geleverd of het draagvlak voor het beleid juist is verminderd. Deze subjectieve succesindicatoren kunnen worden herleid tot het begrip 'tevredenheid' over het medezeggenschapsproces door de betrokken individuen. In het methodologisch kader zal het begrip succes in haar objectieve en subjectieve elementen nader worden toegelicht.

Wat een 'succesvol' medezeggenschapsproces is, is afhankelijk van twee elementen: het objectieve element 'doelbereiking' en het subjectieve element 'tevredenheid van de deelnemers. Juist omdat een medezeggenschapsproces veel meer omvat dan enkel doelen behalen, is het subjectieve element een belangrijk onderdeel als er naar het samenwerkingsproces wordt gekeken. De volgende paragraaf onderscheid vier dimensies, waarbinnen voorwaarden het proces via een eigen vormgevingsstijl kunnen invullen.

Dit onderzoek kijkt naar het samenwerkingsverband tussen gemeenten en haar bewoners, waarin beide partijen een zekere mate van zeggenschap hebben over het proces en/of het product. Nu de vorige paragraaf duidelijk heeft gemaakt hoe een medezeggenschapsproces eruit kan zien, zal deze paragraaf ingaan op de inhoudelijke vormgeving. Een medezeggenschapsproces bestaat uit verschillende onderdelen die in dit onderzoek worden onderverdeeld in de financiële, juridische, democratische en communicatieve elementen. Bij het opstellen van de voorwaarden en het maken van de afspraken kan gebruik worden gemaakt van verschillende stijlen van vormgeving. De vormgevingsstijlen waar dit onderzoek naar kijkt zijn twee tegenover elkaar staande stijlen gebaseerd op de mate van regulering. Aan een samenwerking kan namelijk aan de ene kant invulling worden gegeven middels een hoge mate van regulering, waardoor er een gesloten of dichtgetimmerd proces ontstaat. Aan de andere kant kan er ook worden gekozen voor een lage mate van regulering waardoor er een open of vrij in te vullen proces ontstaat. De kenmerken van deze stijlen zullen in paragraaf 2.3 nader worden toegelicht.

De gekozen vormgevingsstijl komt in de praktijk tot uiting middels afspraken en regelgeving. Met andere woorden, door de gestelde voorwaarden. Voorwaarden kunnen in veel varianten voorkomen. Bijvoorbeeld juridische voorwaarden, waar het louter om de te volgen wetten gaat, maar ook communicatie voorwaarden die zich bezighouden met vaak arbitraire afspraken. In deze paragraaf zullen de voorwaarden worden toegelicht en de eerste deelvraag worden beantwoord: *Welke voorwaarden van medezeggenschap zijn er in de bestaande literatuur vastgesteld?*

Om het onderzoek overzichtelijk te houden en gestructureerd te kunnen uitvoeren, zullen voorwaarden binnen vier dimensies worden ingedeeld; de financiële dimensie, juridische dimensie, democratische dimensie en communicatie dimensie.

2.2.1 VOORWAARDEN, AFSPRAKEN EN VERANTWOORDING

Voordat deze voorwaarden worden uitgelicht is het allereerst relevant om hier kort duidelijk te maken wat in dit onderzoek onder voorwaarden wordt verstaan:

Voorwaarden zijn de gemaakte *afspraken* omtrent de *verantwoordelijkheid* van de bij het project betrokken actoren. Dit kunnen afspraken zijn omtrent concrete handelingen of uitvoering als wel de (eind)verantwoordelijkheid over één of meerdere projectonderdelen.

De gemaakte afspraken kunnen zowel mondeling als schriftelijk zijn opgesteld. De afspraken die in dit onderzoek worden onderzocht vallen binnen de vier gestelde voorwaarden. In het geval van medezeggenschap wordt de traditionele verantwoording gedeeld of gedeeltelijk uit handen gegeven. Daarom is het van belang concreet te maken wie de verantwoording heeft bij de gestelde voorwaarden. Verantwoording (en de gemaakte afspraken daarover) zijn daarmee altijd een onderdeel van de gestelde voorwaarden. Om goed vat te krijgen op de gemaakte afspraken over de verantwoordelijkheid binnen deze voorwaarden, moeten er enkele vragen worden gesteld, zoals *wie* er verantwoording moet afleggen en *aan wie*. Daarnaast is het ook van belang te weten *waarover* verantwoording moet worden afgelegd (Bovens, 2005, p. 30).

2.2.2 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De eerste voorwaarden die zullen worden behandeld zijn de financiële voorwaarden. Traditioneel gezien hebben de gemeenten zelf de financiële verantwoording. De gemeente kan bij deze voorwaarden een duidelijke faciliterende rol innemen, maar dat hoeft niet per se. Het financieel faciliteren kan naast een ‘zak met geld’ ook in de vorm zijn van het financieren van betaalde krachten zoals deskundigen en ambtenaren (Beltman, Lucassen, Royers en Sok, 2012, p.9). Als de gemeente een budget beschikbaar stelt kan er vervolgens worden gekeken hoe en door wie de besteding wordt georganiseerd. Een groep kan bijvoorbeeld een budget krijgen dat zij zelf mogen besteden zonder verdere financiële verantwoording af te leggen aan de overheid. Er kan ook een bepaald bedrag aan bepaalde onderdelen van de projecten worden toegekend of de gemeente kan helemaal zelf bepalen hoe de financiële besteding van het project eruit komt te zien zonder verdere inspraak van de andere actoren. Daarbij kan er ook van de deelnemers zelf een volledige of gedeelde financiële bijdrage worden verwacht of mogelijkserwijs naar andere sponsors worden gezocht.

2.2.3 JURIDISCHE VOORWAARDEN

Ten tweede wordt gekeken naar de voorwaarden die juridisch van aard zijn. De juridische verantwoording houdt zich bezig met de vraag bij wie wettelijk gezien bepaalde verantwoording ligt. De wettelijke kaders zijn veelal van tevoren vastgelegd. Echter verschilt het wel per gemeente, project en initiatief binnen welk wettelijk kader het kan vallen. De juridische ruimte, bestaande wet- en regelgeving, zal de grondslag zijn voor de gestelde voorwaarden (ProDemos, n.d.A, p.1). Immers moet er altijd aan de wet worden voldaan. In de afgelopen jaren is er meer juridische ruimte gekomen met betrekking tot medezeggenschap in de publieke en private sector. Desalniettemin worden de juridische gevolgen veelal nog steeds gedragen door de organen zelf (Steyaert en Van den Biggelaar, 2008, p.23). De juridische voorwaarden zijn dus veelal bepaald voorafgaand aan het initiatief en bepalen daarmee direct het kader waarbinnen gewerkt zal worden. De mate van juridische ruimte is dan ook vooral afhankelijk van eerder genomen stappen.

2.2.4 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

Bij de democratische voorwaarden wordt er gekeken naar de mogelijke representatieve of democratische voorwaarden die zijn gesteld door de gemeente. De bewoners die betrokken worden bij het medezeggenschapsproces zijn in veel gevallen vertegenwoordigers van een bepaalde groep of regio. Daarom zullen er soms voorwaarden worden gesteld om het uiteindelijke voorstel te kunnen verantwoorden. Immers wordt samengewerkt met mensen die niet via verkiezingen zijn verkozen om beleid te maken. Deze democratische voorwaarden gaan verder dan ‘de meerderheid van de stemmen’, ze gaan over de rol van de betrokkenen, de toegang tot het project en tenslotte het proces zelf. De democratische voorwaarden kunnen zich breed ontwikkelen en zullen in dit onderzoek worden opgedeeld in *democratische projectvoorwaarden* en *democratische procesvoorwaarden*.

Om te beginnen met de toelichting van de projectvoorwaarden. De vraag is of de gemeente van tevoren al een plan ontwikkelt en de bewoners louter betrokken worden om binnen deze lijnen te werken of dat de bewoners zelf met een project komen en de gemeente vraagt om deel te nemen. De rol en het stadium van betrokkenheid is een belangrijke overweging. Per project is het dan ook verschillend wat

wijsheid is. Als burgers worden betrokken bij de agendavorming in het begin van de beleidscyclus hebben ze logischerwijs meer vrijheid om het project an sich te vormen dan wanneer zij worden betrokken bij de evaluatiefase. Deze logica zou theoretisch gezien ook moeten gelden voor de ingenomen rol. Immers, er zit een duidelijk verschil in zeggenschap tussen de rollen van raadpleger, adviseur, coproducent of beslisser (ProDemos, n.d.B, p.3-5). De bepaling van deze rol en het stadium van betrokkenheid zijn daarmee onderdeel van de democratische voorwaarden.

Naast deze projectvoorwaarden zijn er ook procesvoorwaarden. Deze voorwaarden gaan over het proces zelf en de uitvoering hiervan. Er kan worden gedacht aan een bepaald percentage bewoners dat in een wijk achter het voorstel moet staan, de mogelijkheid tot inspraak en het stellen van vragen, een bepaald aantal handtekeningen of de mogelijkheid om te stemmen over een voorstel. Hebben bewoners die buiten het directe proces staan de mogelijkheid om direct input te geven of enkel indirecte input? Mogelijkerwijs is in de voorwaarden opgenomen dat er bepaalde controle- of waarborgingsmechanismen worden benut om de representatieve en democratische grondslagen te garanderen.

2.2.5 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De communicatievoorwaarden zijn wellicht het lastigste te duiden. Communicatie is namelijk een breed begrip dat niet altijd in concrete afspraken is vastgelegd. Dat betekent evenwel niet dat deze voorwaarden onbelangrijk zijn. In deze paragraaf kijken we echter louter naar de *gemaakte afspraken* omtrent communicatie. Communicatie speelt in de ontwikkeling van het project maar ook zeker qua verantwoording een belangrijke rol. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de mate waarin de betrokkenen het project bespreken en met welke personen dit wordt gedaan (Bovens, 2005, p.36), in wat voor (vergader)setting dit gebeurt, of er wordt gedocumenteerd, wie de agenda maakt en de deadlines bepaald (Devos en Verhoeven, 2001, p.3), of de benodigde informatie tijdig en adequaat wordt geleverd door de stakeholders en hoe transparant de informatiestroom is (Bovens, 2005, p.36). De hierboven genoemde voorbeelden zijn een kleine greep uit de mogelijke communicatievoorwaarden. Communicatievoorwaarden hebben zowel betrekking op afspraken omtrent de interne en externe informatiestroom in de vorm van frequentie en structuur als wel afspraken omtrent verbinding, netwerk en inclusiviteit.

Samenvattend kunnen er in een samenwerking verschillende soorten afspraken en regels worden gemaakt om het proces te bewaken en het project tot een succesvol einde te brengen. Dit zijn de voorwaarden die onderdeel zijn van het desbetreffende proces. De voorwaarden die kunnen worden gesteld bevatten elementen die onder vier dimensies kunnen vallen: financiële, juridische, democratische en communicatie. Nu rest echter wel de vraag hoe het vormgeven van de voorwaarden mogelijk effect kan hebben op het succes van het medezeggenschapsproces. Zoals eerder aangegeven kunnen de voorwaarden zowel gesloten als open worden ingevuld. De theorie is niet eenduidig over de vraag welke benadering de grootste mate van succes produceert. Echter is de theorie hier niet eenduidig over. Het is heel frappant dat twee stromingen zelfs lijnrecht tegenover elkaar staan. De klassieke stroming pleit voor gesloten voorwaarden en beschouwt het niet dichttimmeren van de kaders als een gevaar voor succes. De moderne stroming ziet dit juist andersom en gelooft dat een proces enkel een succes kan zijn met een open houding. De volgende paragraaf zal allereerst de theorie van de klassieke benadering toelichten en vervolgens de moderne benadering behandelen.

2.3 DICHTE VOORWAARDEN: DE KLASSIEKE OPVATTING

Hoewel de toename van medezeggenschapsprocessen een recent verschijnsel is, is de zoektocht naar het leveren van een succesvol product er een die al decennia door wetenschappers vanuit diverse disciplines wordt onderzocht. Het is tevens een vraag waar verschillende stromingen uit zijn ontstaan die lijnrecht tegenover elkaar staan. In dit onderzoek wordt gekeken naar twee verschillende benaderingen in de flexibiliteit van de gestelde voorwaarden bij een medezeggenschapsproces. De eerste stroming is een klassieke opvatting welke uitgaat van weinig flexibiliteit en veel duidelijkheid in de gestelde voorwaarden. De tweede stroming is relatief modern en gaat juist uit van een grote mate van vrijheid in de voorwaarden. Beide aanpakken hebben zo een eigen argumentatie die in beide gevallen ook theoretisch plausibel zijn. Echter sluiten de twee benaderingen elkaar ook uit, wat maakt dat één van de twee theorieën ondergeschikt aan de andere theorie zou moeten zijn. Welke aanpak tot succes zou moeten leiden bij medezeggenschapsprocessen tussen overheid en inwoner valt nog te bezien. In dit deel van het theoretisch kader worden de twee stromingen uiteengezet en kenmerken van de benaderingen schematisch weergegeven. Deze paragraaf zal ingaan op de klassieke benadering met de kernelementen; structuur, geslotenheid, voorspelbaarheid en duidelijkheid. De klassieke benadering sluit daarmee aan op het gesloten invullen van de voorwaarden. In de klassieke theorie heeft Max Weber de eerste theoretische stappen gezet en dus begint de paragraaf met Webers bureaucratie theorie, aangevuld door auteurs vanuit de administrative management theory.

2.3.1 MAX WEBERS THEORY OF BUREAUCRACY

Webers theorie, die tussen 1890 en 1910 zijn intrede deed binnen de managementwetenschappen, fungeert als grondslag voor de klassieke benadering. De benadering wordt aangevuld met de bevindingen van Fayol, Mooney en Gullick. Deze wetenschappers keken naar het belang van supervisie en structuur om efficiënt werk te leveren (Tompkins, 2005, p.4-8). De theorie van Weber is een ideaaltype van de publieke organisatie met de focus op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van haar taken. Een belangrijke kanttekening bij het behandelen van deze theorie is dat Weber ervan uitging dat stabiliteit en voorspelbaarheid positief zijn voor de uitvoering van de publieke taak (Tompkins, 2005, p. 64). Om dit te bereiken heeft hij zes kenmerken opgesteld waaraan de uitvoerders zich zouden moeten houden (Tompkins, 2005, p. 49). Deze kenmerken zijn hieronder opgesomd met als toevoeging de relevante betekenis van de kenmerken met betrekking tot de huidige tijd en dit onderzoek.

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Fixed duties: | Er moet een duidelijke en vaste werkverdeling zijn |
| 2. Hierarchy: | Er moet een duidelijke hiërarchie in de autoriteit zitten. |
| 3. System of Rules: | Er moeten vaste regels zijn |
| 4. Expertise: | De uitvoerders moeten geselecteerd zijn op hun kennis en expertise |
| 5. Career service: | Men moet verantwoordelijk zijn voor zijn of haar eigen taak |
| 6. Documentation: | Alle bijeenkomsten, taken en besluiten worden gedocumenteerd |

Als aan al deze principes wordt voldaan zou idealiter de organisatie ook effectief moeten functioneren en (zou dit) tot een succesvol proces moeten leiden. Daarmee zou deze invulling het objectieve succes moeten

bevorderen. Belangrijke kenmerken van de theorie zijn de focus op structuur, vaste plekken, voorspelbaarheid en daarmee ook de duidelijke afkadering van nagenoeg alle mogelijkheden om maar aan de voorspelbaarheid te voldoen. Doordat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen taak, en daar ook geen mogelijkheid tot afwijking van is middels de duidelijke omschrijving, kan er een hoge mate van efficiëntie worden bewerkstelligd. De directe supervisie is het essentiële controlemechanisme om deze dichtgetimmerde machine geolied te houden (Tompkins, 2005, p. 32). Mocht er wel worden afgeweken, zal deze afwijking middels de directe supervisie en *chain of commands* worden gecorrigeerd. De chain of commands is een top-down benadering welke in de volgende paragraaf nader zal worden toegelicht.

2.3.2 HENRI FAYOL EN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT THEORY

De administrative management theory bouwt voort op de bevindingen van Weber en gaat wederom in op de effectiviteit en efficiëntie middels een hoge mate van formalisering, een top-down benadering van autoriteit en het delegeren hiervan (Tompkins, 2005, p. 96).

Fayol is een van de bijdragers aan deze opvatting en vond enkele belangrijke variabelen die van toepassing zouden zijn op de efficiëntie van de organisatie (Tompkins, 2005, p. 98):

1. **Planning:** Het maken van een vast plan waardoor de toekomst vast staat en je bent voorbereid op wat er gaat komen.
2. **Organiseren:** Het belang van structuur in de aanpak, mensen, materiaal, werkverdeling, hiërarchie en autoriteit en het bepalen van de omvang van de groep waarover de supervisie moet worden gehouden.
3. **Commanding:** Het belang van de juiste communicatie om de gestelde doelen te bereiken. Hierbij hoort ook het motiveren van de deelnemers of het ontslaan van mensen die niet voldoen.
4. **Coördineren:** Het verdelen van duidelijke taken en het creëren van harmonie.
5. **Controleren:** Monitoren en controleren door de supervisor die verantwoordelijk is. Hierbij geldt wel dat iedereen ook verticaal verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen functie.

Heel basaal heeft iedereen dus een duidelijke afgekaderde taak met bijbehorende verantwoordelijkheid. De functieverantwoordelijkheid behoort elke deelnemer toe, en binnen deze verantwoordelijkheid breken anderen niet binnen. Het is van belang dat elk individu zijn of haar plek kent en binnen de vastgestelde kaders werkt. Als hiervan wordt afgeweken kan er chaos ontstaan, wat afdoet aan de voorspelbaarheid en gestructureerde inrichting. Om de orde te bewaken is er een supervisor die de verdeling overziet middels het controleren en monitoren van de werknemers. Wie welke taak krijgt wordt bepaald door diegene met de autoriteit of functie om die verdeling te organiseren. Structureren en coördineren van het organisatiemechanisme is daarmee essentieel voor een succesvolle onderneming. De controlefunctie van de supervisor wordt gezien als een kernelement bij de klassieke benadering. Immers zou alleen zo het dichtgetimmerde proces soepel kunnen verlopen en een succes kunnen worden. Om dit mechanisme goed te laten verlopen heeft Fayol veertien principes geïntroduceerd, die voor een groot deel met Weber overeenkomen (Tompkins, 2005, p. 98-100).

- | | |
|--|--|
| 1. Duidelijke werkverdeling | 8. Opdracht heeft centrale bron |
| 2. Verantwoordelijkheid ligt bij de autoriteit | 9. Scalar chain via hiërarchische communicatie |
| 3. Discipline | 10. Orde en duidelijkheid |
| 4. Eenduidigheid in bevelvoering | 11. Gelijkheid en devotie motiveren |
| 5. Eenduidigheid in leiderschap | 12. Stabiliteit in deelnemers |
| 6. Organisatie gaat voor individu of werk voor het privé | 13. Initiatief motiveren binnen de eigen functie |
| 7. Vergoeding voor het verrichte werk | 14. Creëren van cohesie middels dezelfde idealen, ideeën en doelen |

Fayol brengt wel enige nuancering tot de algemene toepasbaarheid van zijn principes. De principes zijn niet overal op dezelfde manier toepasbaar en verschillen per organisatie in welke mate ze moeten worden doorgevoerd (Tompkins, 2005, p. 99). Echter denken Mooney en Riley hierop aansluitend dat de benadering door de gehele organisatie, op alle vlakken, divisies en dus ook voorwaarden, moet worden doorgevoerd om een succesvol proces te creëren (Tompkins, 2005, p. 103).

2.3.3 MOONEY, RAILEY EN GULLICK EN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT THEORY

Mooney en Riley hebben enkele toevoegingen op de administrative management theory. Dit hebben zij gedaan door drie principes op te stellen die wederom met hun voorgangers overeenkomen en zo al een aardige indruk geven wat de kenmerken zijn van de klassieke benaderingen. Deze drie principes zijn (Tompkins, 2005, p. 104):

1. Coördinatie principe

Het coördinatie principe is het belangrijkste principe van de drie omdat deze de overige principes leidt. Het coördinatie principe gaat om all inclusive coördinatie op elk mogelijk vlak. Alles wordt gecoördineerd en gemonitord om zo alles in goede banen te leiden en daarmee ook de bestaande structuren en voorspelbaarheid te bewaren.

2. Scalar principe

Dit principe gaat over de hiërarchie. Er zit een verticale verdeling in de verantwoordelijkheid voor ieders functie. Mensen buiten die functie komen ook niet aan die bevoegdheid. Deze verticale verdeling is de scalar chain en dit garandeert de uitvoering van alle taken. Immers gaat het delegeren van de verantwoordelijkheden middels de autoriteit.

3. Functioneel principe

Hoewel de taken verticaal zijn, is de verdeling en de supervisie met bijbehorende verantwoordelijkheid verticaal. Er zit een duidelijk onderscheid tussen de werkgever en de

werknemer. De autoriteit bedenkt, plant en creëert de doelen. De lijn wie welke bevoegdheid heeft is duidelijk gemarkeerd, waarin de werknemers functioneren als ondersteuners van de autoriteit.

Ook Gullick doet nog een duits in het zakje door het belang van verticale verantwoordelijkheid en de duidelijkheid in ieders taak te onderstrepen. In dit geval kijkt hij vooral naar de uitvoering van de supervisie. Tot nu toe zijn alle theoretici in deze hoek het eens dat het controlemechanisme directe supervisie zou moeten zijn. Gullick meent dat hier de taakverdeling essentieel is voor een goede structuur en de uitvoering van de coördinatie. Daarom is het ook van belang om nauwkeurig de grootte van de groep te bepalen die een taak moet uitvoeren. Immers moet de supervisor wel bij machte zijn om goede supervisie uit te voeren. Gullick meent daarom dat het van belang is goed te hebben nagedacht over het aantal deelnemers en het aantal ook van een beperkte grootte te houden. Daarnaast vindt Gullick dat een groep werknemers een homogeen karakter moet hebben om frictie en inefficiëntie te voorkomen (Tompkins, 2005, p. 110). Dit lijkt overeen te komen met Fayols' opvatting over het creëren van cohesie door vanuit eenzelfde opvatting te werken.² Daarmee geeft Gullick tevens twee subjectieve voorbeelden van succes die mogelijk effect hebben op de deelnemerstevredenheid omtrent het proces. Inefficiëntie en frictie kan demotiverend werken en de algehele tevredenheid verminderen. Een gesloten invulling van de voorwaarden zou dit kunnen voorkomen en daarmee een bijdrage kunnen leveren aan het subjectieve succes van het medezeggenschapsproces.

2.3.4 KENMERKEN VAN DE KLASIEKE OPVATTING

De klassieke opvatting lijkt in het werk van verschillende auteurs een dicht maar duidelijk gestructureerd karakter te hebben. Bij deze benadering past het controlemechanisme van directe supervisie. De directe supervisie maakt namelijk dat er veel gecontroleerd en gemonitord kan worden waardoor alle taken zo efficiënt mogelijk uitgevoerd kunnen worden. Mensen worden daarnaast gemotiveerd in hun functie verantwoordelijkheid te nemen door de duidelijke regels en omschrijving van hun taak. Als zij dit niet uitvoeren dan zullen er sancties volgen zoals ontslag. Dit is geoorloofd, want als deze dichtgetimmerde en gestructureerde indeling niet wordt nageleefd zal er chaos ontstaan, wat afbreuk doet aan de efficiëntie en het succes van de onderneming. Daarnaast ontstaat motivatie door het ontzag, respect of angst voor de autoriteit. Er is een hele duidelijke hiërarchische indeling. Mensen worden wel gemotiveerd zelf input te leveren, mits dit binnen hun eigen functionele terrein is.

Er zijn uit deze klassieke theorieën enkele kenmerken naar voren gekomen die goed lijken te passen bij het karakter van de gesloten benadering. Deze kenmerken zijn termen die door meerdere auteurs zijn benoemd, hoewel ze mogelijk synoniemen hebben gebruikt. Over de gevonden kenmerken kan geen waardeoordeel worden gevormd op dit punt. Immers zijn de gebruikte theoretici overtuigd van de positieve effecten van deze kenmerken, maar laten zich niet uit over welke kenmerken het meeste effect hebben op het succes van het proces. In de opsomming hieronder is een overzicht gemaakt van de belangrijkste kenmerken van de klassieke theorieën. Deze opsomming is enkel een presentatie van de gevonden

² Overigens vult Gullick Fayols ideeën over planning, organiseren, commanderen, coördineren en controleren verder aan door de begrippen staffing en budgetting toe te voegen. Hiermee creëerde hij het zogenaamde POSDCORB: een afkorting van waarden waaraan organisaties zich zouden moeten houden om een zo'n efficiënt mogelijke bedrijfsvoering te leiden.

gemeenschappelijke kenmerken die de gebruikte theoretici hebben toegeschreven aan een goed functionerende organisatie:

- | | |
|---|--|
| 1. Top-down | 9. Doelgericht |
| 2. Communicatie per relevant departement middels de chain of commands | 10. Kleine groep |
| 3. Hiërarchische verdeling van autoriteit | 11. Kennis en expertise |
| 4. Duidelijke leider met verticale verantwoordelijkheid | 12. Vaste kaders |
| 5. Vaste taakomschrijving met verticale verantwoordelijkheid | 13. Stabiele groep participanten zonder vrijblijvende deelname |
| 6. Controle via supervisie en monitoring | 14. Conflict mijdend |
| 7. Focus om het belang van de groep | 15. Voorspelbaarheid |
| 8. Structuur | 16. Homogene groep |

Deze kenmerken zijn de kernelementen van de klassieke theorie en beschrijven hoe een gesloten invulling in de praktijk tot uiting kan komen. De klassieke stroming ondersteunt het gesloten invullen van de voorwaarden, omdat het de structuur, duidelijkheid, coördinatie en voorspelbaarheid van het proces ten goede zou komen. Deze elementen zouden tot een succesvol proces moeten leiden, omdat het bij zou dragen aan het behalen van organisatie- of beleidsdoelen. Daarbij beargumenteren deze theorieën dat een niet gesloten invulling tot chaos en onduidelijkheid zou leiden waardoor er een inefficiënt proces ontstaat. Met andere woorden, een open invulling zou volgens de klassieke theorie afbreuk moeten doen aan het succes van een medezeggenschapsproces. Ten derde wordt er beargumenteerd dat voor een succesvol proces deze klassieke kernelementen op alle facetten van de onderneming moeten worden toegepast. Dat betekent tevens dat een hybride vorm van open en gesloten voorwaarden in het proces ook afbreuk zou moeten doen aan het succes van het medezeggenschapsproces. De klassieke stroming lijkt overtuigd te zijn dat een gesloten invulling tot een succesvol medezeggenschapsproces leidt. De moderne stroming deelt deze overtuiging echter niet en hanteert een tegenoverstelde argumentatie op praktisch alle kernelementen van de klassieke benadering.

2.4 OPEN VOORWAARDEN: DE MODERNE OPVATTING

Niet alle wetenschappers zijn overtuigd dat structuur en voorspelbaarheid de essentiële kenmerken zijn van een goede organisatie. Sterker nog, er is een compleet tegenovergestelde stroming ontstaan die het onderwerp vanuit het individu benadert. Deze stroming gaat juist uit van flexibiliteit, vertrouwen en dynamiek. De belangrijkste persoon voor deze benadering is Mary Parker Follett. Zij was de grondlegger van de Pre-Human Relations Theory en volgens sommigen haar tijd te ver vooruit om de opvatting te implementeren in haar omgeving (Tompkins, 2005). Echter zijn we nu bijna honderd jaar verder en zien we enkele van haar opvattingen terugkomen met de opkomst van de burgerparticipatie bewegingen. De theorie van Follett zal daarom als hoofdtheorie functioneren bij de moderne opvatting met enkele aanvullingen van Elton Mayo en assistent Fritz Roethlisberger. De moderne stroming gaat uit van een open invulling om een succesvol proces neer te zetten en staat daarmee lijnrecht tegenover de klassieke stroming.

2.4.1 MARY PARKER FOLLET EN PRE-HUMAN RELATIONS THEORY

Rond 1920 kwam de Pre-Human Relations benadering op onder leiding van Follett. Follett was getraind in gedragswetenschappen en had een ander perspectief op organisaties en processen dan de klassiek geschoolde managementwetenschappers. Haar perspectief kwam vanuit de mens zelf en niet vanuit de organisatie (Tompkins, 2005, p. 126). Ze was ervan overtuigd dat autoriteit moest worden gedepersonaliseerd en de chain of commands met de hiërarchische ordening moest stoppen om een groep mensen succesvol te managen (Tompkins, 2005, p. 129). Follett geloofde in de ontwikkeling van de democratie en de rol van de mens daarin. Mensen zouden zich steeds verder ontwikkelen naar een hoger niveau van democratie, waarin de creatieve kracht van elk individu de ruimte krijgt om te groeien. Passieve toestemming voor het doen en laten van de autoriteiten zou dan ook plaats moeten maken voor actieve betrokkenheid. Volle potentie zou namelijk worden bereikt door al deze unieke talenten, perspectieven en expertise van al deze individuen. Dus in plaats van vast te leggen hoe efficiëntie zou moeten worden bereikt, zou de volle potentie van het proces worden gebruikt door gebruik te maken van “everything that makes them different from everyone else” (Follett in: Tompkins, 2005, p. 130) en daarmee een bijdrage leveren aan het objectieve succes van de onderneming. Participeren in een grote heterogene groep heeft naast het bovenstaande ook een educatieve functie (Tompkins, 2005, p. 13) en waarborgt het soevereine recht van de mens (Tompkins, 2005, p. 133). Follett ging daarmee, in tegenstelling tot de klassieke benadering, uit van een grote heterogene groep participanten.

“Give your difference, welcome my difference, unify all difference in the larger whole. Such is the law of growth” (Follett in: Tompkins, 2005, p. 135)

Hoewel de klassieke benadering juist voor een kleine homogene groep pleit om conflict te voorkomen, zit volgens de open of moderne benadering hier juist de kracht van de mensen in. Door juist iedereen te betrekken kan er ondanks de verschillen een algemeen belang en idee komen. Het is daarom ook van belang verschillende individuele belangen te integreren en te motiveren. Dit zou verder moeten gaan dan enkel de verschillende standpunten te noemen. Men moet ook daadwerkelijk op zoek gaan naar de verschillen en vervolgens de overeenstemming. Openheid en transparantie zijn hierbij wel een essentieel kenmerk. Follett

geloofde dat transparantie in de gehele gang van zaken moest zijn, dus ook over conflicten, belangen, context en moeilijkheden. Als een organisatie in zwaar weer zit zou de organisatie dat moeten meedelen aan alle betrokken deelnemers (Tompkins, 2005, p. 134). Conflict is hier dus geen vies woord. Conflict moet juist geaccepteerd worden als een onderdeel van het gehele proces. Het hoort namelijk bij de natuurlijke gang van zaken, het hoort bij diversiteit. Deze ruimte is essentieel om het conflict te begrijpen (Tompkins, 2005, p. 135). Door de focus op het individu zal het de lezer niet zijn ontgaan dat Follett automatisch een sterke focus op het subjectieve succes legt. Door voorwaarden open in te vullen krijgt het individu ruimte om zichzelf te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen. Dit zou mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het subjectieve succes van een medezeggenschapsproces, zei het dat het een hele andere definitie geniet dan de verwachte tevredenheid zoals beschreven door de klassieke theoretici.

Naast de focus op het individu wees Follett er ook op dat de bestaande opvatting over hiërarchie en de chain of control geen effect zou hebben op de effectiviteit van een organisatie. Die chain zou in de praktijk helemaal niet zo bestaan. Managers reageren namelijk ook op suggesties van hun 'minderen' omdat zij over functionele expertise beschikken. Functionele expertise maakt het dat een organisatie functioneert zoals die functioneert. Door ervaring in het veld weten de deelnemers op dat terrein meer dan hun managers of supervisors. Daarbij is het gebruik van het woord 'mindere' in het begin van deze alinea niet zonder reden. Het woord mindere heeft een bepaalde associatie waarbinnen mensen hun optimale potentie niet kunnen ontwikkelen. Mensen willen zich namelijk niet minder voelen dan een ander; men wil naast elkaar werken, niet onder elkaar. "The wish to govern one's own life is, of course, one of the most fundamental feelings in every human being" (Follett in: Tompkins, 2005, p. 137). Follett was ervan overtuigd dat problemen binnen een organisatie juist ontstaan omdat 'orders' op een verkeerde wijze worden gegeven.

Follett had ook kritiek op de coördinatie en de controlestructuur van de klassieke opvatting. Orders en structuren zouden helemaal niet nodig zijn. Beslissingen worden namelijk gemaakt binnen de context van de situatie, niet via afgesproken gestructureerde ketens. Omdat de situatie de beslissing bepaalt, is het overbodig om orders te geven aan anderen. Iedereen doet al wat binnen de situatie zou moeten gebeuren en de coördinatie gaat als het ware automatisch door de bestaande overeenstemming, gesprekken en het probleemoplossend vermogen. Mensen krijgen daardoor meer eigen verantwoordelijkheid en zullen deze ook nemen als er geen autoritaire relaties zijn. De macht en autoriteit ligt niet bij een leider, maar bij het gehele team. Geheel in lijn met de opvatting creëert deze managementstijl ruimte en kansen voor mensen om hun talent te ontwikkelen en te benutten (Tompkins, 2005, p. 140).

Volgens de moderne benadering is coördinatie belangrijk, maar dat creëer je niet via supervisie. Dit gebeurt middels direct contact met de betrokken deelnemers. Daarbij is openheid over de situatie van belang zodat iedereen weet wat hem of haar te wachten staat en hoe te handelen. Coördinatie via een vaste structuur is niet alleen niet nodig, maar ook helemaal niet haalbaar. Situaties en mensen veranderen namelijk continu, wat maakt dat coördinatie blijvend nodig is en per situatie zal verschillen. Folletts theorie vraagt om het delegeren van zo veel mogelijk beslissende bevoegdheden naar degene die het dichtst bij het werk staan. Flexibiliteit en ontwikkeling zijn veel belangrijker dan voorspelbaarheid en controle. Heterogene groepen waar ruimte is voor conflict zijn het beste voor de ontwikkeling en potentie bevordering van het team. Iedereen die betrokken is zou moeten worden uitgenodigd om te praten over de situatie. Follett zelf noemt het belang van een dynamisch proces, informele relaties en gezamenlijke aanpassing als essentieel bij het proces. Wat het doel van het proces is wordt informeel bepaald door de groep aan de hand van waar de

groep heen wil en hoe zij dit willen gaan doen. De verantwoording en coördinatie liggen daarmee ook niet bij een supervisor, baas of autoriteit, maar bij degene die het werk ook daadwerkelijk doet. Dit maakt wel dat er een grote mate van vertrouwen is. Dat mensen zich verantwoordelijk voelen en daardoor hun werk doen is een benadering die onder de managementstijl “managing by trust rather than by fear” valt (Tompkins, 2005, p. 147). Ook dit zou wederom de tevredenheid van de deelnemers over het proces kunnen bevorderen.

2.4.2 MAYO EN ROETHLISBERGER EN HET HAWTHORNE-EXPERIMENT

Elton Mayo en Fritz Roethlisberger hebben tussen 1930 en 1940 de rol van het individu ook belicht met de focus op de motivatie van iemand (of een werknemer?) binnen een organisatie. Dit hebben zij gedaan middels het befaamde Hawthorne-experiment. Hun onderzoek bevestigde een aantal conclusies van Folletts theorie (Tompkins, 2005, p. 153). Zo zijn zij onder andere tot de conclusie gekomen dat directe supervisie geen bevorderlijke invloed heeft op het creëren van een productieve organisatie. Juist een ontspannen sfeer met aandacht voor het individu is belangrijk. Deze aandacht moet niet in de vorm van controle zijn, maar in de vorm van empathie. De persoonlijke aandacht en sympathie voor de welgesteldheid van het individu draagt bij aan een gemotiveerde deelnemer. Mayo kwam uiteindelijk op vier adviezen waar organisaties zich aan zouden moeten houden voor gemotiveerde deelnemers (Tompkins, 2005, p. 160).

1. De supervisie moet niet op een strakke maar op een ontspannen manier worden uitgevoerd.
2. Het is belangrijk de solidariteit in een groep te motiveren en bij te dragen aan de sociale cohesie binnen de groep betrokkenen.
3. Persoonlijke aandacht voor alle deelnemers van het proces draagt bij aan de motivatie van dat individu.
4. De besluitvorming moet op een participatieve manier tot stand komen waarbij de deelnemers inspraak hebben.

Deze lessen passen goed in Folletts benadering van het proces. Beide focussen zich op het individu en de ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling hiervan. Beslissingen moeten op een transparante en participatieve manier gebeuren. De belangrijkste kenmerken zullen in de volgende paragraaf worden opgenomen.

2.4.3 KENMERKEN VAN DE MODERNE OPVATTING

Uit Folletts opvatting blijkt dat enkele waarden een belangrijke rol spelen. Deze waarden zijn de eigen ontwikkeling van het individu, het creëren van ruimte, openheid, flexibiliteit, vertrouwen en het uit handen geven van autoriteit. Om de potentie van de deelnemers maximaal te ontwikkelen zijn er drie belangrijke waarden waar de groep zich aan zou moeten houden. Ten eerste het depersonaliseren van autoriteit. De chain of commands en de top-down benadering snijden in de eigenwaarde en persoonlijke autonomie van het individu en dit leidt tot negatieve gevoelens. Daarbij blokkeert dit de ontwikkeling. Ten tweede moet er collectief worden gekeken naar het oplossen van situaties. Iedereen die met de situatie te maken heeft moet daarbij betrokken worden om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Alle perspectieven moeten daarbij wel worden geïntegreerd en per situatie zal anders moeten worden gehandeld. Gezamenlijke overeenstemming is hierbij het kernwoord. De situatie wordt dus niet bepaald aan de hand van een autoriteit

maar door de gehele groep. Dit zou de potentie voor het bewerkstelligen van een goede oplossing ook kunnen verhogen, omdat er allerlei verschillende perspectieven aanwezig zijn. Ten derde is participatief management belangrijk. De scheiding van het bedenken van een plan en het dan overdragen aan de uitvoerders is hier niet aan de orde. Dit wordt samen bedacht, besloten en uitgevoerd in volledige transparantie met de verantwoordelijkheid bij degenen die de taak uitvoeren (Tompkins, 2005, p. 149). Mayo bouwt hierop voort en bevestigt Folletts ideeën over supervisie, de persoonlijke ontwikkeling, het belang van participatieve besluitvorming en tenslotte voegt hij het belang van solidariteit en empathie toe (Tompkins, 2005, p. 153-160). Uit deze benaderingen komen wederom gemeenschappelijke kenmerken naar voren die karakteristiek zijn voor de in dit onderzoek gehanteerde moderne, open benadering. De kernelementen van de moderne benadering zijn;

- | | |
|---|---|
| 1. Flexibiliteit | 9. Ruimte voor nieuwe deelnemers |
| 2. Ontwikkeling | 10. Vrijblijvendheid |
| 3. Transparantie | 11. Heterogene groepen |
| 4. Overeenstemming door integratie
verschillende perspectieven | 12. Individuele perspectieven en ruimte voor
input |
| 5. Vertrouwen | 13. Ruimte voor conflict |
| 6. Horizontale verantwoordelijkheid bij
uitvoerende deelnemer | 14. Dynamiek |
| 7. Horizontale coördinatie bij uitvoerende
deelnemer | 14. Participatieve gezamenlijke besluitvorming |
| 8. Grote groep betrokken deelnemers | 16. Besluit per situatie afhankelijk |

De moderne stroming is ervan overtuigd dat het maximale uit een proces wordt gehaald, als er voldaan is aan deze kernelementen van een open invulling. De kernmerken die aan een open vormgevingsstijl worden toegeschreven staan lijnrecht op de klassieke kernmerken. De klassieke of dichte invulling zou daarbij afbreuk doen aan de open elementen. Met andere woorden, om een succesvol proces te creëren, moet volgens de moderne benadering het medezeggenschapsproces een open invulling genieten. De klassieke invulling of klassieke elementen zouden juist afbreuk doen aan het proces. Hiermee is er echter wel een theoretische puzzel ontstaan. Aangezien beide theorieën elkaar uitsluiten en een hybride vorm niet zou kunnen bijdragen aan succes, zou dit op het oog moeten betekenen dat één van de twee theorieën niet van toepassing is op het medezeggenschapsproces. De laatste paragraaf van het theoretisch kader zal deze puzzel uiteenzetten en een samenvatting geven van de theoretische kennis die in de vorige paragrafen is opgedaan.

2.5 THEORETISCHE HYPOTHESES

Er zijn verschillende opvattingen over de beste manier van managen en het creëren van een succesvol proces. Het is nog maar de vraag welke benadering in het medezeggenschapsproces de beste vormgevingsstijl biedt. De klassieke en moderne benaderingen, die de gesloten en open vormgevingsstijl in die volgorde spiegelen, geven enkele handvatten waar een succesvolle invulling van een proces aan zou moeten voldoen. In tabel 3 zijn de open en gesloten stijl gesorteerd op de bijbehorende klassieke en moderne kernelementen. Deze tabel zal ook als theoretisch handvat dienen.

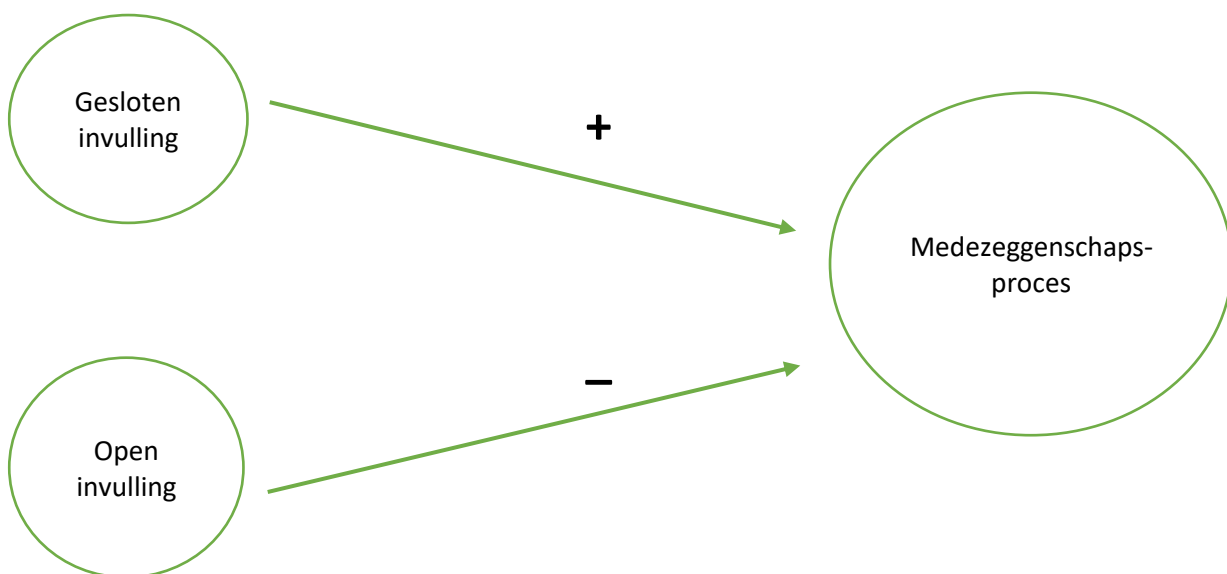
Gesloten kenmerken (klassiek benaderd)		Open kenmerken (modern benaderd)	
Waarden			
Structuur		Flexibiliteit	
Voorspelbaarheid		Dynamiek	
Betrokken participanten			
Kleine groep deelnemers		Zo groot mogelijke groep deelnemers	
Homogene groep		Heterogene groep	
Stabiele groep zonder vrijblijvende deelname		Vrijblijvende deelname	
Conflict mijndend		Ruimte voor conflict	
Besluitvorming			
Doelgericht		Besluit per situatie afhankelijk	
Focus op het groepsidee		Focus op individuele perspectieven	
Top-down besluitvorming		Participatieve gezamenlijke besluitvorming	
Besluit op kennis en expertise		Bij besluit ruimte voor input	
Hiërarchische verdeling van autoriteit		Integratie verschillende perspectieven	
Verantwoordelijkheid en coördinatie			
Verticale verantwoordelijkheid bij een leider		Horizontale verantwoordelijkheid bij uitvoerders	
Verticale coördinatie bij supervisor		Horizontale coördinatie bij uitvoerders	
Controle via supervisie en monitoring		Vertrouwen	
Vaste (werk)kaders		Vrije ontwikkeling	
Communicatie			
Communicatie per relevant departement		Volledige transparantie	
Chain of commands		Naast elkaar werken	
Documentatie essentieel		Niet benoemd	

Tabel 1: Kenmerken benaderingen binnen de geprefereerde vormgevingsstijl

Uit deze tabel wordt duidelijk dat de gesloten en open benaderingen lijnrecht tegenover elkaar staan. Daarnaast lijkt een mengvorm van elementen ook niet waarschijnlijk als we de theoretici moeten geloven. Immers zouden volgens de moderne benadering kenmerken van de klassieke benadering afbreuk doen aan een gezond proces en vice versa. Zo zijn elementen die in de klassieke benadering als essentieel worden geacht, door de moderne benadering opzijgeschoven. De communicatie is bijvoorbeeld door de klassieke benadering gesloten ingevuld met de chain of commands en documentatie van alle taken wordt essentieel geacht, omdat de hiërarchie en bijbehorende taken anders niet duidelijk zouden zijn. Dit betekent dat de communicatie niet deels gesloten en deels open zou moeten worden ingevuld. Immers, volgens de klassieke benadering zou de chain of commands mogelijk omvallen als de documentatie middels de moderne benadering open wordt ingevuld. Andersom acht de moderne benadering vrije ontwikkeling als een essentieel onderdeel. Als de verantwoordelijkheid middels een gesloten invulling gaat, wordt de vrije ontwikkeling beperkt. Een combinatie van klassieke en moderne elementen, oftewel een hybride vorm van open en dichte vormgeving binnen een voorwaarde, zou het proces in theorie moeten tegenwerken. De theorie produceert daarmee twee hypothesen die empirisch getoetst zullen worden.

Hypothese 1: Een succesvol medezeggenschapsproces wordt bevorderd middels een zuiver gesloten invulling van de gestelde voorwaarden.

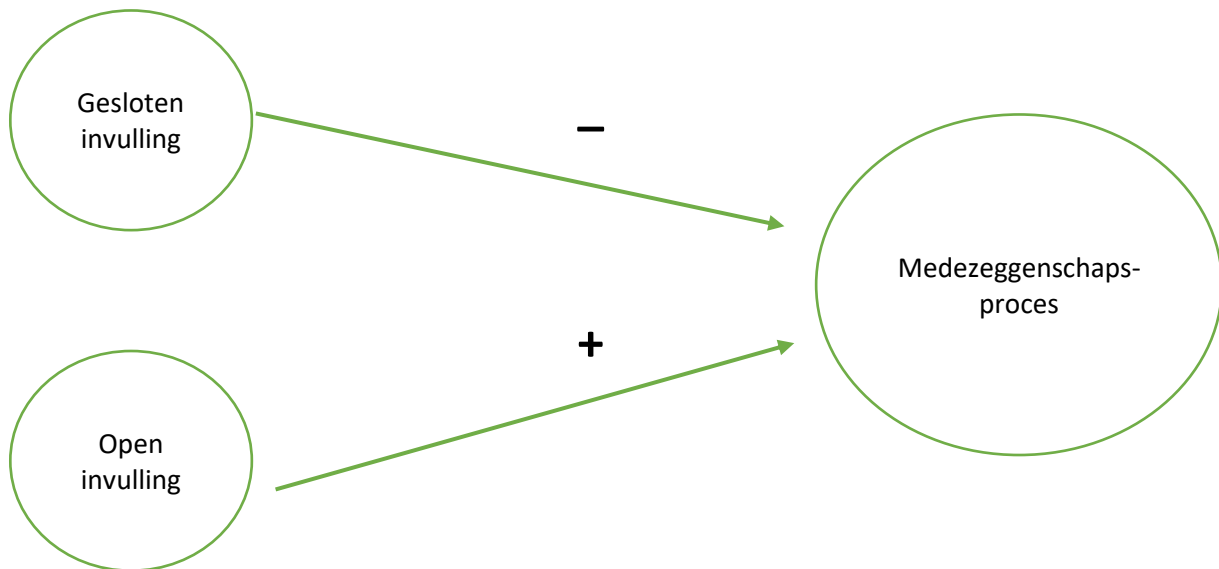
Bij deze hypothese hoort het volgende causale model:



Causaal model 1: effecten van de gekozen stijl op het succes van het medezeggenschapsproces

Hypothese 2: Een succesvol medezeggenschapsproces wordt bevorderd middels een zuiver open invulling van de gestelde voorwaarden.

Bij deze hypothese hoort het volgende causale model:



Causaal model 2: effecten van de gekozen stijl op het succes van het medezeggenschapsproces

De twee hypothesen vormen de grondslag van dit onderzoek. Ze vertegenwoordigen een interessante wetenschappelijke puzzel waarin maximaal één benadering het bij het juiste eind kan hebben. Of een gesloten invulling ofwel een open invulling van de gestelde voorwaarden zou het objectieve succes en het subjectieve succes van het medezeggenschapsproces moeten bevorderen. De theorieën lijken enkel overeen te komen in het vermoeden dat bij een combinatie van de stijlen de kans op een succesvol medezeggenschapsproces zal afnemen. De volgende paragraaf zal de theoretische bevindingen beknopt samenvatten waarna het methodologisch kader de theorie omzet in meetbare eenheden.

Medezeggenschap heeft een evidente plek in Nederland anno 2017. Inmiddels is duidelijk dat medezeggenschapsprocessen via vele wegen kunnen ontstaan. De gekozen paden worden vervolgens bewandeld aan de hand van verschillende gestelde voorwaarden. In dit onderzoek zijn dat financiële voorwaarden, juridische voorwaarden, democratische voorwaarden en communicatie voorwaarden. Deze voorwaarden kunnen elk op een dichte of een open manier vorm krijgen. De gekozen stijl voor het invullen van de voorwaarden zou theoretisch gezien effect moeten hebben op het succes van het medezeggenschapsproces. In het medezeggenschapsproces gaat de term 'succes' verder dan enkel het halen van een beleidsdoel. De tevredenheid van de deelnemers over het proces en de resultaten vormen een subjectieve benadering van succes. Waarom een individu al dan niet tevreden is, kan om vele subjectieve redenen tot stand komen, zoals het leerproces, behaalde individuele doelen of een gevoel van waardering. De gekozen invulling van de voorwaarden heeft zowel effect op het objectieve als subjectieve succes van het medezeggenschapsproces.

Of het gesloten of juist open invullen van de voorwaarden al dan niet tot een succesvol proces leidt, daar is de wetenschap het niet over eens. In de bestaande literatuur zijn er twee benaderingen waarop een samenwerking kan worden ingevuld: de klassieke en de moderne benadering. Deze twee benaderingen lijken elkaar onderling uit te sluiten. De elementen van de ene benadering worden schadelijk geacht voor het proces door de andere benadering en vice versa. Dit betekent voor het medezeggenschapsproces dat maar één theorie gelijk kan hebben. Of de klassieke benadering en daarmee de gesloten invulling van de voorwaarden is positief voor het medezeggenschapsproces en de moderne benadering met de open invulling zou hier afbreuk aan moeten doen, of de moderne benadering met de open invulling van de voorwaarden is positief voor het medezeggenschapsproces en de klassieke benadering met de gesloten invulling zou hier afbreuk aan moeten doen. Binnen de voorwaarden lijkt het niet aannemelijk dat mengvormen positief zouden zijn voor het proces, omdat de invullingselementen elkaar tegenspreken. Nu het theoretische kader zoals gebruikt in dit onderzoek uiteen is gezet, kan het volgende hoofdstuk verder bouwen op deze theoretische fundering die als leidraad voor de rest van het onderzoek dient. Het volgende hoofdstuk is het methodologisch kader waarin de theorie zal worden vertaald naar een praktische onderzoeksopzet.

HOOFDSTUK 3. METHODOLOGISCH KADER

In het theoretisch kader zijn de belangrijkste voorwaarden vastgesteld en in een schematisch overzicht weergegeven. Het methodologisch kader zal de methodologische opzet van de empirische deelvragen toelichten. De onderzoekstrategie, met bijbehorende onderzoekstype, -design en de keuze bij de selectie van casussen, wordt als eerste behandeld. Hierop volgt de methode van dataverzameling die zowel de documentanalyse als het interview aspect van het onderzoek uiteen zal zetten. De derde paragraaf operationaliseert de relevante factoren, die ten tijde van de theoretische deelvragen tot stand zijn gekomen, tot meetbare eenheden. Vervolgens zal er een korte toelichting plaatsvinden die beschrijft hoe deze meetbare eenheden in de analyse worden benaderd. Daarna wordt toegelicht hoe de analyse in verschillende fases wordt uitgevoerd. Uiteraard zal het methodologische hoofdstuk worden afgesloten met een reflectie op de kwaliteit van het onderzoek door de betrouwbaarheid en validiteit nader te belichten.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Voor een nauwkeurige analyse is een onderzoeksstrategie vereist. Deze wordt opgesteld aan de hand van de probleem- en doelstelling en zal bestaan uit het bijbehorende onderzoekstype en -design. Daarnaast zal in deze paragraaf ook de keuze bij de selectie van casussen worden toegelicht.

3.1.1 ONDERZOEKSTYPE

Het type onderzoek is exploratief en zal kwalitatief van aard zijn. Met andere woorden ligt de focus niet op cijfermatige data, maar zal het de diepgang opzoeken om zo tot meer inhoudelijke informatie te komen met bijbehorende context per casus om de effecten van de vormgeving te achterhalen. Het doel is middels kwalitatief verzamelde data, het verzamelen en interpreteren van gegevens, uitspraken te doen (Bleijenbergh, 2013, p.10). De kwalitatieve methode is bij dit onderzoek meer van toepassing dan de kwantitatieve, omdat er naar de achterliggende redenen van succes van medezeggenschap wordt gekeken. Het begrip 'succes' is onderhevig aan de menselijke interpretatie, die naar verwachting het beste kan worden benaderd op een inhoudelijke manier om zo ook de dieperliggende gevoelens over het medezeggenschapsproces bloot te leggen. Hoewel het onderzoek veronderstelt dat minimaal één van de theorieën in de praktijk niet toepasbaar is, is het doel van dit onderzoek niet om de theorie te toetsen aan de praktijk en is het daarmee ook geen fundamenteel of toetsend onderzoek. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen welke effecten de stijl van de voorwaarden in de praktijk hebben. De theorie geeft enkel aanwijzingen in welke richting deze effecten gevonden kunnen worden.

3.1.2 ONDERZOEKSDSIGN

De onderzoeksdesign is in dit onderzoek de multiple casestudy. De keuze voor een meervoudige casestudy is gemaakt omdat dit design ten eerste de mogelijkheid geeft de vastgestelde voorwaarden op een inhoudelijk concreet niveau te onderzoeken (Boeije, 2012). Daarnaast is de multiple casestudy met name

relevant bij thema's die zich buiten het lab (in de realiteit van de dag) afspelen, zoals het geval is bij medezeggenschapsprocessen. Casestudies zijn een intensieve methode van onderzoek, maar zorgen wel voor diepte. Daarom is het voor de doelstelling van dit onderzoek, het bieden van een leidraad aan gemeenten, een toepasselijke methode (Van Thiel, 2010). Ten tweede is er gekozen voor een multiple casestudy zodat verschillende casussen en bijbehorende vormgeving met elkaar kunnen worden vergeleken en er kan worden onderzocht of er al dan niet overeenkomstige effecten zijn waargenomen. Elke casestudy biedt per casus een uitgebreide beschrijving en de mogelijkheid om de vraag te stellen hoe betrokkenen het proces ervoeren. Hoewel dit mogelijk ten koste kan gaan van de generaliseerbaarheid, zal dit de doelstelling niet schaden juist doordat er meerdere casussen worden vergeleken. Het bieden van een leidraad zal naar verwachting inhoudelijk en in de praktijk middels een multiple casestudy het beste tot stand komen.

3.1.3 SELECTIE VAN CASUSSEN

Bij het selecteren van casussen moet zorgvuldig worden gekeken naar de eigenschappen van de casus. Het eerste criterium wat in dit onderzoek uiteraard zal worden gehanteerd is dat er sprake moet zijn van een daadwerkelijke medezeggenschapsoverdracht. Dat wil zeggen dat zowel de gemeente als de inwoners een bijdrage hebben geleverd aan het medezeggenschapsproces. Daarnaast is er ook voor gekozen om variërende initiatieven te onderzoeken, omdat dit de generaliseerbaarheid vergroot voor medezeggenschapsprocessen in het algemeen. Alle initiatieven vallen onder het kopje medezeggenschap, maar hebben elk een eigen product wat zij willen realiseren. Immers zou door te fixeren op één type medezeggenschapsproject, bijvoorbeeld het realiseren van een herinrichting middels een burgerbegroting, er geen algemene uitspraak kunnen worden gedaan over invloed hebbende factoren op het algehele concept van medezeggenschapsprocessen. Ten derde is ervoor gekozen casussen te selecteren waar verschillende type deelnemers het initiatief hebben geïnitieerd. Zo zijn er casussen waar de bewoners het initiatief zelf hebben bedacht, waar de gemeente het medezeggenschapsproces in het leven heeft geroepen en casussen waar zowel de gemeente als bewoners gezamenlijk op het idee van een medezeggenschapsproces zijn gekomen. Tenslotte zijn alle casussen die zijn geselecteerd objectief dan wel subjectief succesvol. De term succesvol zal in de operationalisatie nader worden toegelicht. Deze keuze is aan de ene kant uit praktische overwegingen gemaakt. Een niet succesvol medezeggenschapsproces is lastig te onderscheiden in de praktijk, gezien 'succes' bij medezeggenschap verder gaat dan enkel het objectief halen van de beleidsdoelen. Daarnaast is het meten van 'niet-succes' methodologisch problematisch. De niet succesvolle processen zijn veelal onvoltooide processen. Het is daarmee de vraag in hoeverre deze processen een zuivere bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Casussen die zijn benaderd waarbij het medezeggenschap mogelijk als niet succesvol kan worden gezien, waren niet bereid deel te nemen aan het onderzoek. Echter heeft het ontbreken van niet-succesvolle casussen geen effect op het onderzoek. Immers wordt er onderzocht middels welke benadering een succesvol medezeggenschapsproces wordt ingevuld en logischerwijs wordt dan de invulling van succesvolle medezeggenschapsprocessen onderzocht. Het onderzoek kan daarmee nog steeds uitspraak doen over de effecten van de gekozen invulling op het succes. Het onderzoeken van niet succesvolle casussen zou enkel een interessante toevoeging zijn geweest, maar geen antwoord geven op de hoofdvraag van het onderzoek. Op basis van de hierboven genoemde overwegingen zijn de volgende casussen geselecteerd om mee te nemen in dit onderzoek:

Casus	Initiatief	Waar	Initiatiefnemers
Case 1	Zonneweide IJlst/ MienskipsEnergie	IJlst Gemeente Súdwest-Fryslân	Bewoners en gemeente
Case 2	Havenlab Heemstede	Heemstede Gemeente Heemstede	Gemeente
Case 3	Brug en wandelpad van Nieuweroord	Veldraai Gemeente Hoogeveen	Bewoners
Case 4	Herinrichting Oranjabuurt	Oranjabuurt Gemeente Hoogeveen	Gemeente
Case 5	Omgevingsvisie Buitengebied Winterswijk	Winterswijk Gemeente Winterswijk	Gemeente
Case 6	Herstructurering Zwarte Dijkje	Noordscheschut Gemeente Hoogeveen	Bewoners en gemeente

Tabel 2: Onderzoekscasussen

3.1.4 METHODE VAN DATAVERZAMELING

Het onderzoek berust op een combinatie van interviews en documentanalyses. Deze methodes zullen worden toegepast op een multiple casestudy, waarbij meerdere casussen worden bestudeerd. Allereerst hebben de interviews het doel om de ervaringen over het medezeggenschapsproces waaraan de respondenten deelnamen duidelijk te krijgen. Voor de praktische informatie met betrekking tot de beleidsopzet zullen gerichte vragen worden gesteld. Er zal gebruik worden gemaakt van open vragen om de daadwerkelijke opinie over het proces en invloed hebbende factoren te achterhalen. Dit onderzoek maakt daarmee gebruik van een half gestructureerde interviewgide en hanteert een topiclijst die structuur aanbrengt middels een lijst met thema's, maar tevens ruimte laat voor de respondent om meer informatie rondom een thema te geven dan bij een gesloten vraag. Vooral dat laatste is van belang bij kwalitatief onderzoek. De gehanteerde interviewgide is in de bijlage weergegeven (bijlage 1), opgevolgd door de respondenten per casus (bijlage 2)³. Elk interview is woordelijk uitgetypt en gecodeerd op voorwaarden en bijbehorende subvariabelen, gebaseerd op de gehanteerde operationalisatie zoals weergegeven in paragraaf 3.2. Voor elke casus is gestreefd om een interview te houden met een betrokken ambtenaar en een betrokken bewoner. Hier is voor gekozen om een zo compleet mogelijk overzicht te krijgen van de gestelde voorwaarden en de kans op onjuistheden te verkleinen. Bij de enkele casussen waar dit streven niet is

³ De respondenten zijn in de bijlage opgenomen onder een respondentnummer.

gehaald, is het gelukt de data aan te vullen met een royale hoeveelheid aan beleidsdocumenten, notulen en mediabronnen, ten opzichte van de casussen waar wel meerdere interviews zijn gehouden. Wat deze paragraaf tevens bij de tweede methode van dataverzameling brengt.

De interviews zijn de belangrijkste databron. Echter is naast de interviews ook een documentanalyse uitgevoerd om een duidelijk overzicht te krijgen binnen welke kaders het proces werkt en welke voorwaarden gehanteerd worden. Deze documenten bestaan uit beleidsdocumenten, rapporten, plannen van aanpak, begrotingen, aanvragen, wettelijke documenten, verslagen en notulen met betrekking tot de casus. De analyse is op een gestructureerde manier uitgevoerd middels de methode van coderen. Hiervoor zijn dezelfde codes aangehouden als bij de interviews. De gebruikte documenten zijn benoemd in de bijlage (bijlage 3). In de analyse zelf hebben de documenten een documentnummer gekregen, waarvan het overzicht in de bijlagen is toegevoegd (bijlage 4). Tenslotte wordt er ook waar mogelijk gebruik gemaakt van mediabronnen om een algeheel beeld te krijgen van het ontstaan en de afloop van de casus. De artikelen zijn verkregen via de database LexisNexis en de database van de regionale kranten binnen de gemeente. Aangezien het lokale initiatieven zijn en daarmee maar een beperkt aantal artikelen het onderwerp aangaan, zijn alle artikelen die te maken hebben met de desbetreffende casus geanalyseerd (bijlage 5).

3.2 OPERATIONALISATIE

Om middels de analyse antwoord te geven op de hoofdvraag ‘Welk effect heeft de vormgeving van de vooraf gestelde voorwaarden op het medezeggenschapsproces?’ is een overzichtelijke operationalisering van de onderzoeksvariabelen vereist. Allereerst zal de operationalisatie beginnen met het begrip ‘succes’. Alle gekozen casussen zijn op het moment van schrijven gekwalificeerd als succesvol, maar niet elke casus heeft dezelfde reden voor succes. Om dit te verduidelijken zal de eerste paragraaf de begrippen objectieve en subjectieve successen nader uiteenzetten. Daarnaast zal deze paragraaf kenmerken toeschrijven aan de financiële, juridische, democratische en communicatie voorwaarden en de gekozen vormgevingsstijl per dimensie vertalen naar concreet meetbare eenheden.

3.2.1 SUCCES

Uit de theorie is gebleken dat succes een veelomvattend en arbitrair begrip is. Toch verklaart dit onderzoek dat alle casussen die zijn onderzocht voldoen aan de definitie van succes op het moment van schrijven. ‘Op het moment van schrijven’ wordt in dit onderzoek expliciet toegevoegd. Enkele casussen zijn momenteel nog niet officieel gerealiseerd en hebben daarmee nog de kans dat zij niet aan de objectieve succesvoorwaarde kunnen voldoen. Ondanks dat de verwachting is dat dit in de meeste gevallen een formaliteit is, wordt bij deze casussen wel een melding gemaakt dat het officiële doel nog niet gerealiseerd is. Voor het medezeggenschapsproces is echter het nog niet officieel realiseren van de doelen geen reden om het proces als niet succesvol te bestempelen. Immers bestaat succes uit objectieve en subjectieve onderdelen, waardoor het nog niet realiseren van de beleidsdoelen het proces niet per definitie als mislukt kan afdoen.

Objectief succes: Het behalen van het vooropgestelde doel of product.

Subjectief succes: Het individu is tevreden over het algehele proces en/of ervaart het proces als een succes en/of vind het proces voor herhaling vatbaar.

Zoals de theorie heeft toegelicht komt de tevredenheid van individuen op verschillende manieren tot stand en de vraag 'waarom' men al dan niet tevreden is zal per individu verschillen. Dit onderzoek is geen tevredenheidsonderzoek en gebruikt het begrip 'tevreden' enkel naar de beschrijving van de respondent om te duiden of het individu in kwestie het proces als een succes ervaart. Een casus kan daarom om verschillende redenen als succesvol worden beschouwd. In dit onderzoek wordt een casus in twee scenario's als een succesvolle casus geclassificeerd.

Succesvolle casus:

1. *Objectief en subjectief succes:*
Een casus waar het vooropgestelde doel of product is gehaald en daarbij zijn de betrokken individuen over het algemeen tevreden over het proces en/of beschrijven het project als een succes en/of vinden het project voor herhaling vatbaar.
Of
2. *Subjectief succes en potentieel objectief succes:*
Een casus waar het vooropgestelde doel of product nog niet is gerealiseerd, maar geen aanwijzingen zijn dat de realisatie niet zal plaatsvinden. Daarbij zijn de betrokken individuen over het algemeen tevreden over het proces en/of beschrijven het project als een succes en/of vinden het project voor herhaling vatbaar.

Samenvattend moet een casus dus minimaal een subjectief succes zijn, met de verwachting dat het doel van het project wordt gerealiseerd. Deelnemers hoeven volgens deze definitie dus niet tevreden te zijn over alle onderdelen van het proces. Aangezien het om een menselijke samenwerking gaat is het niet realistisch om te verwachten dat deelnemers op alle punten van het proces geheel tevreden zijn. Deze operationalisatie zal verder niet ingaan op de definitie van niet succesvol, gezien dit type casus niet is meegenomen in het onderzoek.

3.2.2 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De financiële voorwaarden gaan over de zeggenschap in de te besteden middelen. De financiële voorwaarden gaan niet alleen over budget, maar ook over de aanbesteding hiervan. Deze voorwaarden zullen daarom naar de volgende afspraken kijken.

1. *Wie draagt de uiteindelijke verantwoording voor het te besteden budget?*

De uiteindelijke officiële verantwoording voor het te besteden budget kan louter bij de gemeenteambtenaar liggen, maar ook volledig bij de bewoners zelf. In het geval dat de volledige eindverantwoordelijkheid van het budget bij de gemeente ligt, is er sprake van een gesloten karakter. Als de verantwoording bij de deelnemers van het proces ligt, dan heeft het volgens de theorie een open karakter. Immers kijken we nu naar het aspect verantwoording en het verschil tussen de benaderingen is de hiërarchische versus horizontale verantwoording. De officiële verantwoording voor het budget is naar verwachting op te maken uit de documenten en de gemaakte afspraken. De officiële verantwoording hebben voor het budget betekent ook dat bij het verkeerd besteden de officiële verantwoordelijke aansprakelijk is.

2. Wie draagt bij aan het te besteden budget?

Een budget kan veelal uit een middelen van de gemeente ontstaan. Echter is het ook mogelijk dat bewoners zelf een financiële bijdrage leveren waardoor het een gedeelde taak wordt. Daarnaast is het ook mogelijk dat de financiën helemaal op de schouders van de buurt rusten. Bij deze vraag wordt er louter gekeken naar de bijdrage van financiële aard en niet naar materieel of arbeidsuren.

3. Hoe wordt de controle uitgevoerd?

Het uitvoeren van de controle is bij beide benaderingen een belangrijk onderdeel. Bij de financiële voorwaarden kan ervoor gekozen worden met regelmaat te rapporteren naar een supervisor of er kan voor gekozen worden geen controle uit te voeren. Deze keuzes zijn relevant voor een al dan niet gesloten of open procesbenadering. Omdat controle een belangrijk kernelement is van de gesloten benadering, is het logisch dat in het geval de controle door zowel de overheid als de bewoners wordt uitgevoerd het tot de gesloten benadering wordt gerekend, in tegenstelling tot de indicator (gedeelde) verantwoordelijkheid.

Bij de financiële voorwaarden zijn dus drie vragen relevant. Deze vragen gaan over de verantwoording, de bijdrage en de controle op de uitvoering. Op welke wijze in dit onderzoek wordt vastgesteld hoe deze vragen worden beantwoord, staat hieronder schematisch weergegeven:

Gestelde voorwaarde	Subvariabele	Indicator(en)	Waarde van opties	Methode
Financiële voorwaarden	Verantwoordelijkheid	De officieel vastgestelde persoon of organisatie die aansprakelijk is voor het te besteden budget	Overheid: Gesloten Bewoners: Open Combinatie: Open Geen afspraken over: Open	Interviews Document-analyse
	Bijdrage	Wie dragen bij aan het te besteden budget	Ja: Open Nee: Gesloten Gedeeld: Open	Interviews Document-analyse
	Supervisor	Wie de controle uitvoert	Overheid: Gesloten Deelnemers: Open Combinatie: Gesloten Geen controle: Open	Interviews Document-analyse

Tabel 3: Indicatoren van de financiële voorwaarden.

3.2.3 JURIDISCHE VOORWAARDEN

De juridische voorwaarden vallen onder de tweede dimensie die hier zal worden behandeld. De juridische voorwaarden zijn over het algemeen statischer van aard dan de andere voorwaarden. Veelal zal er ook al binnen een bestaand kader moeten worden geopereerd. Toch kunnen hierbij ook zeer verschillende voorwaarden worden gesteld. De volgende vragen zijn daarom van belang in dit onderzoek:

1. Bij wie ligt de juridische verantwoordelijkheid?

Het is vaak vastgesteld wie aansprakelijk is voor het proces. In de meeste gevallen zal de overheid de juridische verantwoordelijkheid hebben, tenzij dit anders is vastgesteld. Wie aansprakelijk is in het geval er wettelijke onjuistheden optreden tijdens het proces is in dit geval juridisch verantwoordelijk.

2. Wie controleert of er binnen de kaders van de wet wordt gehandeld?

Evenals bij de financiële voorwaarden, is het van belang om te weten of er controles worden uitgevoerd en wie de controle(s) uitvoert of uitvoeren. De invulling van deze indicator is wederom vergelijkbaar met de financiële controle indicator.

3. Zijn er wettelijk bindende overeenkomsten?

Met name binnen de juridische dimensie is het van belang vast te stellen in hoeverre de gestelde voorwaarden en afspraken tussen de bewoners en gemeente wettelijk bindend zijn. Hierbij wordt gekeken naar convenanten, intentieverklaringen of contracten en de wettelijke binding van deze documenten. Deze documenten kunnen bestaan uit harde en zachte afspraken. De zachte afspraken zijn lastig te controleren en omdat deze vaak over intenties gaan kan er juridisch gezien ook lastig iets worden afgedwongen. De zachte afspraak is daarmee niet afdwingbaar en valt onder de open benadering. Er kunnen naar gesloten model ook harde afspraken worden gemaakt die wel verplicht en afdwingbaar zijn met het Nederlands recht. Daarom wordt er ook hier onderscheid gemaakt tussen de harde en zachte afspraken over de juridische aspecten zoals eigenaarschap, termijn, rechten van de overeenkomst, risico en schade.

Voor de juridische voorwaarden is ook een indicator tabel samengesteld die als checklist kan functioneren in hoeverre de processen een gesloten of open houding aannemen ten aanzien van de juridische voorwaarden.

Gestelde voorwaarde	Subvariabele	Indicator(en)	Waarde van opties	Methode
Juridische voorwaarden	Verantwoordelijkheid	De officieel vastgestelde persoon of organisatie die aansprakelijk is voor het project	Overheid: Gesloten Bewoners: Open Combinatie: Open Geen afspraken over: Open	Interviews Document-analyse

	Supervisor	Wie de controle uitvoert	Overheid: Gesloten Deelnemers: Open Combinatie: Gesloten Geen afspraken over: Open	Interviews Document-analyse
	Overeenkomst	Hoe worden de afspraken en voorwaarden vastgelegd op juridisch gebied	Harde afspraken: Gesloten Zachte afspraken: Open Geen afspraken: Open	Document-analyse

Tabel 4: Indicatoren van de juridische voorwaarden.

3.2.4 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

De democratische voorwaarden zijn in dit onderzoek het meest uitgebreid van alle voorwaarden, omdat een brede definitie gehanteerd wordt. Allereerst gaan de democratische voorwaarden over legitimiteit en de totstandkoming van het besluit. Daarnaast gaat het ook om toegang tot het proces. Immers wordt er een product ontwikkeld mede door niet verkozen deelnemers. De vraag is dus in hoeverre in dat geval de groep representatief is. Zoals in het theoretisch kader al aangegeven zijn de democratische voorwaarden tweeledig en wordt deze onderscheiden in democratische projectvoorwaarden en democratische procesvoorwaarden. Dit onderscheid zal in het verloop van het onderzoek worden aangehouden.

Projectvoorwaarden

Allereerst de projectvoorwaarden. Deze voorwaarden gaan over de totstandkoming en inhoud omtrent het project zelf en dan met name om de deelname aan het proces. Onder deelnemers wordt in dit onderzoek verstaan: alle leden van de werkgroep of groepen die één of meerdere malen deel hebben genomen aan de besprekingen of uitvoerende taken in het proces. Individuen in dienst van deze werkgroep behoren niet tot de term deelnemers.

1. In welk stadium zijn de bewoners betrokken bij het project?

Het kan zijn dat bewoners zelf een project hebben opgezet of dat de gemeente zelf met een plan is gekomen. In het eerste geval schemert duidelijk de open benadering door en in de tweede de gesloten benadering.

2. Welke rol hebben de deelnemers in het project die niet tot de overheid behoren?

Er zijn verschillende rollen die deelnemers zich kunnen aanmeten. Deze rollen brengen een zeer verschillende mate van inspraak met zich mee. Deze rollen kunnen verschillen tussen raadpleger en adviseur, welke tot de gesloten benaderingen zouden kunnen worden gerekend, tot coproducent en beslisser, passend bij de open benadering. Het is mogelijk dat door het proces heen de rollen wisselen.

3. Zijn er voorwaarden gesteld aan het aantal deelnemers?

De gesloten en open opvatting staan lijnrecht tegenover elkaar als het gaat om wie zouden moeten deelnemen aan het proces. De klassieke benadering gaat uit van een kleine, homogene groep die het liefst uit zo veel mogelijk kennis en expertise bestaat. De moderne theoretici pleiten juist voor het actief op zoek gaan naar zoveel mogelijk mensen met zoveel mogelijk tegenover elkaar staande ideeën. Deze indicator kijkt daarom of er voorwaarden zijn verbonden aan het aantal deelnemers van de werkgroep. Een limiet op het aantal deelnemers is een kenmerk van de gesloten benadering, terwijl de open benadering geen limiet stelt.

4. Is er een selectie geweest op het profiel van de deelnemers?

Naast het aantal deelnemers is ook het type deelnemers van belang. Worden er voorwaarden gesteld aan de expertise, kennis of ervaring van de deelnemers? Deze voorwaarden kunnen in dit onderzoek ook verder betrokken worden op het profiel van de deelnemers, in de zin van een selectie op leeftijd, beroep en achtergrond. Het maken van een selectie maakt de indicator niet automatisch gesloten. Immers kan er ook juist een selectie worden gemaakt om een heterogeen gezelschap te creëren. Of de selectie wordt gemaakt om een homogeen of juist een heterogeen gezelschap bijeen te brengen is dus een relevant onderdeel van deze indicator. Deze indicator is niet geheel uitsluitend, omdat er zowel een selectie op heterogene als homogene deelnemers in hetzelfde proces waarneembaar kan zijn. In dat geval is er sprake van zowel een gesloten als een open invulling van deze indicator.

5. Is de deelname vrijblijvend?

Dit is, net als bij de rol van de deelnemer, een vraag over de hoe de deelnemers zich kunnen bewegen in het proces. In sommige projectgroepen zal het namelijk zo zijn dat bij toezegging tot deelname er ook bepaalde verplichtingen worden aangenomen. Anderen zullen juist een vrijblijvendheid van deelname hanteren. In hoeverre de deelname een afdwingbaar verplichtend karakter heeft, is een relevant onderdeel van de projectvoorwaarden.

Procesvoorwaarden

De procesvoorwaarden gaan over het inhoudelijke proces en de vormgeving van de uitvoering.

1. Op welke manier wordt er overgegaan tot de besluitvorming?

De beslissingen tijdens het proces kunnen, afhankelijk van de aangenomen rol, via verschillende manieren tot stand komen. In de gesloten benadering zou de uiteindelijke beslissing om het project uit te voeren bij de overheid liggen, maar in de open benadering hebben ook de deelnemers hier zeggenschap in. De beslissingen die gemaakt worden tijdens het proces tot de uiteindelijke toestemming toe, worden in deze indicator meegenomen.

2. Hebben de niet-deelnemers directe of indirecte mogelijkheden tot input?

Het is waarschijnlijk dat niet alle bewoners tot de deelnemers van de werkgroep worden gerekend. Toch zijn er manieren om hen zeggenschap over het proces en het product te geven. Dit kan bijvoorbeeld middels een benodigd aantal stemmen of handtekeningen voor het uiteindelijke plan. Een waarborgingsmechanisme, zoals een verkiezing of bindende input, zou de stem van niet-deelnemers kunnen verzekeren. Anderzijds kan er ook voor worden gekozen om de niet-deelnemers een louter raadgevende functie te geven door hen niet bindende suggesties te laten doen.

3. Wie houdt toezicht op de naleving?

Wederom geldt het controlemechanisme voor deze voorwaarde. Mogelijk is er een toezichthouder aangesteld die ervoor zorgt dat alle deelnemers zich aan de democratische afspraken houden. Zo zou men kunnen denken aan een supervisor die aanwezig is bij de informatiebijeenkomsten en verkiezingen over het project.

Al deze indicatoren bepalen de mate van democratische voorwaarden en welke benaderingen deze voorwaarden aanhangen. Het gaat hier wel enkel om de gestelde voorwaarden die bij het project horen. In tabel 6 zal elke indicator nader worden toegelicht.

Gestelde voorwaarden	Subvariabele	Indicator(en)	Waarde van opties	Methode
Democratische projectvoorwaarden	Betrokken stadium	De tijdigheid dat bewoners worden betrokken	Bewoners initiëren project: Open Gemeente initieert het project: Gesloten Bewoners en gemeente initiëren het project: Gesloten	Interviews Document-analyse
	Rol deelnemers	De rol die de deelnemers hebben gekregen tijdens het proces	Raadgevend: Gesloten Beslissend: Open Wisselend of niet gespecificeerd: Open	Interviews Document-analyse
	Aantal deelnemers	Het bewust al dan niet beperken van het aantal deelnemers dat is toegestaan	Voorwaarden gesteld: Gesloten Geen voorwaarden gesteld: Open	Interviews Document-analyse
	Profiel deelnemers	Selectie van deelnemers	Bewuste selectie op expertise groep: Gesloten Bewuste selectie op heterogene groep: Open Geen selectie: Open	Interviews Document-analyse
	Vrijblijvendheid	Mate van verplicht karakter na acceptatie deelname	Afdwingbare aanwezigheid: Gesloten Vrijblijvende aanwezigheid: Open Afdwingbare handelingen of taken: Gesloten Vrijblijvende handelingen of taken: Open	Interviews Document-analyse

Democratische procesvoorwaarden	Besluitvorming	Door wie wordt de beslissing tijdens het proces en tot het product genomen	Overheid: Gesloten Bewoners: Open Combinatie: Open	Interviews Document-analyse
	Input niet-deelnemers	De mogelijkheid om input te leveren door niet-deelnemers van de projectgroep	Bindende stemming: Open Kwantitatief waarborgings-mechanisme: Open Mogelijkheid tot indirecte of niet bindende input: Gesloten Geen van beide: Gesloten	Interviews Document-analyse
	Supervisor	Wie voert de controle uit	Overheid: Gesloten Deelnemers: Open Combinatie: Gesloten	Interviews Document-analyse

Tabel 5: Indicatoren van de democratische voorwaarden

3.2.5 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De communicatie is in beide benaderingen een belangrijk onderdeel van een succesvolle samenwerking gebleken. Echter wordt niet gekeken naar hoe de communicatie uiteindelijk zijn intrede heeft gedaan, maar welke voorwaarden met betrekking tot de communicatie zijn gesteld.

1. *Wie is verantwoordelijk voor de informatiestromen?*

Bij deze indicator moet aan de ene kant worden gedacht aan de interne communicatie zoals wie de afspraken maakt wanneer de deelnemers bij elkaar gaan zitten of wanneer deadlines worden vastgesteld. En aan de andere kant moet worden gedacht aan de externe communicatie, zoals persvoorlichtingen.

2. *Zijn er afspraken gemaakt over de documentatie?*

Hoewel de open benadering zich niet uitlaat over het belang van documentatie is de gesloten benadering erg sterk overtuigd van het belang van documentatie. Of dit in de vorm van notulen of andere documentatie gaat is niet direct relevant, alleen dat er afspraken zijn gesteld over het documenteren van de afspraken, bijeenkomsten en andere projectaangelegenheden.

3. *Zijn er afspraken gemaakt over de transparantie?*

Zijn alle deelnemers en stakeholders goed op de hoogte van de staat van het project en activiteiten? Transparantie houdt zich bezig met de mogelijkheid tot inzage in verslagen, beslissingen en overige informatie die wellicht relevant zijn voor deelnemers, bewoners en overige stakeholders. Het informeren van

de stand van zaken aan alle betrokkenen is een kenmerk van de open benadering. De gesloten benadering pleit er juist voor dat de gemeente mogelijke tegenslagen of moeilijkheden niet deelt met de deelnemers. Het invoeren van een geheimhoudingsplicht is hier een voorbeeld van. Transparantie kan dus op verschillende manieren worden benaderd. Bij deze indicator zal worden gekeken of er bewust afspraken zijn gemaakt door de deelnemers om de transparantie te beperken of te vergroten.

4. Vastlegging voorwaarden

Tenslotte is het bij de communicatieve voorwaarden van belang te weten in hoeverre de gestelde voorwaarden en afspraken tussen bewoners en gemeente zijn vastgelegd. Deze zouden bijvoorbeeld wettelijk bindend kunnen zijn, gedocumenteerd of enkel mondeling besproken.

De communicatie voorwaarden houden zich bezig met zowel interne als externe informatiestromen. De vastlegging van afspraken is een belangrijk onderdeel van de gesloten benadering. Immers is de gesloten benadering ervan overtuigd dat vastlegging essentieel is voor duidelijkheid in een proces. Gebaseerd op de theorie staat in de volgende tabel per subvariabele welke indicatoren bij de gesloten en open benadering horen.

Gestelde voorwaarde	Subvariabele	Indicator(en)	Waarde van opties	Methode
Communicatie voorwaarden	Officiële verantwoordelijkheid	De officieel vastgestelde persoon of organisatie die verantwoordelijk is voor het informeren van de deelnemers en overige belanghebbenden	Overheid: Gesloten Bewoners: Open Combinatie: Open Geen afspraken over: Open	Document-analyse Interviews
	Documentatie	Worden de bijeenkomsten, activiteiten en taakafspraken gedocumenteerd	Allemaal: Gesloten Deels: Gesloten Nee of geen afspraken over gemaakt: Open	Document-analyse Interviews
	Transparantie	Worden er afspraken gemaakt omtrent de openheid van de gedeelde organisatie	Geheimhoudingsplicht: Gesloten Afspraken die de openheid inperken: Gesloten Afspraken die de openheid bevorderen: Open Geen afspraken: Open	Interviews Document-analyse
	Vastlegging	Worden de afspraken over de voorwaarden vastgelegd	Harde afspraken: Gesloten Documentatie van afspraken: Gesloten Geen vastlegging: Open	Document-analyse

Tabel 6: Indicatoren van de communicatie voorwaarden.

3.3 ANALYSE UITVOERING

Nu in de operationalisatie duidelijk is gemaakt welke begrippen worden geanalyseerd en wat onder deze begrippen wordt verstaan, zal deze paragraaf uitleggen hoe de analyse van deze begrippen is uitgevoerd.

3.3.1 CASUSANALYSE UITVOERING

Per casus is de analyse op dezelfde manier uitgevoerd en wordt per casus bepaald in hoeverre de voorwaarden op een gesloten of open manier zijn ingevuld. Essentieel hierbij is dat dit onderzoek in beginsel ervan uit gaat dat beide benaderingen een even valide uitspraak doen over de werkelijkheid. Maar, zoals uit de operationalisatie blijkt, sluiten de kenmerken van de twee benaderingen elkaar nagenoeg uit. Door deze binaire relatie tussen de twee benaderingen, óf gesloten óf open, kan er bij de analyse een duidelijke selectie worden gemaakt van gesloten en open kenmerken. Via de gecodeerde structurering in de document- en interviewanalyse, kan er per subvariabele worden bepaald welke benadering van toepassing is volgens de gebruikte informatiebron. Om duidelijk te illustreren hoe de analyse in zijn werk is gaat, zal deze paragraaf in de komende alinea's gebruik maken van voorbeelden.

Gestelde voorwaarde	Subvariabele	Indicator(en)	Waarde van opties	Methode
Financiële voorwaarden	Verantwoordelijkheid	De officieel vastgestelde persoon of organisatie die aansprakelijk is voor het te besteden budget	Overheid: Gesloten Bewoners: Open Combinatie: Open Geen afspraken over: Open	Document-analyse Interviews

Tabel 7: Voorbeeld subvariabele

Middels interviews en documentanalyses zal blijken bij welke actor(en) de officiële financiële verantwoordelijkheid ligt. Aangezien er in dit onderzoek wordt gekeken naar de samenwerking tussen de overheid en de bewoners of georganiseerde burgerbewegingen/belangengroepen, heeft de subvariabele maar beperkte mogelijkheden. Het is in dit voorbeeld mogelijk dat de overheid de verantwoording heeft, de bewoners, een combinatie van overheid en bewoners of dat er geen afspraken over de verantwoording zijn gemaakt. Elke mogelijke optie is gekoppeld aan de gesloten dan wel open benadering. Als er middels de verkregen informatie is vastgesteld welke van de vier opties van toepassing is, kan er worden vastgesteld of deze subvariabele een gesloten of open insteek heeft. Door dit voor elke subvariabele te doen van de desbetreffende voorwaarde, ontstaat er een overzicht in hoeverre de voorwaarden gesloten of open zijn ingevuld.

Om te kunnen beoordelen of een voorwaarde gesloten of open is ingedeeld, wordt er gekeken welke benadering het vaakst voorkomt binnen de voorwaarde. Een belangrijk gegeven bij de analyse is dat elke subvariabele een waarde van 1 krijgt toebedeeld richting gesloten dan wel open. In het uitzonderlijke geval dat beide benaderingen binnen één subvariabele voorkomen, krijgen zij beide een waarde van 1 toebedeeld. Met andere woorden, elke subvariabele heeft een gelijke waarde. Hier is voor gekozen omdat de bestaande

benaderingen geen eenduidige uitspraken doen over welke subvariabelen een grotere impact zouden hebben op de medezeggenschap ten opzichte van andere subvariabelen. Om deze reden zou het toekennen van verschillende waarden aan de subvariabelen ongefundeerd zijn. Mocht uit de opgedane ervaringen blijken dat een bepaalde variabele meer invloed lijkt te hebben dan anderen, dan zal dit patroon achteraf alsnog apart worden vermeld. De toegekende 'waardes' zijn enkel relevant voor de totale optelsom en zijn nodig voor de indeling van de benaderingen. Dat betekent dat de gestelde voorwaarden gesloten, open of neutraal kunnen zijn. Er zal niet worden gekeken naar hoe sterk de benadering voorkomt. Voorwaarden kunnen dus niet worden beoordeeld naar de totale waarden van de subvariabelen. Voorwaarden zijn dus niet 'een beetje gesloten' als de optelsom een totaal van 1 heeft richting de gesloten benadering, of 'heel erg open' bij een optelsom van 4 richting de open benadering. Voorwaarden zijn enkel gesloten, open of neutraal.

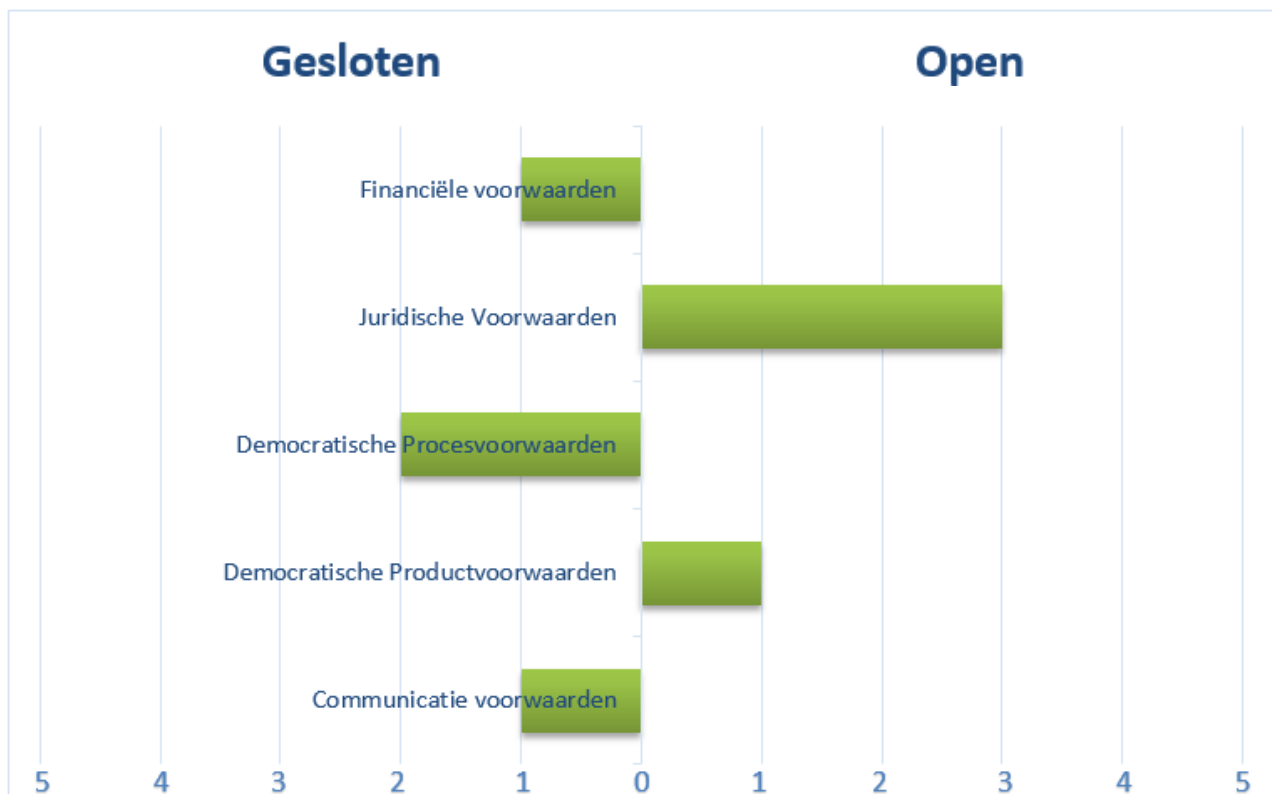
Financiële voorwaarde	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Bijdrage		X
3. Controle	X	

Tabel 8: Voorbeeld analyse voorwaarde

Uit dit voorbeeldschema blijkt dat de financiële voorwaarden meer naar de gesloten benadering neigen. Elke bron van de subvariabele heeft zoals al eerder gezegd een waarde van 1. In het voorbeeld heeft de gesloten benadering een waarde van 2 en de open benadering een waarde van 1. Hoewel erbij vaker voorkomende patronen bij één van afzonderlijke subvariabelen een mogelijk aandachtspunt zou kunnen worden geconstateerd, wordt in eerste instantie naar de algehele waarde gekeken van de voorwaarde. Om weer te geven wat de dominante benadering is in de desbetreffende voorwaarde, wordt de waarde van de ondergeschikte benadering van de dominante benadering afgetrokken:

$$\text{Kracht benadering} = X \text{ dominant} - X \text{ ondergeschikt}$$

In het voorbeeld zou dat betekenen dat de totale waarde van 2 van de gesloten benadering wordt verminderd met de waarde van 1 van de open benadering, waardoor de financiële dimensie een totale waarde van 1 naar gesloten heeft. Daarmee is de gesloten benadering de dominante benadering in het gestelde voorbeeld van de financiële voorwaarde. De uiteindelijke waarden van de voorwaarden zullen onafhankelijk van elkaar worden belicht. Immers wil dit onderzoek achterhalen of er verschil zit tussen de manier waarop voorwaarden worden opgesteld en of hier een patroon in te ontwaren is. Aan het einde van de analyse per casus zal er een overzicht worden weergegeven van de dominante benaderingen per dimensie zoals hieronder als voorbeeld weergegeven.



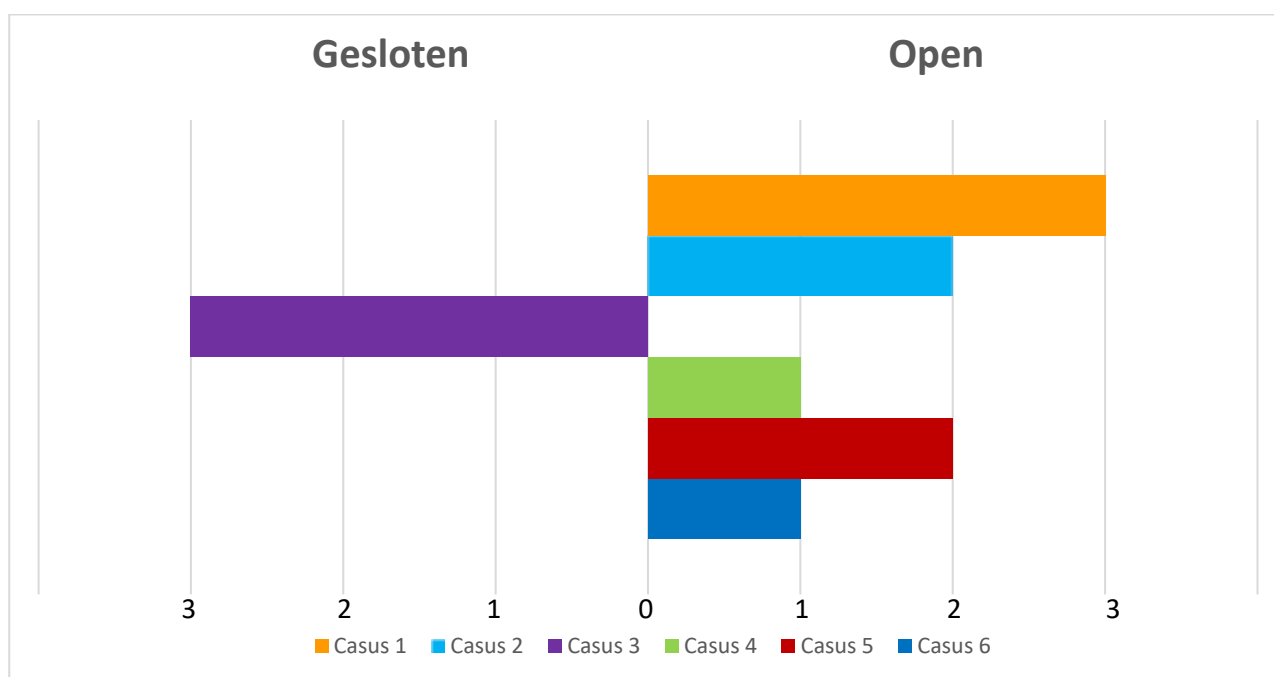
Grafiek 1: Voorbeeld grafiek

Deze schematische weergave laat zien dat er geen gebruik wordt gemaakt van 'negatieve' getallen. Hier is voor gekozen omdat het verbinden van een negatieve score de impressie kan geven dat één vormgevingsstijl in dit onderzoek als negatief wordt geïnterpreteerd. Gezien er in dit onderzoek juist gekeken wordt of een bepaalde invulling voor een positief dan wel negatief effect kan zorgen, zou het incorrect zijn een negatieve score aan een vormgevingsstijl te verbinden. De score die wordt gegeven is een score richting een bepaalde vormgevingsstijl, zoals in dit voorbeeld een score van 1 richting de gesloten vormgevingsstijl wordt gegeven aan de financiële voorwaarde.

Naast deze analytische benadering van de voorwaarden zijn er per casus ook aanbevelingen en toelichtingen van de betrokken actoren zelf toegevoegd. Deze dienen niet als wetenschappelijke bijdrage, maar ter illustratie van het project en als respectvolle verwijzing naar de unieke elementen van de casussen. Daarnaast zijn er door de deelnemers bepaalde aanbevelingen gedaan die mogelijk in vervolgonderzoeken of nieuwe medezeggenschapsprojecten als advies zouden kunnen dienen. De totale dataset van de indeling per casus en per subvariabele is toegevoegd in bijlage 5. Als elke casus een eigen analyse heeft gekregen, zal de vergelijkende analyse de bevindingen samenvoegen.

3.3.2 VERGELIJKENDE ANALYSE UITVOERING

Nadat alle casussen zijn geanalyseerd, kan er worden gekeken of er bepaalde patronen zijn te ontdekken in de samenstellingen van de voorwaarden. Dit wordt gedaan middels een vergelijkende analyse. Allereerst zal er een overzicht worden gemaakt van de gebruikte benaderingen van alle casussen per voorwaarde. Zoals uitgelegd wordt er middels een rekensom bepaald of voorwaarden met een dichte of open houding zijn benaderd. Mogelijk scoren niet alle casussen exact gelijk. Om deze reden wordt er per dimensie een gemiddelde genomen van alle casussen. Om te bepalen of een casus afwijkt van het gemiddelde wordt de casusscore met de gemiddelde score vergeleken. Getallen achter de komma worden afgerond tot hele getallen. Dat betekent dat getallen achter de komma tot en met 0,49 naar beneden worden afgerond en getallen vanaf 0,5 naar boven. Voor dit onderzoek is vastgesteld dat de casus score één punt mag afwijken van het gemiddelde. Bij een grotere afwijking wordt de invulling van de casus gezien als afwijkend met betrekking tot de gemiddeld gekozen invulling van de voorwaarden in kwestie. Ter illustratie staat hieronder een voorbeeldgrafiek die zes voorbeeldcasussen met elkaar vergelijkt.

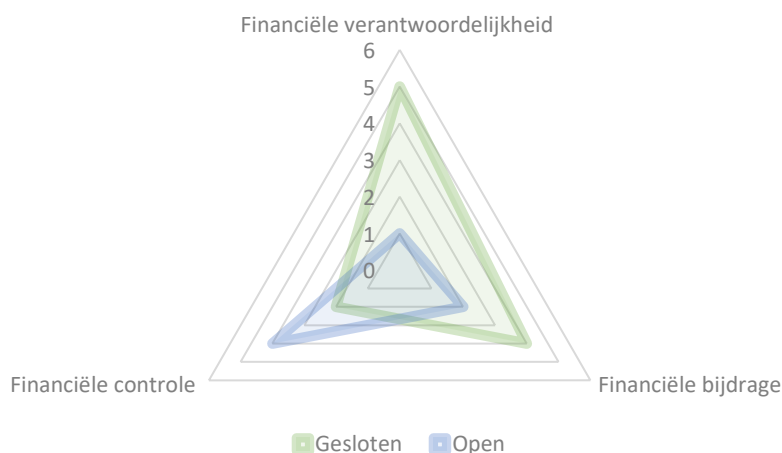


Grafiek 2: Voorbeeldgrafiek casusvergelijking

In dit voorbeeld zijn de voorwaarden over het algemeen open ingevuld met een gemiddelde score van 1. Voorbeeldcasussen vier en zes hebben exact deze gemiddelde score en voorbeeldcasussen twee en vijf wijken hier maximaal één punt van af. Voorbeeldcasussen één en drie wijken hier meer dan één punt van af. Dit maakt dat bij het ontwaren van patronen er rekening mee moet worden gehouden dat casus één en casus drie afwijkende casussen zijn met betrekking tot de voorbeeldvoorwaarde.

Deze bevinding wordt meegenomen in de volgende stap van de vergelijkende analyse, waar de individuele subvariabelen van de desbetreffende voorwaarden nader worden bekeken. Elke casus heeft immers binnen de voorwaarden de subvariabelen ingevuld naar de gesloten of open benadering. Als er een eigenaardigheid voorkomt, dan kan er mogelijk een link worden gelegd met een afwijkende casus. Om een

duidelijke weergave te geven van deze subvariabelen, wordt per casus gekeken of de individuele onderdelen gesloten of open zijn vormgegeven. Gezien er sprake is van zes gebruikte casussen, kan elke subvariabele een maximale score krijgen van zes punten richting de gesloten of de open benadering. Hieronder een voorbeeld grafiek van de financiële voorwaarde.



Grafiek 3: Voorbeeld overzicht subvariabelen financiële voorwaarden

We zien hier dat de subvariabelen van de financiële voorwaarden voornamelijk gesloten zijn vormgegeven, met uitzondering van de subvariabele financiële controle. Door in de eerste stap van de vergelijkende analyse te bepalen welke casus of casussen afwijkend zijn met betrekking tot in dit geval de financiële voorwaarde, kan in deze stap worden gekeken waar deze afwijking vandaan komt en of er mogelijk eigenaardigheden te ontwaren zijn met betrekking tot het medezeggenschapsproces. Hierin worden ook de opmerkingen van de respondenten meegenomen over succesvolle onderdelen van het proces en moeilijkheden waar de casus mee te maken heeft gehad. Aan het einde van de vergelijkende analyse zal er worden gereflecteerd op de opgedane bevindingen en een reflectie worden gegeven op de twee hypothesen die uit de theorie zijn voortgekomen. Door de voorwaarden afzonderlijk te analyseren is het mogelijk dat er verschillende patronen per subvariabele worden gevonden. Welke van de twee benaderingen in de praktijk het medezeggenschapsproces tot een succesvol proces maakt, zal blijken uit de vergelijkende analyse. Vervolgens zullen de geconstateerde effecten in de conclusie uiteen worden gezet.

3.3.3 VASSTELLEN VAN EFFECTEN

Uit de theorie is gebleken dat de stijl effect heeft op het succes van het medezeggenschapsproces. Of dit effect positief of negatief is, daar is de theorie niet eenduidig over en dit zal daarom moeten blijken uit de gevonden data. Een positief effect draagt bij aan het objectieve en/of subjectieve succes. Een negatief effect hindert het proces en draagt niet bij aan het objectieve en/of subjectieve succes van het medezeggenschapsproces. Of de stijl van de algehele casus en de stijl per dimensie een positief of negatief effect heeft gehad, wordt bepaald aan de hand van de interviews. Respondenten is gevraagd of zij tevreden waren over de stijl en of zij in de toekomst dezelfde stijl zouden hanteren. Als de respondenten aangeven tevreden te zijn over de stijl, dan wordt de stijl voor de desbetreffende dimensie geclassificeerd als een stijl

met positief effect. Als de respondenten aangeven ontevreden te zijn over de stijl van de voorwaarden of aangeven negatieve effecten door de gekozen stijl te hebben ervaren, dan wordt de gekozen stijl als negatief gezien voor de desbetreffende dimensie. Het is ook mogelijk dat de respondenten zich niet bewust bezig hebben gehouden met de stijl of neutraal tegenover de stijl staan. Als respondenten bewust aangeven dat de invulling van de dimensie geen effect heeft gehad op het proces, dan wordt het effect van de stijl als neutraal bestempeld. De ervaren effecten van de stijl zullen in een beschrijvende vorm in zowel de casus als de vergelijkende analyse worden toegelicht. Voor elke voorwaarde of subvariabele wordt vastgesteld welke stijl aanwezig is geweest en welke effecten daarbij zijn gemeten. De volgende effecten kunnen worden waargenomen:

- +** : Positief effect waargenomen
- : Negatief effect waargenomen
- 0** : Neutraal effect waargenomen
- +/-** : Minimaal één casus heeft een positief effect gemeten en minimaal één casus een negatief effect, waardoor deze stijl zowel een positief als negatief effect kan hebben
- n/a** : No answer, de stijl heeft zich niet voorgedaan bij de onderzochte casussen.

Voorwaarden kunnen in dit onderzoek op vijf manieren worden vormgegeven: zuiver gesloten, hybride gesloten, neutraal, hybride open en zuiver open. Een stijl is 'zuiver' toegepast, als alle subvariabelen van een dimensie middels één stijl zijn ingevuld. Daarnaast kan er ook sprake zijn van een hybride invulling richting de gesloten of open benadering. Dit houdt in dat de subvariabelen niet geheel via één stijl zijn ingevuld, maar wel een dominante stijl hebben. Als de meeste subvariabelen gesloten zijn ingevuld, is de gesloten stijl dominant, maar niet zuiver aanwezig. In dat geval is er sprake van een hybride gesloten invulling. De laatste invullingsvorm die mogelijk is, is de neutrale vorm. Bij de neutrale vorm zijn exact evenveel gesloten als open subvariabelen binnen een voorwaarde. In de conclusie zullen alle gevonden effecten per stijl, per casus en per dimensie schematisch worden weergegeven zoals in de tabel hieronder.

Gekozen invulling	Zuiver gesloten	Hybride gesloten	Neutraal	Hybride open	Zuiver open
Financiële voorwaarden	+	-	0	n/a	+/-

Tabel 9: Voorbeeld gemeten effecten financiële voorwaarden

Nu de uitvoering van de analyse is toegelicht, zal de volgende paragraaf de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek beschrijven.

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

In deze paragraaf zullen de twee belangrijkste kwaliteitsbegrippen van wetenschappelijk onderzoek worden behandeld: betrouwbaarheid en validiteit. Allereerst zal de betrouwbaarheid van dit onderzoek worden toegelicht en daarna de interne en externe validiteit van de bevindingen.

3.4.1 BETROUWBAARHEID

Een betrouwbaar onderzoek is een onderzoek wat bij herhaling dezelfde resultaten oplevert. In dit geval zouden de verzamelde interviews en documenten bij een tweede uitvoering de subvariabelen per casus aan dezelfde benaderingen moeten toebedelen (Boeije, 2012). Om dat te realiseren moet de analyse door een tweede onderzoeker op dezelfde manier kunnen worden uitgevoerd. Doordat er voor elke subvariabele een operationalisatie is gemaakt die de realisatie van de subvariabele toebedeeld aan de open of gesloten benadering, en de benaderingen elkaar onderling uitsluiten, zou een herhaling van de analyse dezelfde resultaten moeten opleveren. Daarbij wordt de interviewgide gestructureerd middels thema's en woordelijk uitgetypt waarin de subvariabelen een gelijknamige code voor een overzichtelijk en herleidbaar geheel zorgen. Elke respondent krijgt dezelfde vragen en daarmee worden de variabelen op een consistente manier benaderd. Daarnaast is er een document opgesteld die voor de documentanalyse wordt gebruikt. Alle documenten zijn middels dit document geanalyseerd, wat wederom voor consistente, precieze en gestructureerde data zorgt. Zowel de interviewgide als het schema van de documentanalyse zijn openlijk toegevoegd in de bijlage.

Een andere manier om de betrouwbaarheid hoog te houden, is door meerdere casussen te onderzoeken. De casussen hebben in hoofdlijn met elkaar gemeen dat het allemaal medezeggenschapsprocessen zijn waarbij in elk geval de actoren 'gemeente' en 'bewoners' als vaste partijen aanwezig zijn. De initiatieven zelf zijn echter wel allemaal op een eigen manier uitgevoerd en hebben elk een eigen doel. Deze combinatie verkleint de kans op toevalligheden en heeft daarmee een grotere kans om toepasbaar te zijn.

Tenslotte is triangulatie een belangrijk onderdeel van betrouwbaarheid. Triangulatie betekent dat er meerdere methoden naast elkaar worden gebruikt wat voor meerdere perspectieven zorgt en doorgaans de betrouwbaarheid vergroot. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van interviews en documenten waar beschikbaar. Het principe van meerdere perspectieven in een casus is ook de reden geweest om te streven naar twee interviews per casus. Hiervan beschrijft één interview de casus vanuit het perspectief van de gemeente en één interview vanuit het perspectief van de bewoners. In de casussen waar dit streven niet is gehaald is er gestreefd naar het verkrijgen van een veeltallige hoeveelheid documenten, onderzoeken en evaluaties. Dit streven is in al deze casussen gehaald. Daarmee heeft het ontbreken van respondenten geen waarneembaar effect op het onderzoek gehad. In de analyse konden middels de verkregen informatie alle subvariabelen worden toegeschreven aan een benadering en zijn er geen oningevulde subvariabelen. Alle respondenten hebben toestemming gegeven om met naam en functie te worden vermeld, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid en transparantie van het onderzoek.

3.4.2 VALIDITEIT

De validiteit bestaat uit twee onderdelen: de interne validiteit en de externe validiteit. Door aan beide onderdelen te voldoen, verhoogt dit de totale validiteit van het onderzoek.

3.4.2.1 INTERNE VALIDITEIT

Om te meten wat het onderzoek beoogt te meten, moeten systematische fouten zoveel mogelijk worden uitgesloten (Bleijenbergh, 2013, p.110). Dit onderzoek voorkomt systematische vertekeningen in de analyse op de hier onderstaande wijze. In het theoretische hoofdstuk van dit onderzoek is te zien dat elke benadering minimaal twee verschillende auteurs en theorieën met overeenkomstige en aanvullende ideeën combineert. De theorie vormt de basis van de operationalisatie die vervolgens dient om de dataverzameling voorafgaande aan de analyse gestructureerd uit te voeren. Door het streven om twee respondenten per casus te spreken, wordt de kans op eventuele persoonlijke bias verminderd. Daarnaast zorgt de neutrale documentatie van het proces, die in de document analyse wordt onderzocht, voor een extra controle dat de correcte indicatoren per casus worden gebruikt. Door de voorwaarden in dimensies in te delen kan er per dimensie gestructureerd worden bepaald welke stijl is gebruikt. De berekeningen en schematische weergaven zoals in paragraaf 3.3 toegelicht, verzekeren dat de stijl en effecten in alle casussen op eenzelfde manier worden gemeten. Het is daardoor niet mogelijk dat in de casussen onderling, andere meeteenheden worden gebruikt of andere waarden gelden waardoor de resultaten mogelijk vertekend kunnen worden. Door deze aanpak worden systematische fouten uitgesloten en wordt de interne validiteit gewaarborgd.

3.4.2.2 EXTERNE VALIDITEIT

De externe validiteit kijkt naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Bij een casestudy zoals in dit onderzoek, zijn de resultaten vaak niet generaliseerbaar. Immers is elke case een uniek proces. Dat betekent echter niet dat de resultaten over een lage externe validiteit beschikken. Door een goed onderbouwde en doordachte selectie van casussen kan de externe validiteit wel worden vergroot (Bleijenbergh, 2013, p.111). In dit onderzoek is er daarom voor gekozen om casussen mee te nemen die de vier gemeten voorwaardendimensies op verschillende manieren hebben benaderd, het medezeggenschapsproces op diverse wijzen hebben ingevuld, processen hebben met een verschillende aantal deelnemers, lange en korte samenwerkingen, initiatieven vanuit de buurt en initiatieven vanuit de gemeente. Deze spreiding zorgt ervoor dat eventuele fenomenen die mogelijk casus specifiek zijn, niet systematisch kunnen voorkomen. Deze variatie in casussen en de spreiding zorgen ervoor dat de gevonden overeenkomstige patronen niet enkel een uitspraak doen over een bepaald type medezeggenschapsproces. Daarnaast kan dit onderzoek door de selectie van enkel succesvolle casussen een uitspraak doen over hoe zij dit succes hebben bereikt. Voor de externe validiteit is het daarom belangrijk een selectie te maken van casussen die elementen hebben die met elkaar kunnen worden vergeleken, maar ook genoeg onderlinge variëteit hebben waardoor er wel een algemene uitspraak kan worden gedaan. Dit onderzoek heeft de betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit door de gemaakte keuzes gewaarborgd op de manier zoals hierboven beschreven is. Nu het methodologische kader uitgebreid uiteen is gezet, zullen de volgende hoofdstukken de beschreven onderzoeksstrategie in de praktijk toepassen.

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN & ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de casussen beschreven op basis van de interviews en documentanalyse. Elke casus begint met een korte casebeschrijving. Daarna worden de gestelde voorwaarden geanalyseerd. Dit zal per case gestructureerd worden gedaan aan de hand van de vier voorwaarden en bijbehorende subvariabelen. De twee onderdelen van de democratische voorwaarden, de product- en de procesvoorwaarden, worden in de analyse afzonderlijk van elkaar behandeld. Vervolgens wordt ingegaan op inhoudelijke kanttekeningen van de cases, welke bestaan uit succes- en faalfactoren, verbeterpunten en geleerde lessen. Elke case wordt afgesloten met een korte conclusie. Middels deze structuur wordt er in chronologische volgorde antwoord gegeven op de drie empirische deelvragen; *Hoe zag het desbetreffende medezeggenschapsproces eruit?*, *Middels welke van de twee benaderingen zijn de vier voorwaarden ingevuld in de onderzoekscasussen?* en *Waarom heeft het medezeggenschapsproces al dan niet het gewenste resultaat opgeleverd?*

4.1 CASUS 1 STROOMTUINEN IJLST EN MIENSKIPSENERGIE

De eerste casus die in dit onderzoek wordt behandeld is de zonneweide in IJlst. IJlst is gelegen in de gemeente Súdwest-Fryslân in Friesland en heeft ruim 3200 inwoners (Gemeente Súdwest-Fryslân, n.d). IJlst beschikt daarbij over enkele hectares vrije grond en bewoners die in 2015 besloten dat ze graag een gezamenlijke zonneweide wilden oprichten genaamd de stroomtuin:

“Door het samen te regelen, wordt het laagdrempelig en goedkoper. Zo maken we zonne-energie bereikbaar voor iedereen.” (Energie Coöperatie IJlst, n.d)

Deze bewoners, die zich later hebben geprofileerd als Energie Coöperatie IJlst, waren niet de enigen die het belang van energieneutraliteit als een urgente kwestie kwalificeerden. Ook de gemeente Súdwest-Fryslân heeft deze waarde in haar ruimtelijke plannen opgenomen. Zij wil namelijk in 2030 energieneutraal zijn en hebben om die reden de pilot MienshipsEnergie opgericht. Mienship is Fries voor gemeenschap en het doel van de pilot is om gezamenlijk met bewoners de besluitvorming en uitvoering op te nemen over energievraagstukken in de eigen omgeving. Dit plan kwam voort uit het idee dat als mensen de lasten op zich nemen bij het genereren van energie of voorzieningen, zij ook de lusten en vooral het zeggenschap zouden moeten krijgen (Respondent 1A, 2017; Document 1A, 2017, p.1-2). Daarom heeft de gemeenteraad van Súdwest-Fryslân op 10 november 2016 ingestemd met een pilot voor de realisatie van drie zonneweiden, binnen de maximale wet en regelvrije ruimte. Deze pilot is gebaseerd op de drie kernbegrippen betrokkenheid, legitimiteit en rendement, welke door de rest van de casus terug zullen komen (Document 1B, 2017). Deze kernbegrippen zijn tevens de belangrijkste voorwaarden die de gemeente heeft gesteld aan dit project.¹ Zodoende is er een samenwerking ontstaan waar het primaat van de zeggenschap bij de bewoners is komen te liggen (Respondent 1A, 2017; Respondent 1B, 2017). Ten tijde van het schrijven van dit onderzoek is de Stroomtuin in IJlst nog niet voltooid. Dit maakt dat het proces voorlopig nog niet als objectief succes kan worden beschouwd. De tevreden reacties en realiseerbaarheidsverwachting zorgt er echter wel voor dat het proces een subjectief succes.

4.1.1 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De *financiële verantwoordelijkheid* van het project ligt bij de initiatiefnemers uit IJlst zelf. Zij zorgen ervoor dat het project rendabel wordt. Hier bemoeit de gemeente zich verder niet mee. De initiatiefnemers moet pacht betalen aan de gemeente om de grond van het zonnepanelenveld te mogen gebruiken. MienshipsEnergie is enkel een manier om met het park om te gaan en daar gaat verder geen budget mee gemoeid (Respondent 1A, 2017). De instemming van de gemeente om mee te doen aan de zonneweide in IJlst heeft ook geen directe financiële gevolgen voor de gemeente zelf (Document 1A, 2017, p.3). De initiatiefnemers van IJlst zorgen ervoor dat iedereen die meedoet een standaardbedrag betaald voor een zonnepaneel, waarmee de zonneweide wordt gerealiseerd. Zij verkopen vervolgens de opgewekte kilowatt aan de energiemaatschappij en zorgen voor het beheer en het onderhoud van de panelen (Respondent 1B, 2017; Document 1B, n.d., p.5). Kijkend naar de *bijdrage* van de deelnemers zien we dat het zonnepanelenveld wordt gefinancierd door de bewoners die een zonnepaneel willen kopen (Respondent 1B, 2017; Document 1B, n.d., p.5). De gemeente doet zelf een financiële bijdrage door het faciliteren van experts en het beschikbaar stellen van locaties om bijeenkomsten te houden met de nodige kosten die daar gemaakt zouden kunnen worden voor bijvoorbeeld etenswaar (Respondent 1A, 2017). De *financiële controle* wordt door de initiatiefnemers en door de energiecoöperatie zelf uitgevoerd. Hier bemoeit de gemeente zich verder niet mee (Respondent 1A, 2017; Respondent 1B, 2017).

De financiële voorwaarden zijn dus in zijn geheel open benaderd. De financiële verantwoording ligt bij de initiatiefnemers, de bijdrage aan het project komt voort uit de bewoners van IJlst en tenslotte wordt de financiële controle door de initiatiefnemers zelf gedaan. Het enige kader wat de gemeente heeft gesteld is dat het project rendabel is. De initiatiefnemers streven dit kader na op hun eigen manier en in hun eigen belang.

Financiële voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Bijdrage		X
3. Controle		X

Tabel 10: Financiële voorwaarden van casus 1

4.1.2 JURIDISCHE VOORWAARDEN

De initiatiefnemers zijn *aansprakelijk* voor de zonnepanelen en mogelijke bijkomende schade. De gemeente is *verantwoordelijk* voor het naleven van de omgevingswet. Afhankelijk van welk onderdeel van het project je dus bekijkt, ligt de juridische verantwoording gedeeltelijk bij de bewoners en bij de gemeente (Respondent 1A, 2017). De initiatiefnemers hebben zelf de taak om de omgevingsvergunning aan te vragen (Document 1B, n.d., p.4). De gemeente voert standaard *controles* uit of er binnen de wet wordt gehandeld (Respondent

1A, 2017). Hier zijn verder geen specifieke controle afspraken over gemaakt. De initiatiefnemers zijn zelf eigenaar van het park (Respondent 1B, 2017). De *overeenkomsten* tussen de gemeente en de initiatiefnemers worden niet in wettelijk bindende documenten vastgelegd die worden ondertekend door beide partijen (Respondent 1B, 2016). Wel zijn er documenten beschikbaar waar de intentie tot het naleven van de afspraken wordt weergegeven vanuit de initiatiefnemers (Document 1B, n.d., p.1).

De juridische voorwaarden zijn in deze casus dus allemaal via de open benadering ingevuld. De initiatiefnemers hebben zelf de juridische verantwoording, zorgen zelf voor de controle op naleving en de gemaakte afspraken zijn allemaal zacht van aard. Naast de gebruikelijke wetgeving lijkt de juridische dimensie geen directe rol te spelen.

Juridische voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Controle		X
3. Vastlegging		X

Tabel 11: Juridische voorwaarden van casus 1

4.1.3 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

De democratische voorwaarden worden in deze analyse verdeeld in productvoorwaarden en procesvoorwaarden. Te beginnen bij de productvoorwaarden.

Productvoorwaarden

De bewoners zijn zelf met het *initiatief* gekomen om een stroomtuin te ontwikkelen. Ze zijn zelf naar de gemeente toegekomen omdat de locatie die zij voor ogen hadden van de gemeente was. Vervolgens heeft de gemeente een andere locatie en een mogelijkheid tot het ontwikkelen van een pilot voorgesteld (Respondent 1A, 2017). De gemeente heeft het project ondersteund binnen de pilot MienskipEnergie (Respondent 1B, 2017). De gemeente heeft de *eindverantwoordelijkheid* voor de pilot Mienskip en de bewoners voor de stroomtuinen in IJlst. De gemeente heeft gefaciliteerd in kennis, locatie en de kosten gedragen bij de informatiebijeenkomsten. De bewoners maakten zelf de *beslissingen* binnen het project van de stroomtuinen in IJlst. Zij hebben de taak het park te realiseren en de ideeën daarover te vormen, het vervolgens concreet maken en tenslotte ook de praktische aanvragen te doen (Respondent 1A, 2017). Bij aanvang waren er zes vaste deelnemers uit IJlst en wisselend sloten de gemeente en experts aan. Er heeft *geen bewuste selectie* plaatsgevonden over dit aantal vaste deelnemers (Respondent 1A, 2017). Er is een oproep tot deelname geweest in de lokale krant die voor iedereen in het dorp beschikbaar was. Iedereen die wilde kon meedoen aan de projectgroep. Inmiddels bestaat het bestuur uit vier mensen en zes werkgroepen

verdeeld over zeven man (Respondent 1B, 2017). De kerngroep bestaat uit zes bewoners uit IJlst zelf, waar geen selectie heeft plaatsgevonden. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van allerlei deskundigen zoals adviesbureaus, beleidsadviseurs, juristen en landschapsarchitecten. Hier faciliteert de provincie Friesland in. Middels deze deskundigen is gekeken op welke plaats bijvoorbeeld mogelijk een energieveld kan worden neergezet. Daar kwamen twee mogelijke locaties uit die vervolgens bij de kerngroep in IJlst zijn neergelegd. (Respondent 1A, 2017). De initiatiefnemers gaven zelf aan niet overal deskundig in te zijn en af en toe behoefte te hebben aan bepaalde deskundigen. Hier faciliteerde de gemeente in na behoefte. Zoals eerder aangegeven zaten er geen beperkingen aan deelname van bewoners, maar er is dus daarnaast wel bewust gezocht en *geselecteerd op deskundigen* uit verschillende gebieden (Respondent 1B, 2017). De initiatiefnemers uit IJlst deden *vrijwillig en vrijblijvend* mee aan de pilot van MienshipsEnergie. Als zij niet aan deze pilot mee hadden willen doen hadden ze ook een vergunning kunnen aanvragen om het project te starten. De vergunning hadden zij waarschijnlijk ook gekregen (Respondent 1A, 2017). Er worden geen contracten getekend bij de deelname en daar lijkt ook geen behoefte aan te zijn (Respondent 1B, 2017).

De bewoners zijn dus zelf met het initiatief gekomen en daarmee was de betrokkenheid van de bewoners in het project in het meest vroege stadium denkbaar. De initiatiefnemers hebben een besluitvormende rol en hoeven enkel aan de randvoorwaarden te voldoen van de gemeente. De gemeente heeft vooraf ingestemd met het project. Er lagen daarbij geen restricties op de deelname, maar er is wel expliciet gezocht naar experts om het initiatief te adviseren. Tenslotte is de deelname aan zowel MienshipsEnergie als de werkgroep van de initiatiefnemers van IJlst vrijblijvend. Dit maakt dat alle productvoorwaarden open zijn benaderd, met uitzondering van het profiel van de deelnemers. Immers is er bewust gezocht naar expertise. Echter is er ook niemand uitgesloten van deelname bij zogenaamd gebrek aan expertise. Dit maakt dat het aantal deelnemers onder de open benadering vallen.

Democratische productvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Stadium betrokkenheid		X
2. Rol deelnemers		X
3. Aantal deelnemers		X
4. Profiel deelnemers	X	
5. Vrijblijvendheid		X

Tabel 12: Democratische projectvoorwaarden van casus 1

Procesvoorwaarden

Op het moment dat experts betrokken zijn bij (delen van) het project, dan worden die onderdelen samen met de initiatiefnemers besproken (Respondent 1A, 2017). De gemeenteraad en het college van burgemeesters en wethouders hebben van tevoren met het plan ingestemd. Deze kunnen het project daarmee niet meer wegstemmen, zolang de vooraf afgesproken kaders van draagvlak en het rendement van het project worden gehonoreerd. De uiteindelijke *beslissing* om het project al dan niet door te laten gaan ligt daarmee bij de bewoners (Respondent 1B, 2017). Er zijn informatieavonden geweest waarin werd uitgelegd welke locatie is uitgekozen en waarom. Ook werden al enkele ideeën op deze informatieavond besproken zoals de hoogte van het energieveld. De 'niet-deelnemers' kunnen het project stopzetten als meer dan 25% van de stemgerechtigde inwoners tegen het project is. Middels een postcoderegeling wordt bepaald of je al dan niet zeggenschap hebt over het project (Respondent 1A, 2017; Respondent 1B, 2017; Document 1B, n.d., p.3-4). De initiatiefnemers zijn bij de bewoners zelf aan de deur geweest en suggesties mochten worden gedaan (Respondent 1B, 2017). Daarnaast is er een website geopend om tegengeluid naar de oppervlakte te brengen. Er is vervolgens een tweede bijeenkomst geweest om een dialoog aan te gaan met de tegenstanders. Tenslotte kunnen tegenstanders ook in beroep gaan (Respondent 1A, 2017). Deze manier verhouden zich wel louter tot een dialoog of het annuleren van het project, niet tot het direct *input* leveren op de (ontwikkeling van de) plannen zelf. De gemeenteambtenaar is aanwezig bij deze bijeenkomsten en bij enkele vergaderingen. De motivatie hiervoor is niet per se *controlerend* maar eerder uit interesse. Desondanks wil de gemeente wel graag weten wat er gaande is en hoe er met mogelijke tegenkracht wordt omgegaan (Respondent 1A, 2017). De gemeente sluit niet aan bij de reguliere vergaderingen en niet bij de taakverdeling (Respondent 1B, 2017).

De besluitvorming lag dus bij de initiatiefnemers. De raad is van tevoren akkoord gegaan met het plan, mits er aan de gestelde condities werd voldaan. Daarmee is de besluitvorming middels de open benadering ingevuld. De input van de niet-deelnemers is gesloten ingevuld. Er is gelegenheid gegeven om vragen te stellen en suggesties te doen, maar niet om direct input aan het plan te geven of hier mogelijk over te stemmen. Gegronde bezwaren of een percentage van 25% tegengeluid zou het wel mogelijk maken om het proces stop te zetten. Daarnaast is er een minimale controle geweest vanuit de gemeente op deze informatiebijeenkomsten. Hoewel de motivatie niet per se controlerend van aard was, wilde de gemeente wel op de hoogte blijven van de stand van zaken. Dit maakt dat de controle dimensie in dit geval ook gesloten wordt benaderd.

Democratische procesvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Besluitvorming		X
2. Input niet-deelnemers	X	
3. Controle	X	

Tabel 13: Democratische procesvoorwaarden van casus 1

4.1.4 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De *verantwoordelijkheid* voor een gedegen informatiestroom binnen de werkgroep en van de werkgroep naar de overige belanghebbenden ligt bij de initiatiefnemers uit IJlst. Ze hebben de website zelf ontwikkeld en maken verder informerend gebruik van een stadskrant en flyers. Intern bepalen de initiatiefnemers ook de snelheid van het project, de deadlines en het aantal vergaderingen (Respondent 1A, 2017; Respondent 1B, 2017). De gemeente wil graag dat de initiatiefnemers een concreet en welomschreven plan van aanpak maken, maar dit is geen harde afspraak (Respondent 1A, 2017). Bij de vergaderingen wordt er genotuleerd, meestal in de vorm van een *afsprakenlijst*. Er is daarbij een vaste taakverdeling, maar deze is niet gedocumenteerd (Respondent 1B, 2017). Er zijn geen afspraken gemaakt over de *transparantie* van de werkgroep. Echter kan iedereen wel toegang krijgen tot de documenten die te maken hebben met dit project (Respondent 1A, 2017; Respondent 1B, 2017). Overigens toont een analyse van de documenten aan dat er wel is nagedacht over de omgang met transparantie en gevoelige informatie. Echter is dit enkel een leidraad dat over transparantie moet worden nagedacht, niet hoe dit vervolgens vorm krijgt (Document 1B, n.d., p.7). De condities die door de gemeente zijn gesteld, zijn in deze casus vastgelegd in een document. De initiatiefnemers hebben toegezegd deze condities na te willen leven. Daarnaast is ook aangegeven hoe de initiatiefnemers deze gestelde voorwaarden van draagvlak, legitimiteit en rendement willen naleven en wat de gevolgen zijn als zij dit niet kunnen waarborgen. Zo hebben de initiatiefnemers bijvoorbeeld verklaard dat “Zonder breed draagvlak zullen wij het zonnepanelenveld niet aanleggen.” (Document 1B, n.d., p.4).

De verantwoordelijkheid over de informatiestroom lag dus bij de initiatiefnemers en is daarmee open. Tijdens de vergaderingen wordt er genotuleerd, zij het meestal in de vorm van een takenlijst. Daarbij is er een vast takenpakket, maar deze is niet gedocumenteerd. Er wordt deels gedocumenteerd bij de vergaderingen en informatieavonden. Daarnaast zijn de overeenkomsten over de gestelde condities van de gemeente wel vastgelegd in een document, zij het niet wettelijk bindend. Tenslotte is er wel nagedacht over transparantie, maar zijn hier geen verdere afspraken over gemaakt. Dit maakt dat de communicatie voorwaarden balanceren tussen de gesloten en open benaderingen.

Communicatie voorwaarde	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Documentatie	X	
3. Transparantie		X
4. Vastlegging	X	

Tabel 14: Communicatie voorwaarden van casus 1

4.1.5 KANTTEKENINGEN

Naast de indeling van de voorwaarden is er ook gekeken naar het waarom van al dan niet slagen van het project middels de interviews en de documentanalyse. Hieruit zijn enkele lessen, moeilijkheden en adviezen naar voren gekomen voor desbetreffende casussen, die van belang lijken te zijn voor het stellen van de voorwaarden en het verloop van het proces. In deze casus voelden zowel de gemeentemedewerkers als het initiatief nemende bewoners zich verantwoordelijk voor het maken van een gedegen project en het succesvol voltooiën daarvan. Dit zorgt voor een gemotiveerde groep mensen. “Ik merk dat er positieve energie ontstaat over en weer en ik denk dat dat sociaal zeker ten goede komt” (Respondent 1A, 2017). Dit wederzijdse verantwoordelijkheidsgevoel wordt bij beide groepen tevens vertaald in wederzijds vertrouwen. Het gevoel gewaardeerd te worden als lokaal initiatief en de moeite die de gemeente (ambtenaar) in het project heeft gestoken, geeft de initiatiefnemers de wil om door te blijven zetten (Respondent 1B, 2017). Doordat dit project binnen een pilot is uitgevoerd, is er geen concreet projectplan opgesteld. Hoewel een projectplan niet in beton gegoten hoeft te zijn, werd een leidraad tot op zekere hoogte wel gemist. Hoe draagvlak gemeten kan worden en hoe dit vervolgens in de praktijk tot uitvoering te brengen werden als voorbeeld genoemd. “Ik merk wel dat de initiatiefnemers behoefte hebben aan structuur op een gegeven moment. Wat mag wel en wat mag niet. (...) Wat kunnen we wel en wat kunnen we niet bereiken.” (Respondent 1A, 2017). Als aanbeveling wordt hier aangegeven dat kaders open mogen zijn, maar de limieten wel duidelijk moeten worden gemaakt. Flexibiliteit en duidelijkheid hoeven elkaar niet uit te sluiten (Respondent 1A, 2017). De deelnemers geven aan dat de intrinsieke motivatie van beide partijen belangrijk is voor het slagen van een project als dit. Gemeente en bewoners hebben in deze casus rond dezelfde periode onafhankelijk van elkaar de noodzaak gevoeld om een energie neutrale weg in te slaan en daarmee konden zij met hetzelfde doel het project ingaan; “Je voelt het als noodzaak. Niemand heeft ons gevraagd het te doen, dat kwam uit ons zelf.” (Respondent 1B, 2017). Daarnaast heeft de gemeente zich een houding aangemeten die de intrinsieke motivatie van de bewoners lijkt te bevorderen; “Als het mogelijk is willen wij <de gemeente> dat mede mogelijk maken en zoeken we niet naar redenen waarom het niet kan.” (Respondent 1B, 2017). De noodzaak van het doel en de bijbehorende intrinsieke motivatie hiervoor lijkt een belangrijke verbindende factor te zijn tussen de twee groepen.

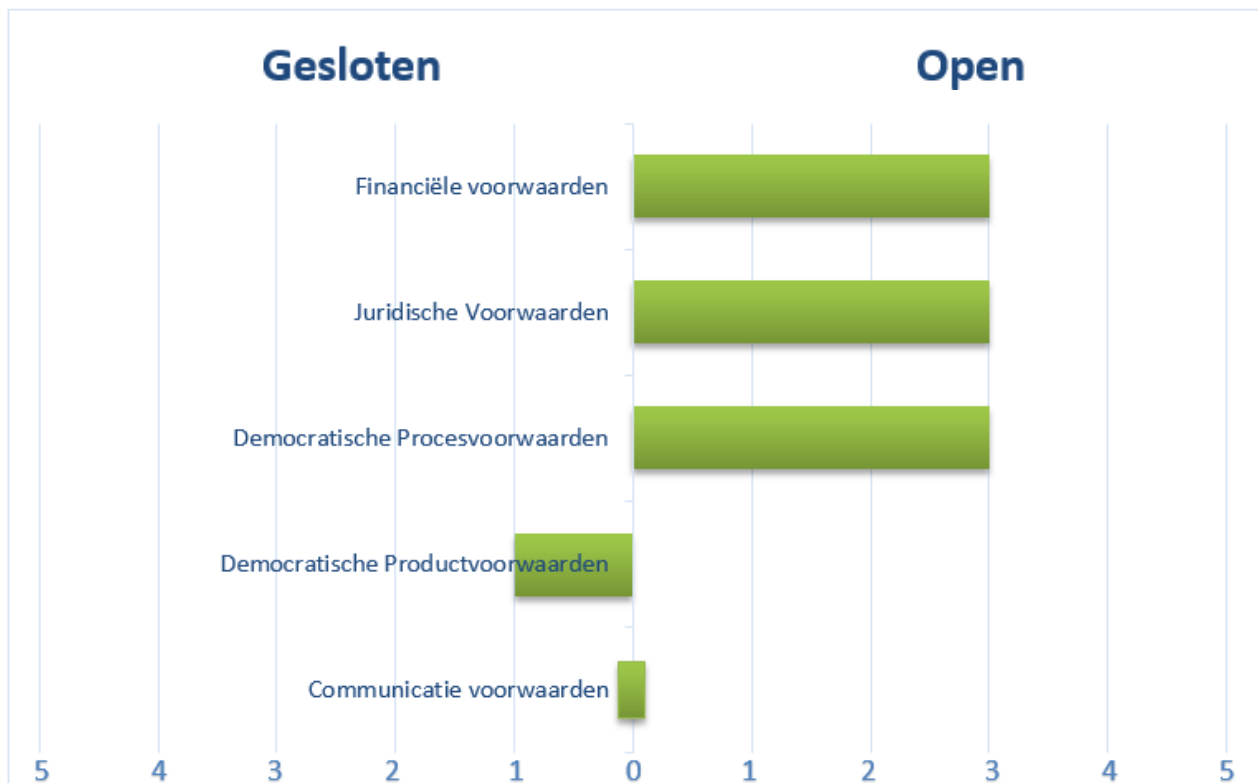
4.1.6 CONCLUSIE

In de laatste paragraaf van de analyse zal er een korte samenvatting worden gegeven van de bevindingen en een schematisch overzicht worden gegeven van de uiteindelijke invulling per voorwaarde. Deze uiteindelijke invulling zal geen nuances meer maken in de verschillende onderdelen per dimensie, maar enkel kijken of de voorwaarden gesloten dan wel open zijn ingevuld in deze casus.

Wat we in deze casus zien is dat de voorwaarden voornamelijk open zijn benaderd. Er zijn enkele kern condities opgesteld waar de initiatiefnemers zich aan moesten houden, maar afgezien daarvan hadden zij veel ruimte om zelf invulling aan hun project te geven. De deelnemers aan het project, van zowel de gemeente als de initiatiefnemers zelf, lijken het proces positief te hebben ervaren. De ruime verantwoordelijkheden die de initiatiefnemers op zich namen worden door beide partijen positief ervaren. De intrinsieke motivatie van zowel de gemeente (ambtenaar) als de deelnemers zelf om energieneutraal te

worden heeft een belangrijke rol gespeeld bij de inzet van de deelnemers. Vanuit de gemeente werd de wens aangegeven om wellicht voortaan meer structuur te creëren in de vorm van een duidelijk projectplan wat als leidraad kan fungeren.

De voorwaarden in deze casus zijn vooral middels de open benadering ingevuld, zoals te zien in het onderstaande schema. De uitzondering hierop is de democratische procesvoorwaarden. De communicatie voorwaarden zijn neutraal benaderd. Structuur en duidelijkheid zijn begrippen die vooral tot de gesloten benadering worden gerekend en daarmee is het mogelijk dat in de overwegend open benadering van dit project deze begrippen minder aandacht hebben gekregen.



Grafiek 4: Overzicht indeling voorwaarden casus 1

De tweede casus die in dit onderzoek wordt behandeld is het Havenlab van Heemstede. De gemeente Heemstede had al enige tijd de wens om een samenwerking aan te gaan met de inwoners en is vervolgens op zoek gegaan naar een geschikte participatievorm. Gezien er veel nieuwe participatievormen in opkomst zijn heeft de gemeente allereerst een werkgroep opgesteld van zes raadsleden. Deze werkgroep besloot een experiment te doen. De haven van Heemstede was ondertussen ook aan een opknapbeurt toe en daarmee leek het de werkgroep een geschikte locatie om het experiment uit te voeren. De raadsleden stelden een website op waar iedereen zijn of haar idee mocht indienen. Hier zijn zevenhonderd reacties opgekomen. "Veel meer dan wij ooit hadden gedacht" (Respondent 2A, 2017). In eerste instantie zaten de beleidsmedewerkers hier wat mee in hun maag. Het idee was namelijk om een paar ideeën op te halen waar deskundigen drie verschillende ontwerpen van zouden maken, waar de bewoners vervolgens weer inspraak op zouden hebben. Gezien de hoeveelheid variërende ideeën is besloten om een participatie experiment op te starten genaamd Havenlab Heemstede (Respondent 2A, 2017). Het Havenlab bestaat uit bewoners die samen een ontwerpteam vormen en in opdracht van de gemeente een herinrichting van de haven bewerkstelligen. Het uitgangspunt hierbij is dat de bewoners de invulling kunnen geven aan de haven, maar wel de gemeente op de hoogte houden van de plannen (Gemeente Heemstede, 2016). Er zo min mogelijk condities van tevoren opgesteld, enkel dat de democratische waarden geborgen zijn: het plan breed gedragen moest zijn door de bewoners, iedereen moet het plan kunnen lezen en iedereen moet kunnen meepraten (Respondent 2A, 2017). Het is voor het eerst dat de gemeente Heemstede een gemeentelijk project uit handen geeft (Haarlems Dagblad, 2016c).

"Heemstede probeert volgens haar de inwoners ruimte te geven. Het Havenlab, waarop zevenhonderd inwoners reageerden, is daar een voorbeeld van." (Burgemeester Heeremans; Haarlems Dagblad, 2016a)

Ten tijde van het schrijven van deze analyse is het project van het Havenlab nog niet voltooid en daarmee nog geen objectief succes. Het ontwerp van de nieuwe haven is echter wel zo goed als klaar en aangeboden aan de gemeenteraad. De gemeenteraad en het college van burgemeesters en wethouders buigen zich er momenteel over om advies te geven over de uitvoering (Document 2A, 2017, p.1). Het is geen kwestie meer van of het wordt uitgevoerd, maar vooral hoe het moet worden uitgevoerd (Respondent 2A, 2017; Document 2A, 2017, p.1). De komende maanden zal worden gekeken of het plan voldoende inkomsten genereert. In december 2017 zal het definitieve plan worden voorgelegd (Haarlems Dagblad, 2017a). Tot nu toe lijken de ontwerpen in elk geval enthousiast te zijn ontvangen door de bewoners van Heemstede en worden er goede suggesties gedaan (Respondent 2A, 2017; Haarlems Dagblad, 2016b; Haarlems Dagblad, 2017b). Zover bekend zijn er nog geen gegronde bezwaren ingediend. Het voorgaande maakt dat het proces als een subjectief succes kan worden beschouwd.

4.2.1 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De financiële verantwoordelijkheid ligt bij de gemeente (Respondent 2A, 2017). Het college van burgemeester en wethouders heeft de *bevoegdheid* om het krediet te verstrekken (Document 2C, 2015, p.4). Er is van tevoren geen begroting opgesteld of een limiterend kader aan het budget gegeven. Als er voldoende maatschappelijke waarde tegenover de kosten staat, zou de gemeente een manier vinden om het voor elkaar te krijgen. De gemeente wilde het liefst zo min mogelijk gemeenschapsgeld in het project steken, dus er is gekeken door het Havenlab wat door derden gefinancierd zou kunnen worden of hoe de investering zichzelf terugverdiend. Daarmee wordt de *financiële bijdrage* geleverd door de gemeente en mogelijk private organisaties (Respondent 2A, 2017; Document 2B, 2015, p.6). Het Havenlab maakt een ontwerp waar ze met indicaties laten zien hoe hun ontwerp financieel gezien deugdelijk is. Zij hebben de verantwoording om dit ontwerp naar eigen inzicht zo in te vullen dat het totaalplaatje financieel haalbaar is. Vervolgens kijkt de gemeente samen met het Havenlab of het financieel rond kan komen en waar de gemeente mogelijk moet aanvullen. De werkgroep en de gemeente voeren daarmee samen de financiële *controle* uit.

Gezien de verantwoordelijkheid en de bijdrage bij de gemeente liggen en de controle door zowel de deelnemers als de gemeente wordt uitgevoerd, zijn de financiële voorwaarden geheel gesloten ingevuld.

Financiële voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Bijdrage	X	
3. Controle	X	

Tabel 15: Financiële voorwaarden van casus 2

4.2.2 JURIDISCHE VOORWAARDEN

De gemeente Heemstede draagt de *juridische verantwoording* voor het project. Bij ondeugdelijkheden in het ontwerp kan het Havenlab ook niet verantwoordelijk worden gehouden. Uiteindelijk zal de gemeente ook de contracten afsluiten met de aannemers (Respondent 2A, 2017; Document 2C, 2015, p.6). De gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders krijgen verschillende fases van het plan voor ogen en kijken of de plannen wettelijk haalbaar zijn. Daarbij kunnen inwoners ondeugdelijkheden ook zelf aankaarten. De gemeente heeft het Havenlab in de *juridische controle* ondersteund door ontwerpen naar andere overheidsorganisaties te sturen, zoals het hoogheemraadschap, om te kijken of het ontwerp niet met de bestaande wetten botst (Respondent 2A, 2017). Havenlab Heemstede heeft een *intentieverklaring* meegekregen dat in principe alles mag, mits het een gedragen plan is. Een intentieverklaring valt wettelijk gezien onder een zachte afspraak en is daarmee open (Respondent 2A, 2017).

De juridische verantwoordelijkheid wordt door de gemeente gedragen en de controle wordt door de gemeente en bewoners uitgevoerd. Dat maakt dat de eerste twee subvariabelen gesloten zijn ingevuld. Wettelijk gezien zijn er enkel zachte afspraken gemaakt, wat een kenmerk is van de open benadering.

Juridische voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Controle	X	
3. Vastlegging		X

Tabel 16 Juridische voorwaarden van casus 2

4.2.3 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

Productvoorwaarden

De gemeente heeft alle zevenhonderd mensen benaderd die een reactie hebben achtergelaten om een eerste sessie over het inrichtingsplan van de haven te houden. Daarbij mochten ook mensen deelnemen die geen idee hadden ingeleverd. Het plan was om hier een klein groepje aan over te houden die het ontwerp ging ontwikkelen. De gemeente heeft daarmee het *initiatief* genomen en het project, het ontwikkelen van een haven ontwerp door bewoners, bedacht. De bewoners zijn na het bedenken van dit experiment gevraagd of zij hieraan mee zouden willen doen (Respondent 2A, 2017). De *rol* van de bewoners in de werkgroep was een besluitvormende rol. De gemeente had vooral een raadgevende rol in de ontwikkeling van het ontwerp (Respondent 2A, 2017; Document 2B, 2017). De raads werkgroep heeft hierin de rol van gedelegeerde opdrachtgever en daarmee de taak om het proces te bewaken. Zij stuurt niet op de inhoud (Document 2C, 2017, p.3). Zevenhonderd deelnemers waren te veel voor een werkgroep. Daarom wilde de gemeente een klein groepje geïnteresseerden hier actief mee aan de slag zetten. Echter is er *geen bewuste grens* of beperking opgelegd aan het aantal deelnemers (Respondent 2A, 2017). Daarmee is deze indicator open ingevuld. Er heeft *geen selectie* plaatsgevonden op het profiel van de deelnemers. “Het idee is altijd geweest, wie wil mag mee doen.” (Respondent 2A, 2017). Zeventien bewoners hebben zich aangemeld voor de werkgroep en uiteindelijk deden er vijftien mee. Eén vaste ambtenaar zat standaard bij de vergaderingen voor mogelijke ondersteuning, maar was geen inhoudelijk lid. Mogelijke experts, zoals een architect, werkten in opdracht van de werkgroep en werden betaald door de gemeente (Respondent 2A, 2017). *Deskundigen* namen niet aantoonbaar deel aan de vergaderingen tussen de bewoners of tussen bewoners en gemeente. De deelname aan de werkgroep van het Havenlab is vrijwillig (Respondent 2A, 2017). Het is ook mogelijk om uit de werkgroep te stappen zonder juridische gevolgen en is daarmee ook *vrijblijvend*.

Binnen deze voorwaarden zijn de deelnemers betrokken middels het gesloten model, immers initieerde de gemeente. De overige subvariabelen zijn via de open benadering vormgegeven. De deelnemers hoefden niet aan een specifiek profiel te voldoen, hun rol was besluitvormend en deelname vrijblijvend.

Democratische productvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Stadium betrokkenheid	X	
2. Rol deelnemers		X
3. Aantal deelnemers		X
4. Profiel deelnemers		X
5. Vrijblijvendheid		X

Tabel 17: Democratische projectvoorwaarden van casus 2

Procesvoorwaarden

Het Havenlab had de zeggenschap over het ontwerp en als het college van burgemeesters en wethouders of de Gemeenteraad iets aan echt ontwerp zou willen wijzigen, dan moest dat in overleg met het Havenlab. Vervolgens is het overdragen aan de gemeenteraad en het college van burgemeesters en wethouders. Nu in de eindfase is zowel de werkgroep als de gemeente er samen voor verantwoordelijk. De *besluitvorming* wordt daarmee een gezamenlijke gedragen. (Respondent 2A, 2017). Er zijn meerdere informatiebijeenkomsten geweest. De input van de niet-deelnemers wordt meegenomen als suggesties. De werkgroep maakt vervolgens een afweging welke suggesties worden meegenomen en welke niet. De werkgroep moet de overweging kunnen beargumenteren. Omdat door de werkgroep wordt gezocht naar een plan bestaande uit consensus tussen de ideeën, is ervoor gekozen om de suggesties van de niet-deelnemers *niet meer in een verkiezing* te behandelen. Bij mogelijk tegengeluid wordt er met de tegenstanders een gesprek aangegaan (Respondent 2A, 2017). Over de democratische condities zoals gesteld door de gemeente, moet het Havenlab verantwoording afleggen. Dit doen zij door een overzicht te maken van de suggesties en de overwegingen bij het al dan niet meenemen van de aanvullingen. Zo heeft zowel de gemeente als het Havenlab inzicht in de gemaakte keuzes (Respondent 2A, 2017). Het definitieve ontwerp wordt door de gemeenteraad *getoetst* op draagvlak en inhoud (Document 2C, 2017, p.3). Daarmee is besluitvorming open benaderd, maar de input van de niet-deelnemers en de controle via toetsing middels het gesloten model.

Democratische procesvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Besluitvorming		X
2. Input niet-deelnemers	X	
3. Controle	X	

Tabel 18: Democratische procesvoorwaarden van casus 2

4.2.4 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De communicatiestroom tussen het Havenlab en de gemeente en binnen het Havenlab zelf mag tussen de fases door vrij worden ingevuld. Binnen de fases stelt het Havenlab de deadlines, zorgen voor de informatiebijeenkomsten en prikken de vergaderingen. Daarbij heeft het Havenlab ook een algemene planning opgesteld voor de verschillende fases van het proces (Respondent 2A, 2017, Document 2B, 2015, p.9). Echter is de gemeente verantwoordelijk voor de externe informatiestroom. Zo geeft de gemeente aan eindverantwoordelijke te zijn bij de persvoorlichting (Document 2C, 2015, p.6). Takenlijsten werden genotuleerd, maar er was geen notulist aanwezig om de gehele vergadering uit te werken. Op de informatiebijeenkomsten werden de suggesties verzameld en schematisch uitgewerkt. (Respondent 2A, 2017). De gemeente geeft aan dat goede archivering van communicatie stukken een randvoorwaarde is (Document 2C, 2015, p.6). De afwegingen die de werkgroep maakt, zoals het al dan niet meenemen van suggesties zijn inzichtelijk gemaakt (Respondent 2A, 2017). Er is een intentieverklaring opgesteld waarin ook is opgenomen dat gemaakte keuzes transparant moeten zijn en beargumenteerd (Document 2D, 2015, p.4). De kaders van het project en de gestelde voorwaarden zijn vastgelegd in een document. De betrokkenen hebben een intentieverklaring meegekregen die moest verzekeren dat het ontwerp draagvlak heeft. Hier zijn enkele democratische waarden in opgenomen. Hiermee zou de zekerheid moeten worden ingebouwd dat er niet voorbij wordt gegaan aan de bewoners (Respondent 2A, 2017).

Doordat de interne informatie verantwoordelijkheid bij het Havenlab en de externe informatie verantwoordelijkheid bij de gemeente lag, is deze verantwoordelijkheid een gedeelde verantwoordelijkheid. Zowel de vergaderingen als de condities zijn vastgelegd in documenten, wat het een gesloten invulling geeft. Tenslotte zijn in de intentieverklaring afspraken opgenomen die de transparantie bevorderen. Dit maakt de transparantie subvariabele open benaderd.

Communicatie voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Documentatie	X	
3. Transparantie		X
4. Vastlegging	X	

Tabel 19: Communicatie voorwaarden van casus 2

4.2.5 KANTTEKENINGEN

Naast de indeling van de voorwaarden is er ook gekeken naar het waarom van al dan niet slagen van het project middels de interviews en de documentanalyse. Hieruit zijn enkele lessen, moeilijkheden en adviezen naar voren gekomen voor desbetreffende casussen, die van belang lijken te zijn voor het stellen van de

voorwaarden en het verloop van het proces. Een duidelijk advies dat wordt meegegeven is dat als je een experiment als dit doet, je het als college moet loslaten. Het is daarom ook belangrijk om zo min mogelijk kaders te stellen, zodat mensen hun ideeën beter kunnen uiten. “Als zij <het college> hadden verteld dat dat niet kon, dan hadden we er ook niet aan moeten beginnen” (Respondent 2A, 2017). De creativiteit en kracht die in het ontwerp wordt gestoken door de bewoners kan anders wordt anders beperkt. Om deze reden hebben ze ook “... toezegging dat de energie die ze er in steken er ook weer uit komt, omdat de raad heeft gezegd dat als dit gedragen wordt, dan doen we wat jullie bedacht hebben.” (Respondent 2A, 2017).

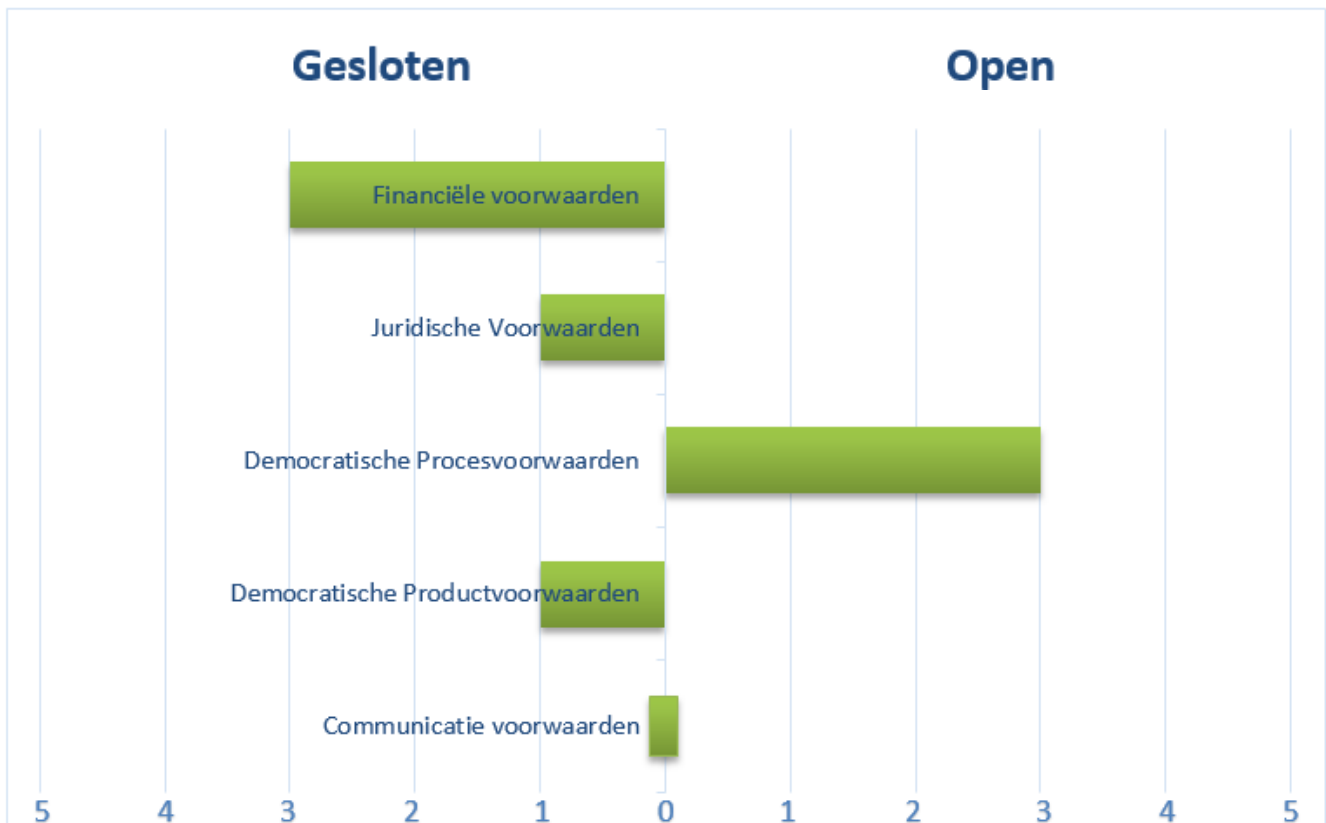
Het niet stellen van kaders kan soms voor onrust zorgen binnen de gemeente. Daarom is het van belang goed in gesprek te blijven met elkaar om zo onduidelijkheden te vermijden. Dan blijkt ook dat vele angsten niet nodig zijn. De bewoners willen zelf ook in een prettige omgeving verblijven, waar de rest van de buurt ook blij mee is. Houdt daarom sessies binnen de gemeente en tussen de gemeente en de werkgroep. Sta daarbij open voor overleg en het geven van adviezen. Hierin lijkt de toon ook belangrijk. Soms is de gemeente gewend te oordelen in plaats van de adviseren. Het geven van oordelen waar advies wordt gevraagd kan demotiverend werken. Het kan soms lastig zijn uit een vast rollenpatroon te komen. Daarom is het belangrijk als gemeente bewust te zijn van de toon die je gebruikt (Respondent 2A, 2017).

Er zijn momenten geweest dat de bevoegdheden van de raadsgroep, een delegatie van de gemeenteraad, niet overeenkomen met de wensen van de werkgroep. De werkgroep wil graag zekerheid, maar een delegatie van de raad kan niet voor de gehele gemeenteraad beslissen of een plan door kan gaan. Dit zorgde voor ongerustheid onder de bewoners, omdat zij er niet zeker van waren dat de gemeente met hun plannen akkoord zouden gaan of de boel zouden veranderen. Om deze reden zochten ze zekerheid bij de raads werkgroep, die niet bevoegd is deze zekerheid te geven. Om dit voortaan te voorkomen wordt als advies meegegeven dat het duidelijk moet zijn wie welke rol en bijbehorende bevoegdheid heeft, om teleurstelling te voorkomen. Zekerheid kan worden gerealiseerd door tussentijdse bijeenkomsten te organiseren met de gehele gemeenteraad (Respondent 2A, 2017). Tenslotte moet niet worden vergeten dat de casus in kwestie een experiment is waar door middel van vallen en opstaan wordt geleerd. Als je bezig bent met een experiment, moeten de deelnemers ook de tijd en ruimte krijgen om het proces in hun tempo te voltooien. Vooraf gestelde tijdsbeperkingen worden in deze experimentele casus afgeraden (Respondent 2A, 2017).

4.2.6 CONCLUSIE

Uit deze analyse vallen drie aspecten op. Allereerst werd als moeilijkheid in deze casus de betekenis van de rol van de gemeente aangegeven. De bevoegdheden van de delegatie van de gemeenteraad was kennelijk niet altijd duidelijk. Hoewel duidelijkheid een begrip is wat wordt toegerekend aan de gesloten benadering, moet in dit geval niet worden vergeten dat de subvariabele die de rolverdeling behelst in deze casus wel open werd vormgegeven. Daarnaast werd aangegeven dat het als redelijk spannend werd ervaren door de gemeente om de zeggenschap te delen met de bewoners. Uit de analyse blijkt ook dat de gemeente geen verantwoordelijkheid heeft overgedragen naar de bewoners, hoewel ze de verantwoordelijkheid over de communicatie wel hebben gedeeld. Tevens wordt opgemerkt dat het soms lastig is om een ondersteunende rol aan te nemen in plaats van een bepalende rol. Wellicht druist de intentie van de gemeente om een ondersteunende rol aan te nemen, zoals vormgegeven in de open benadering, enigszins in tegen de door hen gesloten vormgegeven verantwoordelijkheden. Ten derde valt op dat er geen kaders zijn gesteld aan het te

besteden budget. Het ontwerp moet enkel maatschappelijke waarde hebben. Dit is een open benadering ten aanzien van het budget en lijkt positief te zijn ervaren door de betrokkenen. In deze casus zijn de financiële voorwaarden, de juridische voorwaarden en de democratische procesvoorwaarden overwegend gesloten vormgegeven. De democratische productvoorwaarden zijn hier een uitzondering op door overwegend open te zijn benaderd. Tenslotte zijn de communicatievoorwaarden wederom neutraal vormgegeven. Hieronder de schematische weergave van de indeling van de voorwaarden.



Grafiek 5: Overzicht indeling voorwaarden casus 2

In Veldraai, gelegen in het dorpje Nieuweroord, was er al enige tijd behoefte aan een brug en wandelpad om makkelijker naar het centrum van Hoogeveen, het sportveld en het evenemententerrein te kunnen, die zijn gelegen aan de andere kant van de sloot (Respondent 3B, 2017; De Smederijen van Hoogeveen, 2016). In eerste instantie hebben de bewoners zelf een brug gemaakt zonder dit met de gemeente te overleggen. Vervolgens besloten enkele bewoners dat ze een gedegener brug wilden met bijbehorend wandelpad. Dit initiatief dienden zij vervolgens in bij hun Smederij die samen met de gemeente besloten het plan te ondersteunen (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). De Smederijen van Hoogeveen zijn als ware een samenwerkingsverband binnen de gemeente Hoogeveen. In dit samenwerkingsverband werken gemeente, woningbouwcorporaties, politie en welzijnswerk samen om burgerparticipatie projecten aan te jagen en te ondersteunen. Bewoners worden zelf geacht met ideeën te komen en de uitvoering mede mogelijk te maken. Op dit moment hebben 27 wijken in Hoogeveen een Buurtsmederij. Elke wijk heeft een buurtbudget waar elke inwoner met een initiatief een beroep op kan doen. Het budget komt doorgaans uit de gemeente, met mogelijke aanvullingen van corporaties. De Smederijen zijn budgethouder, maar de bewoners worden gezien als eigenaar van het budget. Middels jaarlijkse verkiezingen kiest de buurt welke initiatieven worden uitgevoerd (Respondent 3A, 2017).

Vandaag de dag staat in Veldraai een stalen brug die toegang biedt tot een rustiek wandelpad door het bos. Het proces is daarmee voltooid en een objectief succes. Het initiatief wordt ook als een subjectief succes gezien door de deelnemers. Op dit moment leidt het enthousiasme uit de buurt tot de vraag of het wandelpad niet nog meer toevoegingen zou kunnen krijgen (Respondent 3B, 2017).

4.3.1 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De *officiële financiële verantwoording* lag bij de gemeente (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). De gemeente heeft het budget bijeengebracht. Het is aan de bewoners zelf dit bedrag is per Buurtsmederij te besteden. Hoewel het dus het budget ‘van’ de bewoners is, doen zij zelf geen *bijdrage* van financiële aard (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). De initiatiefnemers stellen zelf een begroting op. De gemeente controleert deze alvorens zij verder mogen met het plan. Daarnaast doen de bewoners zelf de aanbesteding en sturen de factuur daarvan door naar de Smederijen (Respondent 3B, 2017). Deze stap heeft naast een mogelijke *controle* ook vooral te maken met het feit dat de Smederijen beheerder van het budget zijn en het bedrag uiteindelijk moeten overmaken (Respondent 3A, 2017).

Dit maakt dat de financiële voorwaarden geheel middels de gesloten benadering zijn vormgegeven. De verantwoordelijkheid ligt bij de gemeente, de bijdrage komt uit de gemeente en er vindt een automatische controle plaats over het te besteden budget.

Financiële voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Bijdrage	X	
3. Controle	X	

Tabel 20: Financiële voorwaarden van casus 3

4.3.2 JURIDISCHE VOORWAARDEN

De gemeente heeft de juridische *verantwoording* in deze casus (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). De gemeente *controleert* of de brug en het wandelpad aan alle wettelijke voorschriften voldoen. (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). Er is voornamelijk gekeken naar deugdelijkheid en stevigheid door deskundige ambtenaren (Respondent 3A, 2017). Er is niet gewerkt met contracten, intentieverklaringen, convenanten of andere juridisch bindende documenten tussen de initiatiefnemers en de gemeente of Smederijen (Respondent 3A, 2017).

Dit maakt dat de juridische voorwaarden enerzijds gesloten zijn ingevuld op het gebied van verantwoording en op controle. Aan de andere kant zijn er geen wettelijk bindende documenten ondertekend, wat maakt dat de vastlegging middels een open invulling is ingevuld.

Juridische voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Controle	X	
3. Vastlegging		X

Tabel 21: Juridische voorwaarden van casus 3

4.3.3 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

Productvoorwaarden

De bewoners zijn zelf met het *initiatief* gekomen en daarmee vanaf het begin tot het eind betrokken geweest bij dit initiatief (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). Binnen de van tevoren gestelde kaders hadden de bewoners relatief veel vrijheid om het initiatief invulling te geven. Echter lag de uiteindelijke beslissing wel bij de gemeente. Zo heeft de gemeente een eerdere uitgezochte brug van de bewoners afgekeurd omdat

zij die niet duurzaam genoeg achtte. De uiteindelijke goedkeuring van de stappen gaat daarmee niet via de bewoners. De bewoners zijn in dit geval wisselend de *rol* van initiatiefnemer, bedenker en uitvoerder. Gemeente en bewoners moeten gezamenlijk akkoord gaan over de tussenstappen en het eindproduct, waar de gemeente bij de uiteindelijke besluitvorming het laatste woord heeft; “Als de gemeente had gezegd dat die <type brug> niet mag, en ik had gezegd dat we die willen... dat werkt niet zo. Als de gemeente zegt het gaat niet door, dan gaat het niet door.” (Respondent 3B, 2017). Er waren geen eisen gesteld aan het *aantal deelnemers* in dit project (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). De werkgroep bestond geheel uit bewoners. Zij hebben een groot deel van het project zelf verwezenlijkt met vrijwilligers uit het dorp. Ze namen zelf private organisaties in de arm die de overige plaatsingen afhandelen. Er is niet bewust gekeken naar *expertise*, enkel bereidwilligheid (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). De deelname was *vrijblijvend*. De uitvoerende taken zijn door vrijwilligers in het dorp uitgevoerd en had geen verplichtende elementen (Respondent 3A, 2017; Respondent 3A, 2017).

Dit maakt dat de democratische productvoorwaarden bijna geheel open zijn ingevuld. Enkel de rol van de bewoners is als het erop aankomt niet besluitvormend en geniet daarmee van een gesloten benadering.

Democratische productvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Stadium betrokkenheid		X
2. Rol deelnemers	X	
3. Aantal deelnemers		X
4. Profiel deelnemers		X
5. Vrijblijvendheid		X

Tabel 22: Democratische projectvoorwaarden van casus 3

Procesvoorwaarden

Tijdens het proces hebben de bewoners veel vrijheid om zelf invulling te geven aan het proces. De gemeente moet wel akkoord gaan met het gekozen eindontwerp en bepaalde tussenstappen. Door het proces nemen de bewoners en de gemeente *wisselend de beslissingen* (Respondent 3B, 2017). Op het eerste gezicht kan deze bevinding wat tegenstrijdig lijken met de niet besluitvormende rol van de bewoners. Echter is dat niet zo. De gemeente heeft de uiteindelijke besluitvormende bevoegdheid, maar heeft alleen aan enkele stappen in het proces aandacht gegeven. Hierdoor hebben de bewoners veel beslissingen zelf kunnen nemen. Tegen deze beslissingen heeft de gemeente uiteindelijk geen bezwaar gemaakt. Om deze reden hebben de bewoners wel zelf stappen kunnen zetten zonder dat zij de uiteindelijke bevoegdheid hierover hadden. Normaliter wordt gestemd over een initiatief dat bij een Buurtsmederij wordt ingediend. Of in het geval dat er meerdere initiatieven zijn, welke initiatieven worden uitgevoerd binnen het budget. De buurt moet

unaniem voor zijn (Respondent 3A, 2017). In dit geval had de buurt dus *direct zeggenschap* over het al dan niet uitvoeren van dit initiatief. Gezien er unaniem is voor gestemd zijn er geen verdere informatiebijeenkomsten geweest. Direct omwonenden zijn tussentijds nogmaals gevraagd om input te leveren. Er is geen tegengeluid waargenomen (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). Er is geen *controle* of de democratische voorwaarden worden nageleefd (Respondent 3A, 2017).

Samenvattend zijn door deze invulling alle subvariabelen open benaderd. De ogenschijnlijke tegenstrijdigheid bij de besluitvorming en de gekregen rol lijkt niet bewust zo te zijn ingedeeld, maar eerder een incidenteel fenomeen wat geen verdere gevolgen heeft gehad voor de casus zelf.

Democratische procesvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Besluitvorming		X
2. Input niet-deelnemers		X
3. Controle		X

Tabel 23: Democratische procesvoorwaarden van casus 3

4.3.4 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De initiatiefnemers en daarmee uitvoerders woonden allen bij elkaar in de omgeving en er zijn geen afspraken gemaakt over communicatie tussen de initiatiefnemers zelf (Respondent 4B, 2017). De Smederijen hebben verzocht af en toe een foto van de vorderingen te sturen. De deadlines zijn wel door de Smederijen vastgesteld. Zij hanteren standaard een termijn van één jaar. De bewoners zijn zelf verantwoordelijk hoe zij dat jaar verder inrichten met vergaderingen, taken, bijeenkomsten en uitvoering. Zij dienen dit ook zelf te regelen (Respondent 3A, 2017). Er is geen documentatie van de besprekingen, takenlijsten of bijeenkomsten (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017). Er zijn geen bewuste afspraken gemaakt over de transparantie (Respondent 3B, 2017; Respondent 3B, 2017). De gestelde voorwaarden zijn vastgelegd door de Smederijen van Hoogeveen. Zij hanteren negen algemene condities waar een project als dit aan moet voldoen. Daarnaast zijn er enkele specifieke eisen, zoals de kleur van de brug, gedocumenteerd (Respondent 3A, 2017; Document 3A, n.d, p.1).

Doordat de kaders en specifieke eisen wel gedocumenteerd zijn, is deze subvariabele middels de gesloten benadering ingevuld. De overige subvariabelen, verantwoordelijkheid, documentatie en transparantie, zijn open benaderd.

Communicatie voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Documentatie		X
3. Transparantie		X
4. Vastlegging	X	

Tabel 24: Communicatie voorwaarden van casus 3

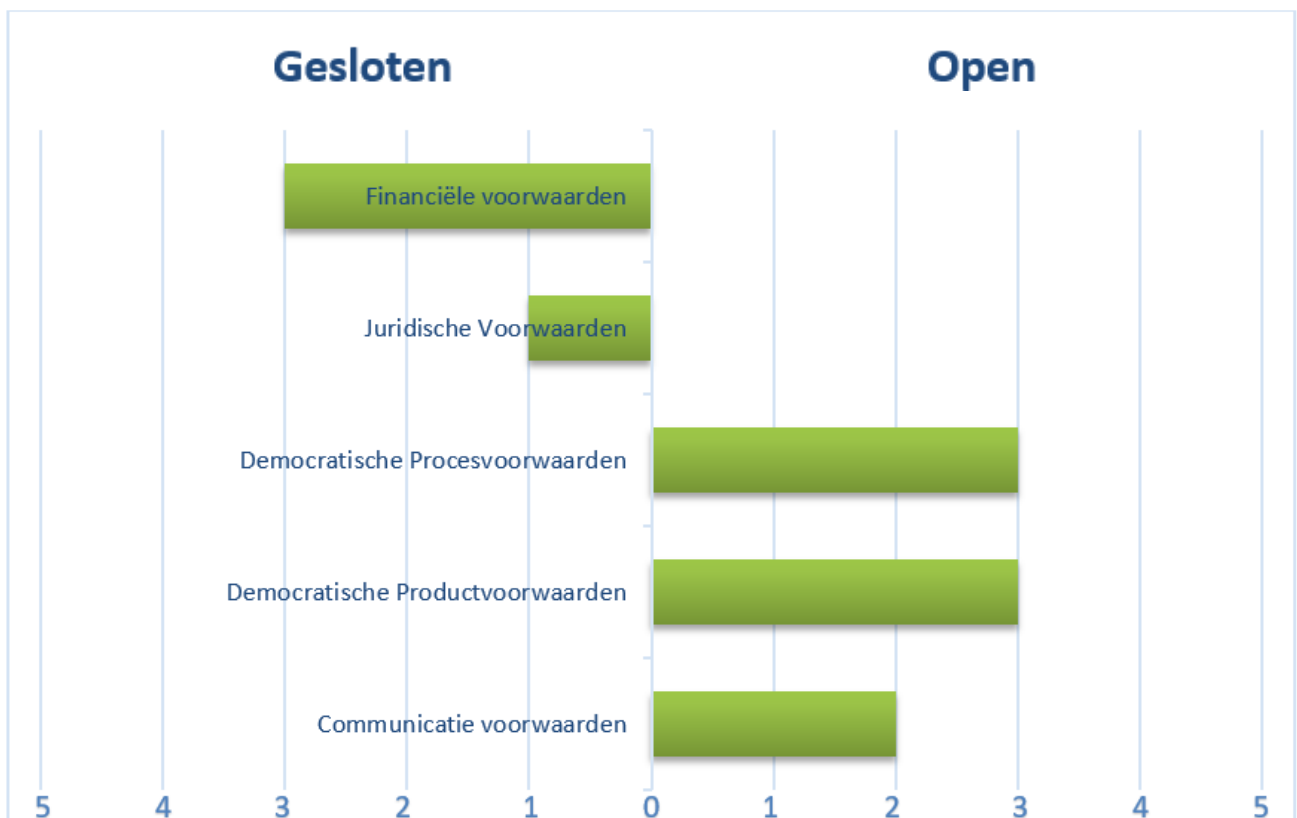
4.3.5 KANTTEKENINGEN

Naast de indeling van de voorwaarden is er ook gekeken naar het waarom van al dan niet slagen van het project middels de interviews en de documentanalyse. Hieruit zijn enkele lessen, moeilijkheden en adviezen naar voren gekomen voor desbetreffende casussen, die van belang lijken te zijn voor het stellen van de voorwaarden en het verloop van het proces. In deze casus wordt maatwerk als belangrijk gezien. Nieuweroord heeft een hechte dorpscultuur en kan makkelijk aan enthousiaste vrijwilligers komen om het initiatief uit te voeren én te onderhouden. Dit zou komen omdat de bewoners gewend zijn om zelf hun zaken te regelen. “Je moet het wel zelf doen, want er is hier verder niks (...). Je moet het wel zelf organiseren” (Respondent 3B, 2017). Dit moet overigens niet worden vertaald in de wens dat de gemeente meer initiatief neemt; “Ik vind dit een mooi idee, dat de burgers met het idee komen.” (Respondent 3B, 2017). Dit wordt ook beaamt vanuit de Smederijen; “Laat het vooral bij de bewoners en ga het niet zelf overnemen” (Respondent 3A, 2017). Kijk daarom per buurt naar de bewoners en hun bereidwilligheid om mee te werken aan een mogelijke samenwerking.

Daarnaast zijn in de casus in kwestie bewoners zelf met het initiatief gekomen en hebben deze efficiënt binnen de tijd uitgevoerd, omdat zij de noodzaak van het initiatief voelden. Dit lijkt overeen te komen met de wens om energieneutraal te worden zoals de bewoners van IJlst in casus 1. Inwoners voelen zelf de noodzaak om een product te realiseren en daarmee lijkt het proces zelf zich niet meer druk te hoeven maken over de intrinsieke motivatie van haar deelnemers. Tevens zorgt het gevoel van noodzaak voor een breed gedragen initiatief (Respondent 3A, 2017; Respondent 3B, 2017) Dit wordt ook als laatste advies meegegeven; Zorg in elk geval dat er een groep bewoners is die ook die noodzaak ziet en er mee aan de slag wilt.” (Respondent 43A, 2017).

4.3.6 CONCLUSIE

In deze casus zijn de financiële en juridische voorwaarden wederom gesloten benaderd. De democratische procesvoorwaarden, democratische productvoorwaarden en voor het eerst de communicatie voorwaarden zijn open ingevuld. Het slagen van dit project werd door de betrokkenen gewijd aan de motivatie van de initiatiefnemers en de gevoelde noodzaak onder de bewoners. In dit geval zijn er geen directe experts aangeschoven bij de werkgroep. De kennis zou volgens de initiatiefnemers al ruimschoots aanwezig zijn in het dorp zelf. Er was daarom ook geen behoefte aan het direct betrekken van deskundigen buiten de gemeente om. Daarnaast is er ook geen enkel tegengeluid waargenomen. Ook dit zou te wijten zijn aan de hechte dorpsgemeenschap, het gevoel van noodzaak en aan de unanieme stemming voorafgaande aan het project. Een overzicht van de indeling per voorwaarden in deze casus is in de volgende grafiek te vinden.



Grafiek 6: Overzicht indeling voorwaarden casus 3

De derde casus in dit onderzoek gaat over de herinrichting van de Oranjebuurt, gelegen in de gemeente Hoogeveen. De Oranjebuurt is een oude wijk met een grote sociale cohesie maar een lage arbeidsparticipatie (Document 4F, 2010, p.8). De buurt wordt door bewoners en buitenstaanders veelal gekarakteriseerd als een typische volksbuurt (Respondent 4A, 2017; Document 4E, n.d., p.8.) Het herinrichten van de wijk stond al enige tijd op het wenslijstje van de gemeente. Echter waren de buurtbewoners in eerste instantie wat angstig dat de wijk het karakter zou verliezen (Document 4A, 2008, p.4; Document 4E, n.d, p.3). Daarnaast is er enige tijd overheen gegaan voordat de financiering voor een concreet plan rond was. Dit zorgde ervoor dat de plannen meerdere malen in de archiefkast verdwenen. Totdat in 2007 is de Buurtsmederij van de Oranjebuurt van start gegaan met het ontwerpen van een uitvoeringsplan en een ontwerpplan. Zowel bewoners als deskundigen hebben geholpen met het ontwerpen van de herinrichting. Het eindresultaat wordt volgens evaluatieonderzoek door de bewoners als een positieve ontwikkeling ervaren op vrijwel alle gemeten gebieden (Document 4F, 2010, p.16-17).

Deze casus is een voorbeeld van een medezeggenschapsproces waar de gemeente initieert, maar samen met de bewoners tot een product komen. Nu het geheel klaar is geven inwoners aan dat ze tevreden zijn met het eindresultaat (Hoogeveense Courant, 2016; RTV Drenthe, 2016). Daarmee kan worden geconstateerd dat dit medezeggenschapsproces zowel een objectief als een subjectief succes is.

4.4.1 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De uiteindelijke *verantwoording* moest worden afgelegd door de gemeente. De gemeente heeft de financiële condities in deze casus ingericht (Respondent 4A, 2017). De gemeente Hoogeveen, provincie Drenthe en verscheidene corporaties hebben vooraf een budget vrijgemaakt, en dat overgedragen aan de bewoners. De gemeente is actief op zoek gegaan naar corporaties die konden *bijdragen* (Respondent 4A, 2017). De gemeente voert standaard *controles* uit ter naleving van het correct aanbesteden van het budget (Respondent 4A, 2017).

Samenvattend zijn de financiële voorwaarden in deze casus geheel gesloten vormgegeven. Dit komt omdat de overheid het budget bijeenbrengt en de automatische verantwoordelijkheid hierover heeft. Gezien het gemeenschapsgeld is vinden er standaard controles plaats, wat wederom een kenmerk van gesloten is.

Financiële voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Bijdrage	X	
3. Controle	X	

Tabel 25: Financiële voorwaarden van casus 4

4.4.2 JURIDISCHE VOORWAARDEN

De uiteindelijke *verantwoordelijkheid* ligt juridisch gezien bij de gemeente (Respondent 4A, 2017). De gemeente maakt gebruik van een *controlemechanisme* om te bekijken of er binnen de kaders van de wet wordt gehandeld (Respondent 4A, 2017). Er worden *geen juridisch bindende afspraken* gemaakt met de deelnemende bewoners. Er zijn geen contracten of intentieverklaringen getekend (Respondent 4A, 2017). Dit maakt dat de juridische voorwaarden wisselend zijn ingevuld. Op het gebied van verantwoordelijkheid en controle zijn de voorwaarden gesloten vormgegeven. Op het gebied van wettelijke vastlegging is de subvariabele open benaderd.

Juridische voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Controle	X	
3. Vastlegging		X

Tabel 26: Juridische voorwaarden van casus 4

4.4.3 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

Productvoorwaarden

De herinrichting van de Oranjebuurt zat al deels in de meerjarenplanning van de gemeente. De gemeente heeft daarmee het concept project, de herinrichting van de wijk, zelf geïnitieerd. Vervolgens zijn de bewoners

aan de slag gegaan met het uitwerken van dit concept. De bewoners hadden overigens al enige tijd het idee dat een herinrichting nodig was, maar hebben het plan om (gezamenlijk) een ontwerp te maken niet bij de *gemeente geïnitieerd*. Dat het idee al onder de bewoners zelf leefde maakte het voor de gemeente wel des te noodzakelijker om er ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan (Respondent 4A, 2017). In dit project was de gemeente officieel de projectleider (Document 4F, 2010, p.11), maar hadden de bewoners de *besluitvormende* rol (Respondent 4A, 2017). De keuzes om iets wel of niet te doen moesten wel gemotiveerd worden. De deelnemers zijn vertegenwoordigers van de straat waarin ze wonen. In beginsel is in iedere straat gevraagd of twee personen zich geroepen voelden om hun straat te vertegenwoordigen. Er is daarmee een *bewuste selectie op het aantal deelnemers* geweest. In totaal deden vierentwintig bewoners mee aan de werkgroep (Respondent 4A, 2017). De deelnemers bestonden uit de gemeente, Woningbouwcorporatie Woonconcept, enkele deskundigen en vertegenwoordigers van de buurtbewoners zelf (Respondent 4A, 2017; Document 4F, 2010, p.11). De provincie Drenthe is officieel ook een deelnemer, maar sloot niet aan bij de werkgroep (Respondent 3a, 2017).

Bij de bewoners heeft er geen selectie op expertise plaatsgevonden, maar wel op spreiding met als doel zoveel mogelijk bewoners van de wijk te vertegenwoordigen. Het aan de *ene kant bewust selecteren op deskundige deelnemers*, zoals architecten, en aan de andere kant *bewust selecteren op een heterogene groep* onder de bewoners maakt dat het profiel van de deelnemers zowel gesloten als open is ingevuld. De deelname was geheel vrijblijvend. Er werd geen gebruik gemaakt van contracten of andere verplichtende middelen (Respondent 4A, 2017).

De democratische productvoorwaarden zijn in deze casus neutraal benaderd. Het stadium van betrokkenheid is samen met het aantal deelnemers overtuigend gesloten. Evenals de rol van de deelnemers en de vrijblijvendheid overtuigend open is. Enkel het profiel van de deelnemers is tweeledig ingevuld. Aan de ene kant is er bewust naar experts gezocht en aan de andere kant is er bewust geselecteerd op een heterogene gemeenschap. Dit maakt dat zowel de gesloten als de open benadering beide een waarde van 1 krijgen toegekend bij de profiel deelnemers subvariabele.

Democratische productvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Stadium betrokkenheid	X	
2. Rol deelnemers		X
3. Aantal deelnemers	X	
4. Profiel deelnemers	X	X
5. Vrijblijvendheid		X

Tabel 27: Democratische projectvoorwaarden van casus 4

Procesvoorwaarden

De *beslissingen* tijdens het proces zijn gezamenlijk genomen. Taken en stappen werden in overleg afgesproken. Er is gezamenlijk naar het eindproduct gewerkt waardoor alle deelnemers gezamenlijk het erover eens waren dat het product voltooid was (Respondent 4A, 2017). Er zijn verschillende stuurgroepen bezig met dit project, maar er is bewust gekozen om geen hiërarchie verhouding tussen de stuurgroepen te creëren (Document 4D, 2017, p.15). Voor de ontwerpfase is er eerst een inventarisatie gedaan naar de wensen in de buurt door met vijftig bewoners in gesprek te gaan. Hier werden enkele thema's uit gefilterd die lijken te spelen in de buurt (Document 4A, 2008, p.2-7; Document 4B, 2008, p.3-6). De inventarisatie is uitgevoerd door de Smederijen (Document 4C, n.d., p.1). Het uiteindelijke ontwerp is tevens teruggekoppeld naar de buurt, waar zij ruimte hadden voor vragen en suggesties. Hier was geen directe inspraakmogelijkheid. Tijdens het proces konden de bewoners wel daadwerkelijk input leveren middels hun vertegenwoordigers. Dit gaf ook de mogelijkheid per straat te kijken wat werd gewenst. Deze vertegenwoordigers gingen tijdens het proces actief op zoek naar de opvattingen van de bewoners in hun straat, wat tevens een afgesproken conditie was vanuit de Smederijen. Het was daarnaast mogelijk aan te sluiten bij de werkgroep indien gewenst om *directe input* te geven. De mogelijkheid tot directe input van niet-deelnemers was dus aanwezig. Er is geen actieve controle geweest tijdens het proces op de waarborging van de condities. Op de informatieavonden werd gekeken of iedereen werd gehoord en wat men van het idee vond. Als de vertegenwoordigers niet actief op zoek waren gegaan naar de verschillende opvattingen in de wijk, dan was dat op de informatieavond duidelijk geworden. Er is daarmee wel *een lichte vorm van controle* (Respondent 4A, 2017).

Dit houdt in dat de besluitvorming en de mogelijkheid tot directe input van de niet-deelnemers open zijn vormgegeven. Er is ook een lichte vorm van controle, wat maakt dat de laatste subvariabele wel gesloten is vormgegeven.

Democratische procesvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Besluitvorming		X
2. Input niet-deelnemers		X
3. Controle	X	

Tabel 28: Democratische procesvoorwaarden van casus 4

4.4.4 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De gemeente is verantwoordelijk voor het rondsturen van de verslagen en de persberichten. Daarnaast zijn de bewoners deelnemend aan de werkgroep verantwoordelijk voor de tussentijdse communicatie van de wijk naar de werkgroep. Dit deden zij middels mondelinge communicatie. Binnen de werkgroep werd de *verantwoordelijkheid* tot het stellen van deadlines of andere communicatie gedeeld tussen alle betrokkenen (Respondent 4A, 2017). Van de bijeenkomsten worden verslagen gemaakt en bij de vergaderingen *genotuleerd*. Daarnaast worden er tijdens de vergaderingen actielijsten opgesteld (Respondent 4A, 2017). Binnen de werkgroep wordt alles gedeeld en er zijn *geen beperkingen opgelegd met het delen van informatie* buiten de werkgroep. Verslagen konden worden opgevraagd en daar zou altijd gehoor aan worden gegeven (Respondent 4A, 2017). Tussen de stuurgroepen zelf is afgesproken informatie met elkaar uit te wisselen (Document 4D, 2009, p.15). De Smederijen hebben zelf negen spelregels waar normaal gesproken een initiatief aan moet voldoen. Echter is dit project een combinatie van strategieën geweest en zijn de voorwaarden en zijn er in het voorstel voor de projectorganisatie nieuwe afspraken opgeschreven. Hierin is *vastgelegd* aan welke thema's moet worden gewerkt, wat de kaders van het budget zijn en tenslotte welke organisationele condities geleden (Document 4D, 2017, p.13-15).

De communicatie voorwaarden zijn daarmee ook neutraal vormgegeven. De verantwoording en de afspraken omtrent de transparantie zijn open benaderd. De documentatie en vastlegging van de voorwaarden gesloten.

Communicatie voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Documentatie	X	
3. Transparantie		X
4. Vastlegging	X	

Tabel 29: Communicatie voorwaarden van casus 4

4.4.5 KANTTEKENINGEN

Naast de indeling van de voorwaarden is er ook gekeken naar het waarom van al dan niet slagen van het project middels de interviews en de documentanalyse. Hieruit zijn enkele lessen, moeilijkheden en adviezen naar voren gekomen voor desbetreffende casussen, die van belang lijken te zijn voor het stellen van de voorwaarden en het verloop van het proces. In dit proces is aangegeven dat de ruggensteun vanuit de gemeente belangrijk is. Als men bezig is met een initiatief werkt het motiverend als zij het gevoel hebben dat

de gemeente hen daadwerkelijk wilt helpen. In sommige gevallen is er sprake van wantrouwen naar de gemeente toe. Juist bij die initiatieven moet de gemeente zich nog bewijzen en laten zien dat de stem van de bewoners niet enkel als een suggestie op het beleid wordt gezien. Daarnaast kan dit mogelijk ook het netwerk van de gemeente zelf vergroten. Bewoners weten vaak wat er daadwerkelijk speelt in de buurt en welke personen geschikt zijn om te benaderen voor project zoals dit (Respondent 4A, 2017). Om een project als dit te laten slagen moet de gemeente het vertrouwen aan de bewoners geven om hen een beslissende rol te laten spelen bij de invulling van het beleid en dit vertrouwen ook bewust uitdragen.

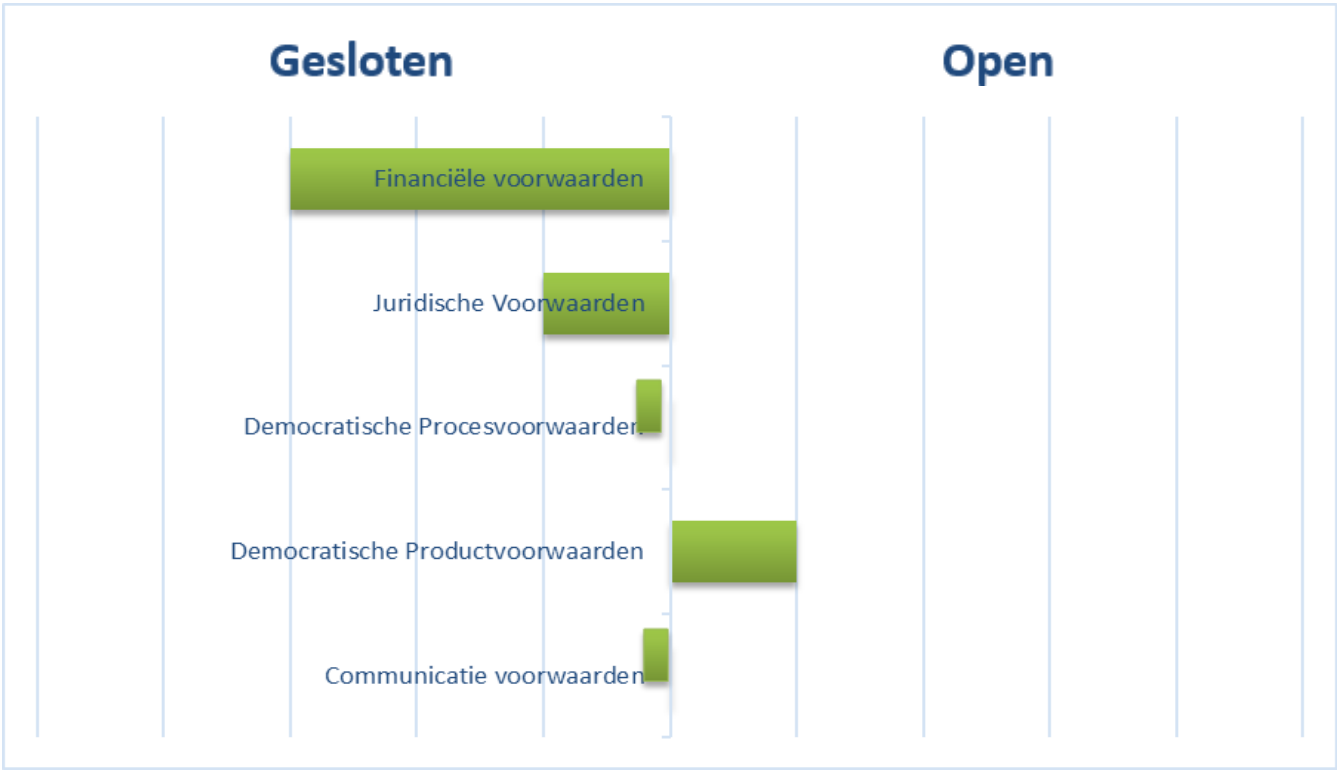
Daarnaast is in deze casus veel aandacht besteed aan het analyseren van het profiel van de wijk. Er is uitgebreid onderzoek verricht naar wat er leeft onder de bewoners, waar zij waarde aan hechten en hoe hen vervolgens bij het proces te betrekken. “Elk gebied heeft z’n eigen kenmerken, en dat vraagt ook om een andere aanpak.” (Respondent 4A, 2017). Door systematisch vast te stellen waar de bewoners van de wijk daadwerkelijk behoefte aan hebben, kan er een gericht ontwerp worden gemaakt om aan deze specifieke wensen te voldoen (Document 4D, 2009, p.6-12). De aanpak waarvoor in de Oranjestad is gekozen kan niet in elke wijk worden toegepast. Dit komt omdat er een grote sociale cohesie binnen de wijk met onderling veel contact. Daardoor waren de wijkvertegenwoordigers een geschikte en laagdrempelige manier om de hele buurt input te kunnen geven. In een wijk met een lagere sociale cohesie zou deze aanpak wellicht niet werken. Daarom is het van belang van tevoren een analyse uit te voeren naar het profiel van de wijk alvorens een projectplan te schrijven (Respondent 4A, 2017).

Hoewel de bewoners zelf niet het plan hebben bedacht of inspraak hebben gehad bij het ontwerp van projectplan, zijn zij wel continu betrokken geweest bij het concept van een herinrichting. Voor het idee van een mogelijke werkgroep die met de herinrichting bezig zou gaan is hen gevraagd welke thema’s benaderd moeten worden. Er was daarmee al een draagvlak voor het idee van een herontwerp. Dit liet tevens zien dat de bewoners serieus genomen werden. Dat laatste lijkt essentieel voor een goede samenwerking tussen overheid en bewoners; “Bewoners hebben feilloos door wanneer ze zeggenschap hebben en wanneer ze serieus genomen worden, dan willen ze zich inzetten. Maar wanneer zij het gevoel hebben dat je ze in de maling neemt... dan ga je er ook niks meer voor doen.” (Respondent 4A, 2017). Daarnaast zou het meteen betrekken van de bewoners het wantrouwen naar de gemeente en het ‘mij is niks gevraagd’ gevoel verminderen (Respondent 4A, 2017).

4.4.6 CONCLUSIE

In deze casus is het eindresultaat van het project gemeten middels een evaluatieonderzoek. Hieruit bleek dat de deelnemers en bewoners tevreden zijn over het resultaat. Ook na de officiële opening lijken er vooral positieve reacties te zijn. Bij de herinrichting van de Oranjestad is gebruik gemaakt van een gesloten benadering ten aanzien van de financiële en juridische voorwaarden. De democratische productvoorwaarden en de communicatie voorwaarden zijn beiden evenredig verdeeld tussen de gesloten en de open benadering. De democratische procesvoorwaarden is, in tegenstelling tot de vorige twee casussen, juist via de open benadering ingericht. Tijdens het proces zelf zijn er geen eigenaardigheden merkbaar. Van tevoren had de gemeente tot zekere hoogte moeite met het winnen van het vertrouwen van de buurtbewoners. Toen zij echter doorhadden dat zij een daadwerkelijke stem hadden in het proces is de tevredenheid over het proces toegenomen. Door de grote sociale cohesie kon er bij onenigheid tussen de bewoners meteen middels een

gesprek tot een oplossing worden gekomen. Draagvlak voor het project werd al van tevoren gecreëerd doordat de bewoners zelf ook bewust waren van de noodzaak en tijdens het proces is dit draagvlak goed onderhouden door de continue terugkoppeling. Tegengeluid is nagenoeg niet aan de orde geweest.



Grafiek 7: Overzicht indeling voorwaarden casus 4

De vijfde casus analyse kijkt naar de opstelling van een nieuwe omgevingsvisie voor het buitengebied van Winterswijk. De gemeente is bezig een verouderde omgevingsvisie uit 2005 te hervormen in het licht van de nieuwe Omgevingswet (Document 5A, 2014, p.4). Winterswijk kent ongeveer dertigduizend inwoners, waarvan ongeveer vijfeneenhalf duizend in het buitengebied wonen. Het buitengebied is geografisch verdeeld in acht buurtschappen. De groepen in deze buurtschappen worden elk vertegenwoordigd door een buurtschapsbestuur. De voorzitters van deze besturen vormen vervolgens een algeheel buurtschappenbestuur. Het bestuur hiervan schrijven ook buurtschappenvisies voor de toekomst van hun omgeving (Respondent 5A, 2017). Bij het ontwerpen van de nieuwe omgevingsvisie is besloten om gezamenlijk een invulling te maken om richting te geven aan de ontwikkelingen van de leefomgeving in het buitengebied van Winterswijk (Respondent 5A, 2017; Winterwijkse weekkrant, 2016, p.1). Eén van de buurtschapsbestuur voorzitters nam deel aan de projectgroep van Omgevingsvisie Buitengebied Winterswijk (Respondent 5A, 2017; Document 5B, 2017., p.12).

Deze casus heeft als doelstelling: “Het opstellen van een toekomstbestendige omgevingsvisie voor het buitengebied van Winterswijk samen met de buurtschappen in goed overleg met belanghebbende partijen in het buitengebied.” (Document 5A, n2014, p.4). Op het moment van schrijven is de eerste startnotitie voltooid en zijn de deelnemers halverwege de ontwerpfase. Dit deel van het proces lijkt positief te zijn ervaren en is daarmee een subjectief succes. De kaders van het eindproduct zijn inmiddels vastgesteld (Respondent 5A, 2017). Daarmee is de uiteindelijke omgevingsvisie als product nog niet voltooid en het proces dus nog geen objectief succes. Deze analyse zal zich daarom richten op het tussenproduct en de mogelijk gemaakte vervolgstappen en tussentijdse evaluaties die tot op heden zijn gemaakt.

4.5.1 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De *gemeente is de eindverantwoordelijke* voor de financiën van dit project (Respondent 5A, 2017). De gemeente stelt tevens de begroting vast en zorgt voor dekking van de verwachte kosten (Document 5A, 2014, p.20). De gemeente heeft het budget beschikbaar gesteld, andere deelnemers hebben hier geen *financiële bijdrage* aan geleverd (Respondent 5A, 2017; Document 5A, 2014, p.20). Er wordt verschillende standaard *controles* uitgevoerd over de financiën van dit project (Respondent 5A, 2017).

De financiële voorwaarden zijn geheel gesloten vormgegeven. Zowel de verantwoordelijkheid, bijdrage als de controle wordt uitgevoerd door de gemeente.

Financiële voorwaarde	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Bijdrage	X	
3. Controle	X	

Tabel 30: Financiële voorwaarden van casus 5

4.5.2 JURIDISCHE VOORWAARDEN

De *verantwoording* lag bij de gemeente Winterswijk (Respondent 5A, 2017). De gemeente heeft *gecontroleerd* of de omgevingsvisie binnen de kaders van het provinciale beleid en het rijksbeleid vallen. Daarnaast hebben zij ook gekeken of het binnen de bestaande milieuregelgeving valt. Dit heeft geen beperkende effecten gehad op de ontstane ideeën (Respondent 5A, 2017). Er zijn *geen juridisch bindende documenten* of intentieverklaringen ondertekend door de deelnemende partijen (Respondent 5A, 2017).

Dit maakt dat de juridische voorwaarden wederom gesloten zijn ingevuld. De verantwoording en de controle zijn overtuigend gesloten. Er is geen gebruik gemaakt van wettelijk bindende documenten, wat die subvariabele open maakt. Overigens werd aangegeven ook geen behoefte te hebben aan wettelijke documenten (Respondent 5B, 2017).

Juridische voorwaarde	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Controle	X	
3. Vastlegging		X

Tabel 31: Juridische voorwaarden van casus 5

4.5.3 DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

Productvoorwaarden

De gemeente heeft het plan, het gezamenlijk ontwerpen van een omgevingsvisie, al in 2014 in haar coalitie programma opgenomen. De gemeente heeft daarmee de samenwerking *geïnitieerd* en vervolgens de bewoners voorafgaande aan het ontwerp meteen betrokken (Respondent 5A, 2017, Document 5A, 2014,

p.2). De rol van de deelnemers in dit proces was een *combinatie van raadgevend en uitvoerend*. Hoewel beslissingen in samenspraak en met respect naar dit overleg zijn gemaakt, had de overheid als enige de besluitvormende rol (Respondent 5A, 2017). De gemeente heeft de deelnemers direct benaderd en gevraagd of zij deel wilden nemen aan het proces. Hierdoor heeft ervan tevoren *een automatische selectie* plaatsgevonden in de deelnemers (Respondent 5A, 2017). Het geheel aan deelnemers is onderverdeeld in een stuurgroep en een projectgroep. In de stuurgroep zit de wethouder als vertegenwoordiger van het college, twee voorzitters uit het buurtschappenbestuur, de projectleider en een lid vanuit de buurtschappen. In de projectgroep zit ook een vertegenwoordiger van het buurtschap, een projectleider en projectmedewerkers (Document 5A, n.d, p.12-13). De projectgroep stond tevens in directe verbinding met de belangenorganisaties en alle beleidsinhoudelijke deskundige medewerkers van de gemeente. De belangenorganisaties ondersteunen het ontwerp door input te leveren over het belang dat zij vertegenwoordigen, zoals cultuurhistorie, landbouw en milieu. Voor bepaalde functies in de stuur- en projectgroep werden van tevoren kwaliteiten opgeschreven waar de deelnemer aan moest voldoen en is daar ook specifiek op geworven (Respondent 5A, 2017). Daarmee is er in deze casus specifiek gekeken naar deelnemers die bepaalde *expertise* hadden en daarmee een toevoeging konden leveren aan het uiteindelijke ontwerp. Hoewel de deelname vrijwillig was werd deze niet als vrijblijvend ervaren. Echter zijn er geen gemaakte afspraken over de *vrijblijvendheid* en zijn er ook geen juridische consequenties aan de orde (Respondent 5A, 2017).

Daarmee zijn de democratische productvoorwaarden gesloten vormgegeven. Enkel de vrijblijvendheid is open van aard. Hoewel de deelname niet als vrijblijvend werd ervaren, zijn er geen middelen gebruikt die de vrijblijvendheid zouden kunnen inperken.

Democratische productvoorwaarde	Gesloten	Open
1. Stadium betrokkenheid	X	
2. Rol deelnemers	X	
3. Aantal deelnemers	X	
4. Profiel deelnemers	X	
5. Vrijblijvendheid		X

Tabel 32: Democratische projectvoorwaarden van casus 5

Procesvoorwaarden

De stappen in het proces worden besproken met alle deelnemers, maar *de gemeente neemt uiteindelijk het besluit* naar aanleiding van de gekregen input. Op bepaalde punten vond de gemeente het maatschappelijk belang belangrijker dan het belang van een bepaald aantal bewoners of belangenorganisaties en in die gevallen maakt de gemeenteraad het eindbesluit (Respondent 5A, 2017; Respondent 5B, 2017). De bewoners

hebben meerdere keren de mogelijkheid gekregen om *direct input* te leveren. Deze input moest ook daadwerkelijk worden meegenomen. Er zijn in de beginfase vijf avonden georganiseerd waar elke bewoner zijn of haar mening, belang of suggestie kon opschrijven. Alle input is gerangschikt op frequentie. De werkgroepen moesten prioriteit geven aan de ideeën die het vaakst werden ingediend. Daarmee is de input niet enkel een suggestie welke meegenomen kan worden, maar een daadwerkelijk input moment waar als ware de meeste stemmen gelden. De startnotitie zelf is vervolgens zes weken ter inzage gelegd en daarna opnieuw gepresenteerd. Ook hierop hadden mensen de mogelijkheid tot inspraak. Op het onderdeel energietransitie was dermate veel tegengeluid, dat er is besloten dat onderdeel niet meer mee te nemen in de startnotitie. Er kan geen direct beroep worden gedaan tegen de startnotitie (Respondent 5A, 2017; Respondent 5B, 2017; Document 5B, 2017, p.7). Alle input, informatieavonden en overige bijeenkomsten zijn vastgelegd in verslagen. Deze werden niet direct door een overheidsorgaan gecontroleerd, maar het was hiermee wel voor de bewoners mogelijk te controleren welke keuzes zijn gemaakt en waarom (Respondent 5A, 2017). Daarnaast worden beslissingen, stappen en andere acties van de projectgroep intern gecontroleerd door de stuurgroep (Document 5A, 2014, p.12). In dit geval lag de *democratische controle daarmee bij zowel de bewoners als de gemeente*.

Dit maakt dat de democratische procesvoorwaarden van een gesloten invulling genieten. De besluitvorming geschiedt via de gemeente en de controle wordt door zowel de gemeente als de inwoners gedaan. Het kwantitatieve waarborgingsmechanisme die is toegepast op de input van de bewoners is een vorm van de open benadering.

Democratische procesvoorwaarde	Gesloten	Open
1. Besluitvorming	X	
2. Input niet-deelnemers		X
3. Controle	X	

Tabel 33: Democratische procesvoorwaarden van casus 5

4.5.4 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De projectleider was *verantwoordelijk* voor het tempo en de deadlines bij de werkgroepen. De verslagen en overige informatie wordt verspreid middels de projectmedewerkers (Document 5A, n.d, p.12-13). De taakverdeling werd gezamenlijk besproken en geleid door de projectleider (Respondent 5A, 2017). Tijdens de vergaderingen werd er genotuleerd in de vorm van actielijsten en hoofdpunten. Alle bijeenkomsten en input zijn *gedocumenteerd* (Respondent 5A, 2017). Er zijn *geen directe afspraken gemaakt over de transparantie*. Wel hebben ze geprobeerd de documenten en bijeenkomsten zo openbaar als mogelijk te maken. Notulen van de vergadering waren bij verzoek openbaar gemaakt (Respondent 5A, 2017). De kernwaarden, aandachtspunten en structuur zijn vastgelegd (Document 5A, n.d, p.8-10). De verdere invulling

van de omgevingsvisie gaat middels het 'ja, mits' principe. In de documenten zijn enkele kaders daarvoor *vastgesteld*. Dit betekent dat er altijd rekening moet worden gehouden met bepaalde afwegingskaders die zijn gedocumenteerd (Document 5B, 2017, p.26-27).

In deze casus zijn de communicatie voorwaarden daarmee gesloten vormgegeven. De verantwoording lag bij de gemeente. Daarnaast zijn de bijeenkomsten en vergaderingen genotuleerd en de condities vastgelegd in documenten. De transparantie is daarentegen wel open benaderd.

Communicatie voorwaarde	Gesloten	Open
1. Verantwoording	X	
2. Documentatie	X	
3. Transparantie		X
4. Vastlegging	X	

Tabel 34: Communicatie voorwaarden van casus 5

4.5.5 KENMERKEN

Naast de indeling van de voorwaarden is er ook gekeken naar het waarom van al dan niet slagen van het project middels de interviews en de documentanalyse. Hieruit zijn enkele lessen, moeilijkheden en adviezen naar voren gekomen voor desbetreffende casussen, die van belang lijken te zijn voor het stellen van de voorwaarden en het verloop van het proces. In deze casus is gebruik gemaakt van een zogeheten netwerkbenadering (Document 5A, 2014, p.2). Binnen het netwerk wordt gekeken wie waar een geschikte aanvulling zou kunnen zijn om het gestelde doel te halen. Goed contact met elkaar was dan ook essentieel en de al bestaande hechte gemeenschap maakte deze benadering goed toepasbaar. Van tevoren is er net als bij de Oranjebuurt een uitvoerige analyse gedaan naar de wensen van de bewoners en het profiel van de gemeenschap (Document 5A, 2014, p.6-7). Het uitgangspunt is het respecteren van elkaars wensen en te kijken waar overeenstemming is. Waar opvattingen tegenover elkaar staan wordt met elkaar gesproken tot beide partijen minimaal content zijn met de voorgestelde invulling (Respondent 5A, 2017). Winterswijk heeft vervolgens aan de hand van deze informatie invulling gegeven aan het proces en het product. Het is in deze procesbenadering van belang dat de gemeente van tevoren niet al een mening heeft gevormd over hoe het proces en het product vorm te geven. De keus om deze netwerkbenadering toe te passen op de hechte gemeenschap heeft tot een grotere betrokkenheid geleid (Respondent 5A, 2017). Daarbij wordt als advies gegeven dat voorafgaand aan een medezeggenschapsproces, je als gemeente goed moet afwegen waarom je het proces een medezeggenschapsproces wilt maken, hoe je dat wilt invullen en of je de bewoners ook daadwerkelijk inspraak wilt laten hebben in het product. Zo niet, dan kan het voor de bewoners een teleurstelling worden. "Het moet geen modegril zijn van burgerparticipatie" (Respondent 5B, 2017).

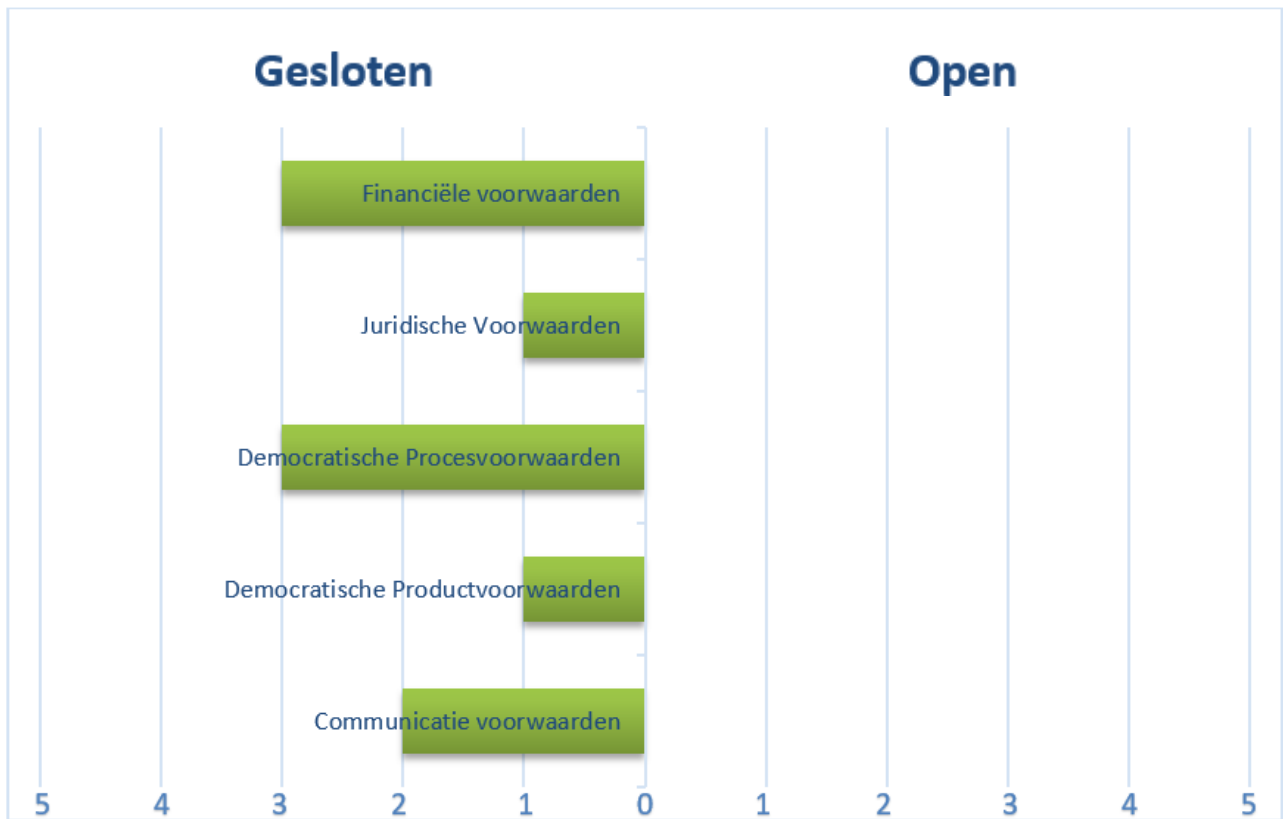
De grote betrokkenheid is op veel punten positief voor het proces, maar kent ook een keerzijde. In dit proces voelden bewoners zich daadwerkelijk eigenaar van het product, maar de uiteindelijke besluitvorming lag bij de gemeente. “Het beeld bestond dat de burger zoiets had van als de burger iets zegt, wordt het opgenomen in plaats van dat er een overweging wordt gemaakt van alle belangen.” (Respondent 5A, 2017). Aangegeven wordt dat het belang is dat “je duidelijk vanaf het begin, en dat moet je blijven herhalen, de verwachting management op orde moet hebben. Wie speelt welke rol, welke verwachtingen zijn er en waar mag ik iets van vinden? (...) en ook uitleggen waarom dat wel of niet zo is.” (Respondent 5B, 2017). Het is om deze reden wellicht verstandig de bevoegdheden, rollen, doelen en verwachtingen op papier te zetten om als naslagwerk te gebruiken (Respondent 5B, 2017). “De gemaakte afspraak moet gewoon duidelijk zijn. Dat kunnen informele afspraken zijn, als ze maar duidelijk zijn.” (Respondent 5B, 2017). Respondenten laten weten dat de afspraken niet juridisch bindend hoeven te zijn of “in beton gegoten” en dat de afspraken best kunnen worden aangepast, mits dat in samenspraak is (Respondent 5B, 2017). In dit proces had de mate van invloed van de stem van de bewoners “op sommige punten duidelijker gekund” (Respondent 5A, 2017).

Tenslotte zijn dit proces wat personele wisselingen geweest waardoor het vaste contactpersoon, de projectleider, meerdere malen is gerouleerd. “Ondertussen is er een soort radiostilte ontstaan door alle personele wisselingen. De hele structuur met de projectgroep en de stuurgroep is eigenlijk daarmee ook verdwenen.” (Respondent 5B, 2017). Daardoor is een gat ontstaan waardoor de actief betrokken bewoners onrustig worden. Door dit gat moet er momenteel eerst energie gestoken worden in het niet verloren laten gaan wat er samen is opgebouwd. Daarnaast moet bij een nieuw contactpersoon ook nieuw vertrouwen worden opgebouwd, wat soms een lastig proces kan zijn. Het wegvallen van het vaste contactpersoon kan natuurlijk altijd gebeuren. Juist om deze reden is het zaak van tevoren duidelijk vast te stellen wie welke taak op zich neemt en een duidelijk beeld te scheppen wat er in het komende proces mag worden verwacht van de betrokkenen (Respondent 5B, 2017). Hoewel dit traject wel is gedocumenteerd, is er om een onbekende reden toch geen duidelijkheid onder de bewonersvertegenwoordigers hoe hun rol in het verloop proces eruit zou moeten zien. “Dat is ook het lastige als je mensen gaat betrekken en het is <voor hen> van tevoren niet duidelijk hoe het proces eruit moet komen te zien, en dan vervolgens een lange radiostilte. Ja, dan doe je jezelf meer kwaad dan goed.” (Respondent 5B, 2017). Het wegvallen van de hoofdcontactpersoon heeft in deze casus in elk geval een duidelijk vertragende impact gehad op het proces.

4.5.6 CONCLUSIE

In deze casus zien we een tegenstrijdigheid met de theorie. Nagenoeg alle voorwaarden zijn middels de gesloten benadering vormgegeven. Echter is het belangrijkste ‘kritiekpunt’ op dit proces dat de bevoegdheden van de deelnemers en hun rol in het proces niet duidelijk genoeg voor de bewoners waren. Dit terwijl de gesloten benadering als belangrijk kenmerk ‘duidelijkheid’ heeft. Mogelijk vormt het wegvallen van het vaste contactpersoon, en daarmee de vaste structuur, een verklaring voor deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheid. Gezien de documenten met alle deelnemers zijn gedeeld, met onder andere een plan van aanpak en een uitvoerige beschrijving van de betrokken deelnemers, lijkt het ‘onthouden’ van informatie omtrent de planning geen reële verklaring. De impact van de rol van de deelnemers en bijkomende bevoegdheden is niet tekstueel vastgesteld. Dit kan wellicht een verklaring geven voor de onduidelijkheid met betrekking tot de rol van de bewoners.

Deze casus heeft als enige casus alle voorwaarden overwegend gesloten vormgegeven. Daarmee is deze casus ook de meest gesloten casus van de onderzochte processen. Hieronder een overzicht van de gekozen invullingen per voorwaarde.



Grafiek 8: Overzicht indeling voorwaarden casus 5

De inwoners van het Zwarte Dijkje in Noordscheschut hadden behoefte aan herinrichting van het dorpscentrum. Zo zou de waterafvoer van de hoofdstraat niet functioneren en drukten boomwortels het wegdek omhoog. De bewoners van Noordscheschut maakten hun klachten kenbaar aan hun plaatselijke belangenvereniging genaamd Plaatselijk Belang Noordscheschut. Zij hebben een inventarisatie gemaakt van alle wensen omtrent het dorpscentrum. Vervolgens is Plaatselijk Belang Noordscheschut met deze wens naar de gemeente Hoogeveen gestapt. Hoogeveen wilde deze vraag graag invullen met een samenwerking, waarbij de regie bij de bewoners zou komen te liggen (Document 6B, 2017, p.1-2; Dagblad van het Noorden, 2016, p.32). Immers was Hoogeveen op dat moment ook net bezig met een experiment waar de regie over de lokale publieke ruimte zou worden overgedragen op de bewoners.

De twee groepen lijken elkaar op het juiste moment te hebben gevonden en hebben gezamenlijk besloten een werkgroep op te richten. Zowel de gemeente als de bewoners lijken enthousiast over de aanpak. Wat ook deze casus op dit moment als subjectief succes aanmerkt. De doelstelling van deze samenwerking is: "Het realiseren van een vernieuwde dorpsstraat van Noordscheschut, die gezichtsbepalend en toekomstbestendig is." (Document 6C, 2016, p.19). Voorafgaand aan het project heeft de gemeente kaders gesteld waar de werkgroep aan moet voldoen, zoals financiële en juridische condities. Het ontwerp is op het moment van schrijven al voltooid. Echter is bij de eerste versie niet voldaan aan de financiële kaders, waardoor er een nieuw ontwerp moest worden ingediend. Dit nieuwe ontwerp is inmiddels voltooid en ligt vandaag de dag bij het college van burgemeester en wethouders ter beoordeling (Hoogeveensche Courant, 2017). Het doel van de gemeente en de inwoners is om voor het einde van het jaar een begint te maken met het realiseren van het ontwerp (Respondent 6B, 2017). Daarmee is het proces op dit moment nog geen objectief succes.

4.6.1 FINANCIËLE VOORWAARDEN

De *financiële verantwoording* wordt gedeeld tussen de gemeente en de werkgroep. De gemeente heeft een budget limiet gesteld, maar de bewoners zijn verantwoordelijk voor de uitgaven. De gemeente verstrekt geen opdrachten zonder overleg met de werkgroep. De werkgroep is beheerder van de financiële situatie. De gemeente doet de aanbesteding omdat zij gebruik kunnen maken van het btw-compensatiefonds (Respondent 6A, 2017; Respondent 6B, 2017). De gemeente heeft het geld beschikbaar gesteld en zijn tevens naar de provincie gegaan om een extra *bijdrage* aan te vragen. (Respondent 6A, 2017). De bewoners dragen zelf bij in de vorm van vrijwilligerswerk, maar niet in een directe financiële bijdrage (Document 6B, n.d, p.8). Gezien de aanbesteding door de gemeente werd gedaan, vindt er een *automatische controle* plaats over de financiën (Respondent 6B, 2017).

Daarmee is in deze casus de financiële verantwoording open benaderd, in tegenstelling tot de meeste voorgaande casussen. De bijdrage en controle zijn wel gesloten benaderd.

Financiële voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Bijdrage	X	
3. Controle	X	

Tabel 35: Financiële voorwaarden van casus 6

4.6.2 JURIDISCHE VOORWAARDEN

Het opstellen van een document welke vaststelt wie aansprakelijk is voor bepaalde onderdelen in het plan, wisselend tussen gemeente en bewoners, maakt dat *de juridische verantwoordelijkheid gedeeld* wordt tussen de gemeente en de bewoners, afhankelijk van de specifieke onderdelen in het ontwerp (Document 6A, 2016, p.2). Daarnaast moet in het geval er bezwaar wordt aangetekend tegen het ontwerp, de werkgroep het ontwerp zelf verdedigen (Respondent 6A, 2017). De gemeente heeft bewust *getoetst* of er binnen de juridische kaders is gehandeld. Zo is bijvoorbeeld getoetst op verkeersveiligheid door de juridische afdeling van de gemeente en de verkeerspolitie (Respondent 6A, 2017). Er is van tevoren een samenwerkingsdocument opgesteld wie welke taken uitvoert en wie verantwoordelijk én aansprakelijk is (Document 6A, 2016, p.2). Dit document is echter *geen contractuele overeenkomst* en kan enkel als een zachte afspraak worden gezien (Respondent 6A, 2017).

De juridische verantwoordelijkheid is net als in de eerste casus open benaderd. De vastlegging is wederom open ingevuld, doordat er geen wettelijk bindend document is opgesteld. Desalniettemin zijn er wel een document gemaakt met afspraken over de aansprakelijkheid. Tenslotte is de controle middels toetsing via de gemeente uitgevoerd.

Juridische voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Controle	X	
3. Vastlegging		X

Tabel 36: Juridische voorwaarden van casus 6

Productvoorwaarden

Vergelijkbaar met de eerste casus die behandeld is in de analyse, kwamen zowel de gemeente als de bewoners rond dezelfde periode met eenzelfde initiatief. De bewoners wilden een herstructurering van het dorpscentrum en de gemeente was op dat moment net begonnen met een experiment om bewoners meer regie te geven over de directe leefruimte. Dit maakt dat twee groepen op het juiste moment bij elkaar zijn gekomen en daarmee *gezamenlijk een initiatief* hebben ingediend. De werkgroep had de regie en de *besluitvormende rol* tijdens het proces. De gemeente ondersteunde en heeft kaders gesteld waarbinnen de werkgroep zelf besluiten kon nemen. “Als de inwoners van Noordscheschut bepalen dat er een paars wegdek komt, dan kunnen onze ambtenaren daar heel wat van vinden, maar dat is wel wat er gaat gebeuren.” (Respondent 6B, 2017). Aan de werkgroep doen negen betrokken bewoners uit Noordscheschut en vier ambtenaren uit de gemeente mee. Deze negen bewoners zijn specifiek door het Plaatselijk Belang Noordscheschut benaderd om deel te nemen (Respondent 6A, 2017; Respondent 6B, 2017). Daarmee zat er wel een *selectie op het aantal deelnemers*. Tussen de negen deelnemers is aan de ene kant specifiek geselecteerd op expertise, zo zit er iemand met managementfunctie bij de Rijkswaterstaat, en tevens op een evenredige vertegenwoordiging van bewoners, zoals een moeder met naar schoolgaande kinderen en gepensioneerden. Er is daarmee een *bewuste selectie geweest op expertise en een heterogene groep*. (Respondent 6B, 2017; Document 6B, n.d, p.3). De deelname was vrijwillig. Er zijn geen wettelijk bindende documenten opgesteld ten aanzien van de *vrijblijvendheid* (Respondent 6A, 2017; Respondent 6B, 2017).

De invulling van de productvoorwaarden zijn overwegend open ingevuld. Het stadium van betrokkenheid de rol van de deelnemers en de vrijblijvendheid zijn overtuigend open en het aantal deelnemers gesloten vormgegeven. Het profiel van de deelnemers zowel middels de open als de gesloten benadering ingevuld. Dit maakt dat de subvariabele profiel van de deelnemers bij zowel de gesloten als de open benadering een waarde van 1 krijgt toegekend.

Democratische productvoorwaarden	Gesloten	Open
1. Stadium betrokkenheid		X
2. Rol deelnemers		X
3. Aantal deelnemers	X	
4. Profiel deelnemers	X	X
5. Vrijblijvendheid		X

Tabel 37: Democratische projectvoorwaarden van casus 6

Procesvoorwaarden

De besluitvorming tijdens het proces lag geheel bij de bewoners. De gemeente heeft van tevoren kaders gesteld waar de bewoners zich aan moesten houden. Echter heeft de gemeente geen automatische toestemming verleend dat, bij het houden aan de kaders, het ontwerp automatisch wordt gerealiseerd. Hoewel dit volgens de gemeente enkel een formaliteit is, moet het college en de raad toch nog de uiteindelijke toestemming geven (Document 6A, 2016, p.2). Daarmee ligt de besluitvorming van het gehele proces niet bij de bewoners, maar wordt deze *per fase wisselend* ingevuld. Voorafgaande aan het project was het voor de inwoners van Noordscheschut mogelijk indirect suggesties te doen voor het naderende proces middels een ideeën box (Document 6C, 2016, p.20). Tevens is er onder de bewoners een enquête gehouden met de belangrijkste wensen voor het project. Hier is een top vijf op kwantitatieve basis uitgekomen, wat de leidraad voor het ontwerp heeft gevormd. Tenslotte zijn aan de hand hiervan vijf bijeenkomsten georganiseerd waar uiteindelijk twee ontwerpen uit zijn gekomen. De niet-deelnemers konden op deze bijeenkomsten kiezen welk ontwerp hen het meeste aansprak en uiteindelijk is dat ontwerp ingediend (Respondent 6B, 2017). Door het proces heen hadden de bewoners de mogelijkheid tot indirecte input middels suggesties en *directe input* middels een enquête en in de keuze van ontwerp variaties. Vanuit de gemeente is het advies gegeven het draagvlak te waarborgen, maar niet als harde conditie gesteld. Hier is tijdens het proces dan ook niet op gecontroleerd. Bij de ontwikkeling van het ontwerp tijdens het proces zijn vier gemeenteambtenaren betrokken. Echter sluiten zij aan op verzoek van de werkgroep en hebben daarmee *geen controlerende functie*. Advies of suggesties vanuit de gemeente worden ook enkel op verzoek van de werkgroep gedaan (Respondent 6B, 2017, Document 6B, n.d, p.4).

In deze casus zijn de democratische procesvoorwaarden geheel open benaderd. De besluitvorming lag bij de bewoners, er was mogelijkheid tot directe input van de niet-deelnemers en tenslotte had de gemeente geen controlerende functie om de democratische voorwaarden te waarborgen.

Democratische procesvoorwaarde	Gesloten	Open
1. Besluitvorming		X
2. Input niet-deelnemers		X
3. Controle		X

Tabel 38: Democratische procesvoorwaarden van casus 6

4.6.4 COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De communicatie verantwoordelijkheid naar externen toe wordt *gedeeld* tussen de gemeente en het Plaatselijk Belang Noordscheschut (Respondent 6A, 2017; Respondent 6B, 2017; Document 6A, 2016, p.3). Intern worden afspraken afgestemd. Er is een deadline gesteld wanneer het project moet zijn afgerond, maar deze is er enkel omdat er een termijn aan de subsidie zit (Respondent 6B, 2017). De communicatie is daarmee

een gedeelde verantwoording. Er worden *verslagen* gemaakt van de vergaderingen (Document 6A, 2016). In deze casus zijn er *afspraken gemaakt over de transparantie* en de omgang met de pers. Zo is bijvoorbeeld afgesproken dat de pers gezamenlijk wordt benaderd. Daarnaast is afgesproken om verantwoordelijkheden in het openbaar niet op andere partijen af te schuiven of over bedragen te praten met de pers (Respondent 6A, 2017; Document 6A, 2016, p.3). Daarmee is de transparantie via de gesloten benadering ingevuld. De kaders waarbinnen de werkgroep moest werken zijn *op papier vastgelegd*. Deze kaders zijn minimalistisch beschreven, met uitzondering van het financiële kader, zodat er meer ruimte voor eigen invulling was (Respondent 6A, 2017) (Document 6A, 2016, p.2).

De communicatie voorwaarden zijn in deze casus overwegend gesloten vormgegeven. De verantwoordelijkheid is gedeeld, zoals in de meeste casussen. Evenals de documentatie en de vastlegging van de afspraken, die wederom gesloten zijn ingevuld. De invulling van de subvariabele transparantie is in deze casus wel uniek. Immer is dit de enige casus waar wel gebruik is gemaakt van geheimhoudingsafspraken en daarmee gesloten benaderd.

Communicatie voorwaarden	Gesloten	Open
1. Verantwoording		X
2. Documentatie	X	
3. Transparantie	X	
4. Vastlegging	X	

Tabel 39: Communicatie voorwaarden van casus

4.6.5 KENMERKEN

Naast de indeling van de voorwaarden is er ook gekeken naar het waarom van al dan niet slagen van het project middels de interviews en de documentanalyse. Hieruit zijn enkele lessen, moeilijkheden en adviezen naar voren gekomen voor desbetreffende casussen, die van belang lijken te zijn voor het stellen van de voorwaarden en het verloop van het proces. In deze casus wordt door de betrokkenen vertrouwen als belangrijkste succesvoorwaarde aangemerkt. Belangrijk aan het concept vertrouwen is dat je vertrouwen eerst moet geven voordat je het van de bewoners gaat krijgen (Respondent 6A, 2017). Vertrouwen is nodig om motivatie aan te wakkeren voor een samenwerking. Expertise van de deelnemers is een mooie bijkomstigheid, maar motivatie is essentieel. Erkent wordt dat voor sommigen het geheel loslaten van taken wat lastig kan zijn, maar wel noodzakelijk voor een prettige samenwerking (Respondent 6B, 2017). Straal actief vertrouwen uit (Respondent 6A, 2017).

In deze casus is het originele ontwerp ruim over de financieel vastgestelde kader gegaan. Dit zorgt voor teleurstelling en het opnieuw moeten ontwerpen van het plan. Het budget was van tevoren duidelijk

gedocumenteerd en mondeling is besproken dat er niet te onderhandelen valt over het budget. Het is in dit geval dus geen kwestie van onduidelijkheid, maar uitproberen. Om in het vervolg toch zeker binnen de kaders van het budget te blijven kan worden overwogen deelnemers de kaders te laten ondertekenen; “Het hoeft niet duidelijker, maar gewoon die handtekening.” (Respondent 6A, 2017). In dit project is ervoor gekozen om dat niet te doen, omdat dat mogelijk het gevoel zou kunnen geven dat er enige wantrouwen naar de deelnemers toe is (Respondent 6B, 2017). Toch overwegen de respondenten het wellicht in het vervolg wel contractueel te regelen (Respondent 6A, 2017; Respondent 6B, 2017); “In de zakenwereld gebeurt dat altijd. Dat heeft niks met vertrouwen te maken, maar dan is het duidelijk wat met elkaar is afgesproken.”

4.6.6 CONCLUSIE

Hoewel deze casus de voorwaarden overwegend open heeft vormgegeven, zoals te zien in de grafiek hieronder, vormt zij een opvallende overeenkomst met de vorige casus. Wederom zijn de kaders van het plan gedocumenteerd en bekend onder de deelnemers, toch ervaren of begrijpen de deelnemers de essentie van de gestelde condities niet. Documentatie lijkt in deze twee casussen niet per se tot duidelijkere grenzen of de waarborging daarvan te leiden. Dit komt niet overeen met de theorie over de gesloten benadering. Een andere eigenaardigheid, in zoverre het nog als een eigenaardigheid kan worden gezien, is het belang dat aan vertrouwen wordt gehecht. Wederom wordt vertrouwen als een kernelement van het succes gezien en wordt aangespoord om als gemeente actief uit te stralen.



Grafiek 9: Overzicht indeling voorwaarden casus 6

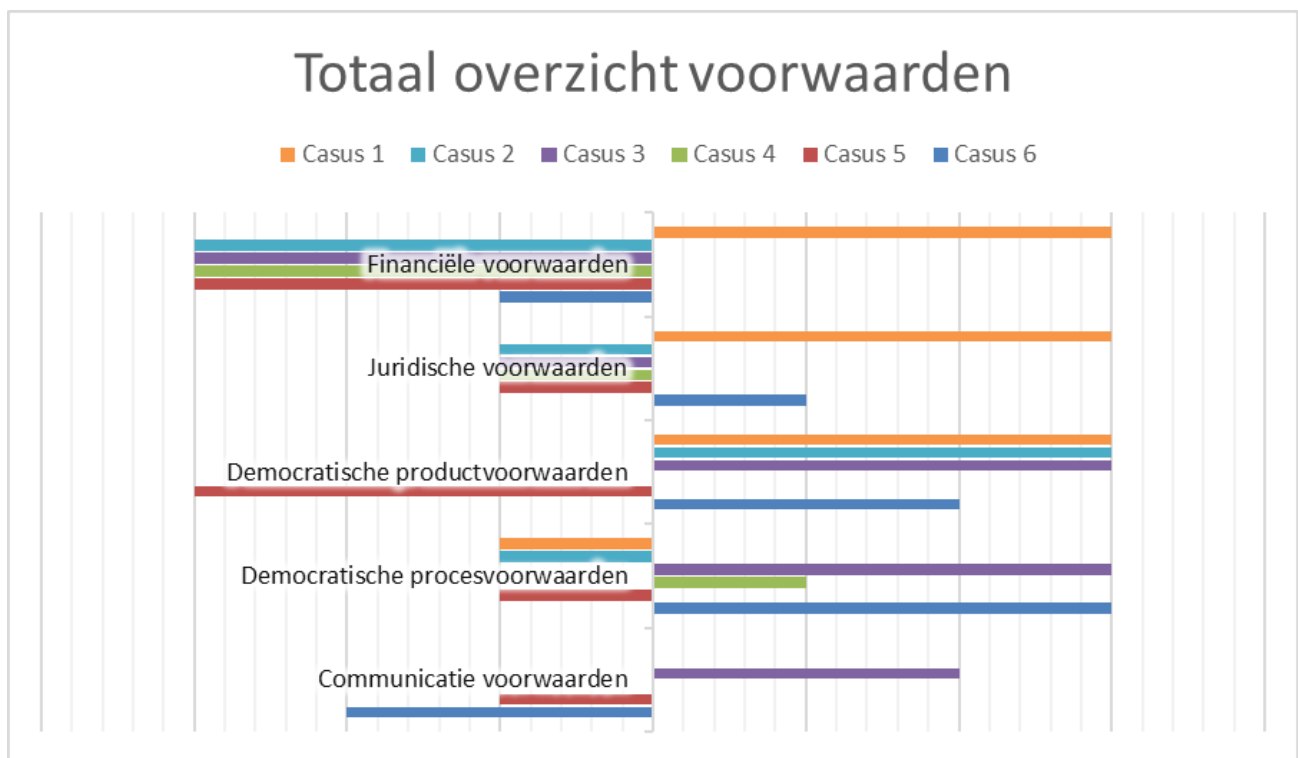
Nu de zes casussen elk een eigen analyse hebben gehad, zal het volgende hoofdstuk de vergelijkende analyse beschrijven. Hier worden de zes casussen met elkaar vergeleken en overeenkomsten, verschillen en eigenaardigheden uitgelicht teneinde een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van dit onderzoek.

HOOFDSTUK 5. VERGELIJKENDE ANALYSE

Nu alle casusanalyses zijn afgerond, zal dit hoofdstuk de bevindingen vergelijken teneinde een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Welk effect heeft de vormgeving van de vooraf gestelde voorwaarden op het medezeggenschapsproces?* Om deze vraag te beantwoorden zullen alle voorwaarden een eigen paragraaf krijgen met een toelichting op de opmerkelijke elementen hierin. Per dimensie zal daarmee duidelijk worden wat de bevindingen zijn over de mogelijke manier van invulling naar gesloten en naar open vormgevingsstijl.

5.1 VERGELIJKING VAN CASUSSEN

De gekozen casussen lijken allemaal hun doel te hebben gehaald of vorderingen te maken om het einddoel te halen. Er is geen casus die evident heeft gefaald in het medezeggenschapsproces. Wat op zijn minst opvallend is, gezien nagenoeg geen enkele casus alle voorwaarden op eenzelfde manier heeft ingevuld, zoals te zien in de grafiek hieronder.



Grafiek 10: Totaaloverzicht voorwaarden

De casussen hebben ondanks hun unieke invullingen gemeenschappelijke lessen, patronen en hindernissen met zich meegebracht. Aan het einde van dit hoofdstuk zullen deze behandeld worden. Allereerst zal er worden gekeken naar de afwijkende casussen per voorwaarde, waarna de voorwaarden afzonderlijk van elkaar worden behandeld in de volgende paragrafen.

Per dimensie is er gekeken of er een afwijking zit op de gemiddelde invulling van de dimensie in kwestie. Dit wordt gedaan door de totaalscore te delen door het aantal casussen en het gemiddelde cijfer wat hieruit voortkomt te vergelijken met de score van de casussen zelf. Een casus mag 1 punt van het gemiddelde afwijken. Hieronder de bevindingen per voorwaarde.

Financiële voorwaarden

Bij de financiële voorwaarden is er sprake van een gemiddelde score van 2 richting de gesloten invulling. Gezien er maximaal 1 punt van dit gemiddelde mag worden afgeweken, vallen casus 2,3,4,5 (met een gemiddelde van 3 punten richting de gesloten invulling) en casus 6 (met een gemiddelde van 1 punt richting de gesloten invulling) binnen het gemiddelde. Casus 1, met 3 punten richting de open benadering, is in dit onderzoek een afwijkende casus, en dat geven zal worden meegenomen in de verdere analyse. Ondanks deze afwijking lijkt deze casus geen directe problemen te hebben gehad met de financiële elementen in het proces.

Juridische voorwaarden

De juridische voorwaarden zijn gemiddeld ingevuld met een score van 0. Net zoals in de financiële voorwaarden, is enkel casus 1 hierin een afwijkende casus met de gemiddelde score van 3 richting de open benadering. Casus 1 blijft consistent de gehele dimensie middels de open benadering invullen, iets waar de andere vijf casussen niet voor hebben gekozen, en resulteert daarmee in een afwijking. Wederom zijn er geen problemen binnen de juridische dimensie geconstateerd bij de afwijkende casus.

Democratische productvoorwaarden

De democratische productvoorwaarden hebben een gemiddelde score van 1 richting de open invulling. Dit maakt dat enkel casus 3, met een score van 0, en casus 6, met een score van 2 richting de open invulling, niet afwijkend zijn. De andere casussen scoren allen afwijkend. Casus 1,2 en 3 hebben allen een afwijkende score richting de open invulling en casus 5 heeft een afwijkende score richting de gesloten invulling. De democratische productvoorwaarden hebben daarmee aanzienlijk meer afwijkingen dan de overige voorwaarden. Op dit gegeven zal paragraaf 5.5 terugkomen.

Democratische procesvoorwaarden

De democratische procesvoorwaarden kennen een gemiddelde score van 0. Casus 3 en casus 6 zijn hierin afwijkende casussen. Beide hebben zij een score van 3 richting de open invulling, in tegenstelling tot de overige casussen die allen een score van 1 richting de gesloten invulling realiseerden. De twee afwijkende casussen vallen op door hun sterke invulling richting de open stijl. Daarnaast herhaalt de afwijking van deze casussen zich in de communicatie voorwaarden.

Communicatie voorwaarden

De communicatie voorwaarden genieten een gemiddelde score van 0 en is dus gemiddeld genomen neutraal vormgegeven. Wederom wijken de casussen 3 en 6 van dit gemiddelde af. Casus 3 wijkt af richting de open benadering en casus 6 richting de gesloten benadering. De andere casussen vallen allen binnen de gemiddelde score van nul.

Al met al hebben alle voorwaarden een of meerdere afwijkende casussen in zowel de gesloten als de open stijl. Enkel casus 4 is binnen geen enkele dimensie een afwijkende casus.

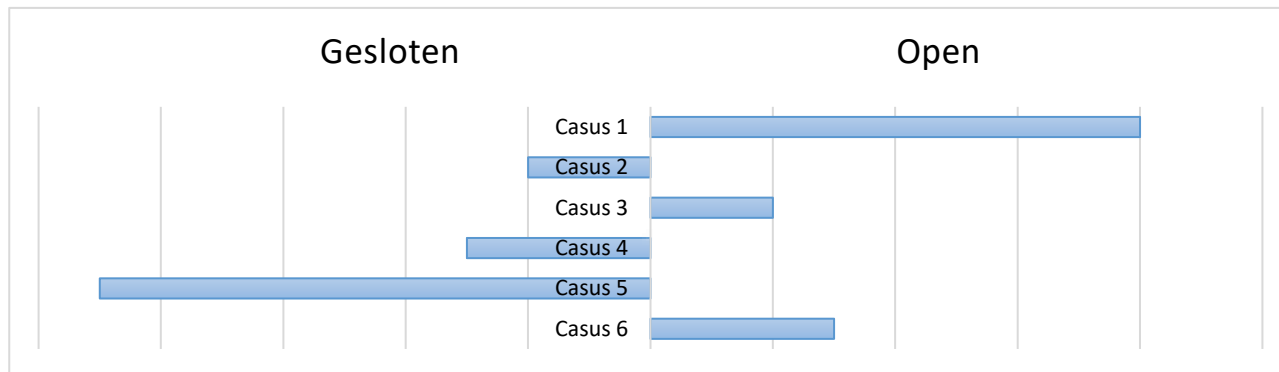
Voorwaarde	Gemiddelde stijl	Score	Afwijkende casus	Invullings-stijl	Afwijking	Algemeen succes casus
Financiële voorwaarden	Gesloten	2	Casus 1	Open	5	Subjectief succes
Juridische voorwaarden	Neutraal	0	Casus 1	Open	3	Subjectief succes
Democratische Productvoorwaarden	Open	1	Casus 1	Open	2	Subjectief succes
		1	Casus 2	Open	2	Subjectief succes
		1	Casus 3	Open	2	Objectief succes Subjectief succes
		1	Casus 5	Gesloten	4	Subjectief succes
Democratische Procesvoorwaarden	Neutraal	0	Casus 3	Open	3	Objectief succes Subjectief succes
		0	Casus 6	Open	3	Subjectief succes
Communicatie voorwaarden	Neutraal	0	Casus 3	Open	2	Objectief succes Subjectief succes
		0	Casus 6	Gesloten	2	Subjectief succes

Tabel 40: Afwijkende casussen

In de bovenstaande tabel staat een overzicht van alle afwijkende casussen. Casus 4 is de enige casus die niet voorkomt in deze tabel. Tevens heeft casus 4 met zijn medezeggenschapsproces zowel een objectief als een subjectief succes geboekt. Casus 1 en casus 3 hebben het vaakst te maken met een afwijking op een voorwaarde. Casus 3 is net als casus 4 zowel een objectief als een subjectief succes. Beide casussen hebben gemiddeld genomen een tegenstrijdige invullingstijl gebruikt. Toch weten beide casussen het medezeggenschapsproces tot een succesvol einde te brengen. De theorie lijkt hier in elk geval geen directe verklaring voor te hebben. De respondenten van beide objectief succesvolle casussen geven wel een mogelijke verklaring. Beiden zijn overtuigd dat de laagdrempelige onderlinge contacten en hoge sociale cohesie van deelnemers en buurtbewoners een positieve bijdrage leveren aan een succesvol proces. Mensen zijn sneller bereid mee te werken en voelen zich beter betrokken bij het proces. Daarmee lijkt de tevredenheid van de doelgroep beter gewaarborgd.

Naast casus 3 en 4 valt ook casus 1 op in de tabel. Dit komt omdat casus 1 met name een uitzondering is binnen de financiële en juridische voorwaarde. Deze heeft zij namelijk geheel open vormgegeven. Casus 1 heeft al met al de meeste subvariabelen open benaderd in vergelijking met de andere casussen. Daarmee is casus 1 de meest open casus. Casus 1 heeft op dit moment subjectief succes geboekt. Deelnemers en bewoners zijn zover te beoordelen tevreden over het proces en succesvolle afronding lijkt reëel. Als we casus 1 vergelijken met casus 5, de meest gesloten casus in het onderzoek, valt op dat casus 5 ook op dit moment

een subjectief succes is. Het eerste product van het proces is geproduceerd en over dat product leken de deelnemers en betrokkenen tevreden te zijn. Hoewel er nog steeds de verwachting bestaat dat men de doelen van het medezeggenschapsproces op den duur ook gaat realiseren, is de casus toch tegen enkele hindernissen gelopen en op dit moment moet worden bepaald hoe het proces opnieuw vorm kan worden gegeven. Casus 5 moet daarmee een kleine stap terug doen om de draad weer op te pakken. Hieronder een schematisch overzicht van de totaal toegepaste vormgevingsstijl van de casussen.



Grafiek 11: Gemiddelde invulling casussen

Een andere eigenaardigheid is dat de casussen die het vaakst afwijken van het gemiddelde, allen gemiddeld een open invulling handhaven. Dat terwijl maar één dimensie gemiddeld overtuigend gesloten is ingevuld, te zegge de financiële voorwaarde. De meeste voorwaarden, met uitzondering van de democratische productvoorwaarden, hebben gemiddeld de neutrale score van 0. De productvoorwaarden hebben tevens de meeste afwijkende casussen van alle voorwaarden. Enkel bij deze voorwaarden hebben gesloten casussen een afwijking van het gemiddelde.

Samenvattend vallen enkele onverwachte elementen op. Allereerst valt op dat de twee casussen die zowel objectief als subjectief succes hebben geboekt, beide een andere invullingstijl hebben geïmplementeerd. Daarnaast valt op dat de afwijkende casussen bijna geheel uit casussen bestaan die voor een open benadering zijn gegaan. Echter lijken de afwijkingen geen effect te hebben gehad op het succes van de casus. Al met al kunnen er enkele algemene constatering worden gedaan op basis van de onderzoeksgegevens tot nu toe.

5.1.2 ALGEMENE BEVINDINGEN

Wat opvalt in de tabel en grafieken, is dat geen enkele casus hetzelfde pad van invulling heeft genomen. Daarmee heeft geen enkele casus alle voorwaarden middels eenzelfde benadering als een andere casus ingevuld. Kijkend naar de theorie zou dit niet moeten kunnen. Immers zou alleen de gesloten of de open benadering succesvol moeten zijn, en de andere afbreuk moeten doen aan het succes. Uit onderzoek blijken echter andere resultaten te komen:

1. Geen eenduidige weg naar succes

De twee casussen, casus 3 en casus 4, die afgerond zijn en daarmee tot een objectief succesvol einde van het medezeggenschap zijn gekomen, hebben niet eenzelfde patroon qua invulling. Casus 3 is overwegend open ingevuld en casus 4 overwegend gesloten. Hoewel zij op bepaalde voorwaarden overeenkomen, is dit toch

een merkwaardig verschijnsel wat theoretisch gezien onlogisch lijkt.

2. Een gemengde of neutrale stijl verlaagt niet aantoonbaar de succeskans

Wat nog meer opvalt is dat niet in alle gevallen de voorwaarden geheel gesloten of open zijn benaderd. Eerder het tegenovergestelde lijkt zich voor te doen. In de meeste casussen is het merendeel van de voorwaarden niet geheel gesloten of geheel open ingevuld. De enige uitzondering hierop is de financiële casus, die in vier casussen geheel gesloten is ingevuld en in één casus geheel open. Deze bevinding gaat tegen de theorie in. Immers zouden de benaderingen elkaar moeten uitsluiten en werken de kernelementen van de twee benaderingen elkaar juist tegen, wat de kans op een succesvol medezeggenschapsproces zou moeten verkleinen.

3. Initiatiefnemer krijgt relatief meer zeggenschap in het proces

Een andere eigenaardigheid is het patroon van de initiatiefnemer. In de casussen 1, 3 en 6 waren de bewoners de eerste initiatiefnemers of waren de bewoners en de gemeente dit tegelijkertijd. In deze drie casussen is er vooral voor de open benadering gekozen, waar over het algemeen deelnemers meer ruimte krijgen om een eigen invulling te geven aan het proces. In de casussen 2, 4 en 5 was de gemeente de initiatiefnemer en is er vooral voor de gesloten invulling van de voorwaarden gekozen. Binnen de gesloten voorwaarden draagt de gemeente over het algemeen minder verantwoordelijkheden over. Het lijkt waarschijnlijk dat de groep of organisatie die initieert, meer ruimte krijgt om het proces invulling te geven. Met andere woorden: waar bewoners initiëren krijgen zij relatief meer zeggenschap in het medezeggenschapsproces en waar de gemeente initieert behoudt de gemeente juist relatief veel zeggenschap.

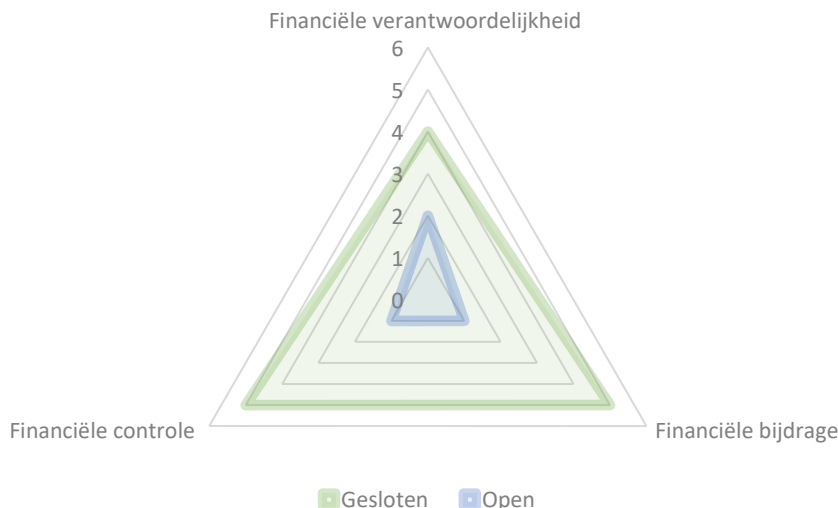
4. Gesloten invulling staat niet gelijk aan duidelijkheid

Een ander opmerkelijke bevinding is dat er meerdere casussen zijn geweest die aangaven dat het proces op bepaalde punten duidelijker had kunnen zijn of dat de voorwaarden omtrent de afspraken geslotener hadden moeten zijn. Het element duidelijkheid is een belangrijk kenmerk van de klassieke benadering en naar verwachting zou de open invulling van de moderne benadering hier moeite mee moeten hebben. Echter hadden casussen 2 en 5 ook moeite met de duidelijkheid. Met name casus 5 is daarmee een opvallende verschijning, omdat deze geheel gesloten is benaderd. Een verklaring hiervoor zou in de theorie te vinden kunnen zijn. Immers zijn ook bij casus 5 niet alle subvariabelen middels de gesloten benadering ingevuld en de open elementen zouden daarmee afbreuk kunnen hebben gedaan aan de duidelijkheid. Aan de andere kant lijkt deze theoretische verklaring niet van toepassing op de casussen 3 en 4. Dit terwijl casus 4 ook een vergelijkbare casus is met een overwegend gesloten invulling. Voorlopig lijkt het erop dat een geslotener invulling niet per se het element duidelijkheid verzekerd. Dit is een relevante bevinding omdat de klassieke benadering ervan overtuigd is dat duidelijkheid tot een succesvol proces zou moeten leiden. Echter lijkt de weg naar succes via duidelijkheid in deze casussen niet middels gesloten klassieke elementen te worden bewerkstelligd. Daarmee lijkt de uitleg van de klassieke benadering wat betreft het creëren van succes voor het medezeggenschapsproces te zijn weerlegd.

Nu de casussen in hun totale omvang met elkaar zijn vergeleken en de eerste bevindingen zijn gedaan, is het tijd om de individuele subvariabelen per dimensie nader te bekijken. Mogelijkerwijs komen hier nog enkele verklaringen naar boven voor de ogenschijnlijke tegenstrijdigheden tussen de theorie en de praktijk.

5.2 VERGELIJKING VAN FINANCIËLE VOORWAARDEN

De financiële voorwaarden bestaan uit de subvariabelen: financiële verantwoordelijkheid, financiële controle en financiële bijdrage. In casus 1 zijn de financiële voorwaarden geheel open ingevuld, in casus 2, 3, 4 en 5 geheel gesloten en in casus 6 gemengd richting de open benadering. De voorkeur van de casussen om de financiële voorwaarden gesloten in te vullen is in de grafiek hieronder ook schematisch weergegeven:



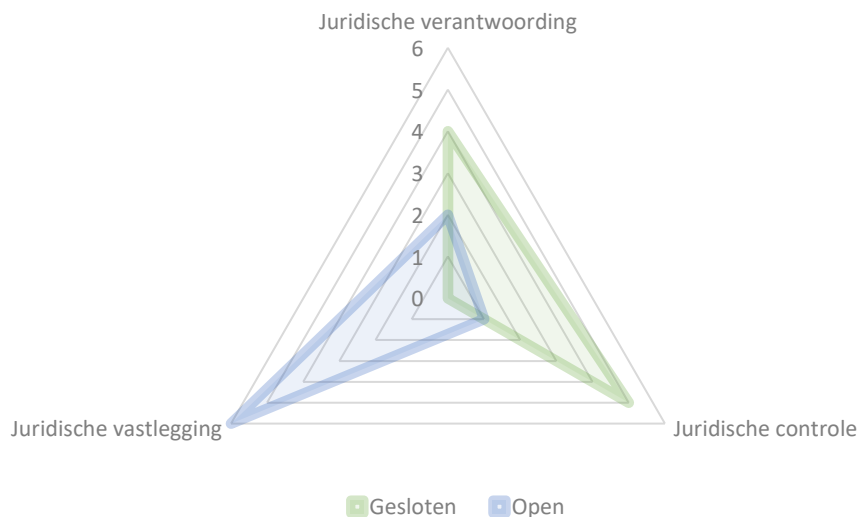
Grafiek 12: Overzicht subvariabelen financiële voorwaarden

In twee gevallen is de financiële verantwoordelijkheid niet in handen van de gemeente. In deze gevallen heeft één van de casussen voor een mengvorm gekozen van gesloten en open subvariabelen. In dit geval lag de financiële verantwoordelijkheid bij zowel de gemeente als de bewoners, maar de financiële controle en financiële bijdrage bij de gemeente. In deze casus heeft de werkgroep zich in eerste instantie niet aan de financiële condities gehouden die de gemeente heeft gesteld. Zij zijn namelijk ruim over het te besteden budget heen gegaan en hebben daardoor een nieuw ontwerp moeten indienen. De theorie van de benaderingen acht het waarschijnlijk dat een mengvorm van gesloten en open voorwaarden de kans op succes vermindert. Wellicht dat dit voor de financiële voorwaarden inderdaad zo werkt. Immers zijn bij de andere casussen, die de voorwaarden allen via één benadering hebben ingevuld, geen directe budgettaire hindernissen geconstateerd.

Hoewel de meeste casussen de financiële voorwaarden gesloten hebben benaderd, kan het niet worden aangetoond dat een volledig open benadering minder geschikt is voor deze voorwaarde. Immers is er één casus geweest die de voorwaarden geheel open heeft benaderd. De casus heeft geen aantoonbare problemen van financiële aard ervaren. Daarnaast lijken de respondenten niet overeen te komen wat essentieel is bij de invulling van deze voorwaarde. Zo is de ene respondent overtuigd dat er duidelijke gesloten financiële kaders moeten worden gesteld, omdat het project anders het risico loopt niet te kunnen worden gerealiseerd. Deelnemers zouden geneigd zijn te denken dat de gemeente voldoende financiële middelen heeft om een overschrijding van het budget op te vangen. In een andere casus zien we dat er juist geen budgettaire grenzen zijn gesteld, enkel de eis om uitgaven maatschappelijke meerwaarde te laten hebben. Hier wordt echter geen neiging naar meer uitgaven dan per se nodig is geconstateerd en lijkt actief te worden gezocht naar mogelijkheden om zo min mogelijk uitgaven via gemeenschapsgeld te financieren.

5.3 VERGELIJKING VAN JURIDISCHE VOORWAARDEN

De juridische voorwaarden is een stuk wisselender vormgegeven dan de financiële voorwaarde. De eerste casus heeft de juridische voorwaarden wederom geheel open ingevuld. De overige casussen hebben elk een mengvorm van gesloten en open subvariabelen. Hierin waren de juridische voorwaarden van casus 2, 3, 4 en 5 richting de gesloten benadering en in de zesde casus richting de open benadering vormgegeven.



Grafiek 13: Overzicht subvariabelen juridische voorwaarden

Op het gebied van juridische verantwoording en de juridische controle kozen de meeste casussen voor een gesloten invulling. Dit is in tegenstelling tot de juridische vastlegging, die unaniem is ingevuld middels een open benadering. Geen enkele casus heeft aantoonbaar met harde juridisch afdwingbare afspraken gewerkt. Er is hoogstens met ondertekende intentieverklaringen gewerkt. Over het algemeen werd er geen wens uitgesproken om dit voortaan anders aan te pakken. In één casus overweegt de gemeente wel om in het vervolg de gemaakte afspraken contractueel door beide partijen te laten ondertekenen. Dit zou namelijk voor meer duidelijkheid zorgen en verzekeren dat binnen de afspraken wordt gehandeld. Anderen geven aan dat een contractueel verband mogelijk het idee van wantrouwen kan ontstaan. Of deze opvattingen daadwerkelijk zo in de praktijk spelen kan middels de gevonden data geen uitspraak over worden gedaan, omdat geen van de onderzochte casussen met juridisch afdwingbare afspraken hebben gewerkt.

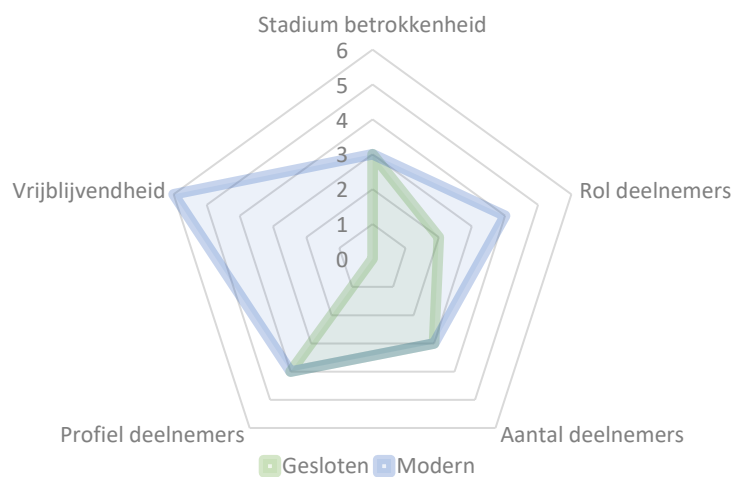
In de meeste casussen lijkt de juridische dimensie geen grote rol te hebben gespeeld of enkel als al bestaand kader te worden ervaren. Enkele casussen geven aan bewust voor de term experiment of pilot te hebben gekozen zodat ze minder met de bestaande wetgeving van doen hebben. Anderen geven aan zich er eigenlijk niet mee bezig te hebben gehouden en dat enkel standaardprocedures zijn gevolgd. In de meeste gevallen lijkt niet bewust te zijn nagedacht over het invullen van de juridische voorwaarde, omdat er met bestaande procedures verder is gewerkt. Dit zorgde veelal ervoor dat de gemeente automatisch verantwoordelijk is en dat er standaard controles werden uitgevoerd naar de juridische haalbaarheid. Voor de juridische voorwaarden kan in elk geval worden geconcludeerd dat een mengvorm van gesloten en open geen aantoonbaar negatief effect heeft op het medezeggenschapsproces. Daarbij moet worden gemeld dat er ook geen aantoonbaar wettelijke overtredingen hebben plaatsgevonden in de onderzochte casussen.

5.4 VERGELIJKING VAN DEMOCRATISCHE VOORWAARDEN

Aangezien de democratische voorwaarden het gehele onderzoek zijn opgedeeld in democratische productvoorwaarden en democratische procesvoorwaarden, zal in deze vergelijkende analyse deze splitsing ook aanhouden. Te beginnen met de democratische productvoorwaarden.

5.4.1 VERGELIJKING VAN DEMOCRATISCHE PRODUCTVOORWAARDEN

De democratische productvoorwaarden hebben in dit onderzoek de meeste subvariabelen: stadium betrokkenheid, rol van de deelnemers, aantal deelnemers, profiel deelnemers en de vrijblijvendheid van de deelname.



Grafiek 14: Overzicht subvariabelen democratische productvoorwaarden

Over het algemeen zijn de productvoorwaarden open benaderd. Echter zijn in geen enkele casus de productvoorwaarden geheel gesloten of open ingevuld. Daarmee kunnen de productvoorwaarden enkel op hun mengvorm worden beoordeeld, welke geen aantoonbaar negatief effect heeft gehad op het proces.

Beginnend bij het stadium van betrokkenheid is al eerder geconstateerd dat er een patroon lijkt te zijn tussen de groep die initieert en de mate van zeggenschap zij in het proces krijgen. Te zeggen dat de open benadering, die karakteristiek meer invullingsruimte voor de bewoners laat, vaker wordt gebruikt wanneer bewoners het product (mede) initiëren. Als de gemeente het product initieert lijkt het proces van een gesloten invulling te genieten, welke traditiegetrouw meer bevoegdheden bij de gemeente laat. De invulling van deze subvariabele lijkt afgezien van dit gevonden patroon geen verdere aantoonbare effecten te hebben in positieve of negatieve zin. Bijzonder is ook dat het stadium van betrokkenheid dan weer geen overeenkomstig effect lijkt te hebben op de rol die de deelnemers krijgen toebedeeld in dit proces. Zo hebben in casus 2, 4 en 5 de gemeente het plan geïnitieerd, maar is enkel in casus 5 de rol van de bewoners gesloten vormgegeven. Daarentegen hebben in casus 1, 3 en 6 de bewoners of de gemeente en de bewoners het plan geïnitieerd, maar heeft casus 3 wel gekozen voor een gesloten invulling van de rol van de bewoners. Dit is een verrassende bevinding waar niet direct een verklaring voor kan worden gegeven. Met betrekking tot de

toebedeelde rol valt op dat in twee casussen, casus 2 en casus 5, de rol en bijbehorende bevoegdheden van de deelnemers voor de deelnemers niet geheel duidelijk was. Toch heeft casus 2 de rol open vormgegeven en casus 5 de rol gesloten ingevuld.

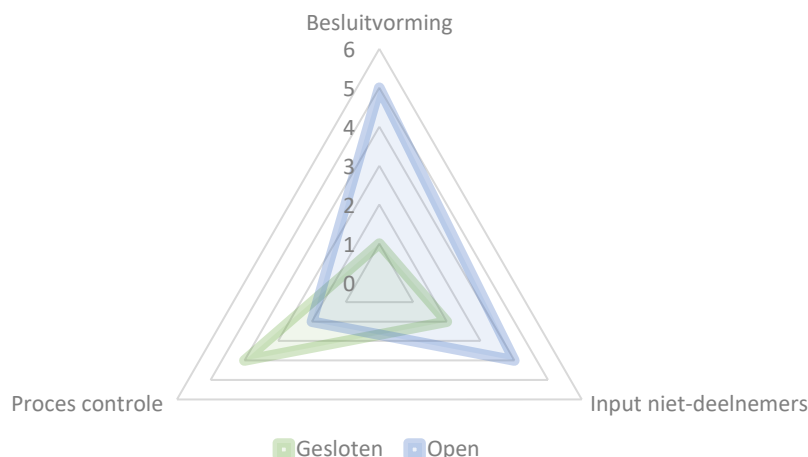
Komende bij de subvariabele aantal deelnemers valt op dat de casussen deze subvariabele wisselend hebben ingevuld. Wat opviel tijdens de analyse is dat bij de casussen waar een beperking aan het aantal deelnemers zat, deze beperking vooral uit praktische overwegingen is ontstaan of dat er niet bewust over is nagedacht omdat ze enkel bepaalde profielen zochten. Bewuste uitsluiting kan niet als aantoonbare reden worden ontwaard in deze casussen. De keus voor het al dan niet inperken van de deelnemers lijkt tevens geen effect te hebben op de mogelijkheid tot input van de niet-deelnemers, welke een subvariabele is van de procesvoorwaarden. Het profiel van de deelnemers hebben als de gesloten en de open benadering bij elkaar worden opgeteld een hogere score dan theoretisch mogelijk zou moeten zijn. Immers sluiten de benaderingen elkaar onderling uit. Toch bleek dit in de praktijk niet zo te zijn. Er zijn namelijk twee casussen waar het profiel van de deelnemers zowel gesloten als open zijn ingevuld. Deze casussen hebben namelijk bij een deel van de deelnemers een selectie gedaan op expertise en een ander deel aangevuld met een heterogene vertegenwoordiging van de bewoners. Deze mening van benaderingen binnen de subvariabele is niet, zoals de theoretische verwachting zou zijn, als aantoonbaar negatief ervaren. Overigens waren alle respondenten tevreden over hun gekozen benadering bij de subvariabele van het profiel van de deelnemers.

Tenslotte is de vrijblijvendheid unaniem open ingevuld. De respondenten vonden het niet nodig om de vrijblijvendheid middels afdwingbare maatregelen te regelen. Er zijn geen momenten waargenomen dat deze invulling negatieve effecten heeft gehad. Hier moet aan worden toegevoegd dat, hoewel er niet voor afdwingbare maatregelen is gekozen, processen niet overal als vrijblijvend werden ervaren. Dit had echter na eigen zeggen met het verantwoordelijkheidsgevoel van de betrokken deelnemers te maken. Mondelinge afspraken of toezeggingen werden in de meeste processen normaliter ervaren als een verplichting die je op je nam. De deelnemers leken elkaar te vertrouwen dat ze deze afspraken nakwamen zonder een tussenkomst van afdwingbare maatregelen.

Al met al lijkt de mengeling van benaderingen binnen de productvoorwaarden geen aantoonbaar negatief effect te hebben op de voorwaarden zelf of het algehele proces. Sterker nog, onderlinge subvariabelen waar naar verwachting een correlatie tussen zou kunnen worden gevonden, lijken elkaar niet te beïnvloeden. Dit maakt tevens dat het lijkt dat de productvoorwaarden niet lijden onder een mengeling van gesloten en open benaderingen in de subvariabelen of zelfs onder mengelingen binnen de subvariabele zelf, zoals het profiel van de deelnemers aantoont.

5.4.2 VERGELIJKING VAN DEMOCRATISCHE PROCESVOORWAARDEN

De procesvoorwaarden in deze casus kijken naar de subvariabelen: besluitvorming, input van de niet-deelnemers en de democratische controle.



Grafiek 15: Overzicht subvariabelen democratische procesvoorwaarden

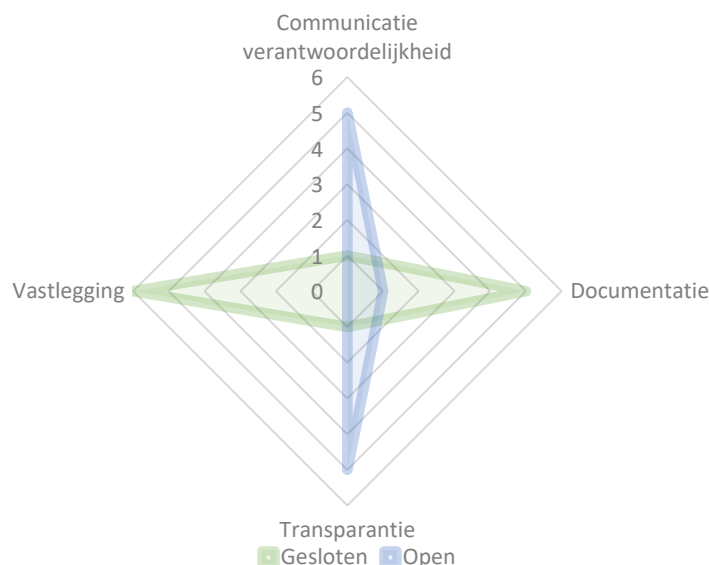
Ook de democratische procesvoorwaarden zijn overwegend open ingevuld over het verloop van de casussen. In casus 3 en casus 6 zijn alle subvariabelen middels de open benadering ingevuld. De overige casussen hebben een mengvorm van gesloten en open stijlen. De subvariabelen hebben onderling geen overeenkomstig patroon. Wat opvalt is dat met name de besluitvorming bijna overal open is vormgegeven. In de meeste gevallen betekende dit dat de deelnemers in de tussenstappen de besluitvormende macht hadden en de gemeente op het einde toestemming moest verlenen middels de gemeenteraad en het college. De besluitvorming was daarmee in de meeste gevallen gedeeld. In casus 1 lag de besluitvorming wel geheel bij de bewoners, omdat de gemeente van tevoren toestemming heeft gegeven, mits er aan de bestaande condities is gehouden. Dit kon niet achteraf nog om andere redenen worden veranderd. De invulling van de input van de niet-deelnemers is op vele manieren vormgegeven in de casussen. Sommige hadden een bindende verkiezing of een ander neutraal kwalitatief waarborgingsmechanisme welke directe input van de niet-deelnemers verzekerden. Anderen gaven ruimte tot input middels vertegenwoordigers, suggesties, bezwaren, informatieavonden of de mogelijkheid om het proces achteraf te annuleren, wat vormen zijn van indirecte input.

Tenslotte is de subvariabele procescontrole in de meeste gevallen gesloten benaderd, hetzij vaak niet bewust. Net als bij de subvariabele financiële controle en juridische controle, lijkt ook de controle op het democratische proces niet bewust gesloten te zijn ingevuld. Daarnaast lijkt er een dunne lijn te zitten tussen de controle en interesse. De controlerende functie lijkt vooral uit gewoonte door de gemeente te worden ingevuld en lijkt verder geen positief of negatief effect te hebben op de procesvoorwaarden.

Samenvattend lijkt zowel de gesloten als de open benadering binnen de procesvoorwaarden tot een succesvolle samenwerking te leiden. De objectief succesvolle casussen 3 en 4 hebben de procesvoorwaarden tevens wisselend benaderd. De ene middels een compleet open invulling en de andere middels een mengvorm. Een volledig open invulling of een mengeling van de benaderingen heeft geen aantoonbaar negatief effect. Er kan geen uitspraak worden gedaan over een volledig gesloten invulling.

5.5 VERGELIJKING VAN COMMUNICATIE VOORWAARDEN

De laatste dimensie zijn de communicatie voorwaarden. Deze bestaat uit vier subvariabelen die zoals in de grafiek hieronder aangegeven erg wisselend zijn vormgegeven. De subvariabelen zijn: communicatie verantwoordelijkheid, documentatie, transparantie en vastlegging.



Grafiek 16: Overzicht subvariabelen communicatie voorwaarden

Uit deze grafiek valt duidelijk op te maken dat de communicatie dimensie als het ware een tweedeling heeft qua invulling. De communicatie verantwoordelijkheid en de transparantie zijn het vaakst open ingevuld. De documentatie en de vastlegging van de voorwaarden juist middels de gesloten benadering. Dit maakt ook dat deze dimensie het vaakst een 'neutrale' score heeft. Er is geen enkele casus geweest die de communicatie voorwaarden geheel via één benadering heeft vormgegeven. Casussen 1, 2 en 4 hebben de subvariabelen middels dezelfde benaderingen vormgegeven. De andere drie casussen tonen enkele afwijkingen: casus 3 heeft als enige gekozen om de documentatie open vorm te geven, casus 5 heeft als enige gekozen de verantwoordelijkheid gesloten te benaderen en tenslotte heeft casus 6 gekozen om de transparantie gesloten in te vullen. Elke casus heeft haar afspraken, kaders en condities gedocumenteerd. Casussen 1, 2, 5 en in zekere mate 6 gaven aan dat bepaalde delen van het proces niet duidelijk genoeg zijn gemaakt of niet duidelijk genoeg zijn geworden voor de bewoners. Casus 3, de enige casus die geen documentatie heeft, heeft dit probleem bijzonder genoeg niet. Met name casus 5 is gesloten ingevuld, maar had toch moeite met het element duidelijkheid ten opzichte van de rol van de bewoners. Dit terwijl de casus alles zorgvuldig heeft gedocumenteerd en gedeeld. Het feit dat het merendeel van de casussen aangaf dat het proces op zekere hoogte duidelijker had gekund en deze casussen tevens zowel de documentatie als de vastlegging van de afspraken gesloten hebben vormgegeven, lijkt tegen de klassieke theorie in te gaan. Met name gezien de casus die niet documenteerde, blijkbaar geen last had van duidelijkheid. Aan de ene kant kan beargumenteerd worden dat een gesloten benadering, zoals de theorie aangeeft, wordt tegengewerkt door de open elementen van de andere communicatie subvariabelen. Aan de andere kant is dit niet het geval bij casus 3 en 4, wat maakt dat het onderzoek deze theoretische verklaring voor dit fenomeen niet ondersteunt. Wellicht zijn casus specifieke elementen in dit geval de boosdoener.

Nu alle voorwaarden grondig zijn geanalyseerd zal deze paragraaf de gevonden effecten per dimensie beschrijven. Hier wordt gekeken naar de gekozen stijl van vormgeving en of de desbetreffende stijl ook een effect heeft gehad op het objectieve en/of subjectieve succes.

Financiële voorwaarden

De financiële voorwaarden zijn door de meeste casussen zuiver gesloten vormgegeven. Bij de zuiver gesloten casussen zijn geen negatieve effecten te ontwaren die een mogelijk effect kunnen hebben op het objectieve of subjectieve succes van het proces. Bij de afwijkende casus die de financiële voorwaarden zuiver open heeft benaderd, zijn ook geen negatieve effecten geconstateerd. De casus die de financiële voorwaarden hybride heeft vormgegeven richting de gesloten benadering, heeft wel negatieve effecten ervaren binnen de financiële dimensie. Al met al kan er worden geconstateerd dat zowel een zuivere gesloten en een zuivere open invulling van de financiële voorwaarden bijdraagt aan het succesvol afronden van de casus. Een hybride vorm van gesloten en open invullingen lijkt de kans op succes te verminderen.

Juridische voorwaarden

De juridische voorwaarden zijn vrij wisselend ingevuld. Bijna alle casussen hebben de juridische dimensie hybride vormgegeven, meestal richting de gesloten benadering. Eén casus is hier afwijkend in, door alle juridische voorwaarden zuiver open in te vullen. Geen enkele casus heeft (negatieve) effecten ervaren binnen de juridische dimensie. In tegenstelling tot de financiële voorwaarde lijkt het succes van het medezeggenschap niet te verminderen als de juridische voorwaarden niet zuiver gesloten of open worden ingevuld. Over een zuiver gesloten invulling van de juridische dimensie kan geen uitspraak worden gedaan, omdat dit fenomeen niet is voorgekomen. Wat opvalt is dat alle casussen ervoor hebben gekozen om de subvariabele juridische vastlegging open vorm te geven. Geen enkele casus heeft dus met een contractueel verband gewerkt. Hoewel er geen aantoonbaar negatieve effecten zijn vastgesteld binnen de juridische dimensie en alle casussen minimaal een subjectief succes hebben bereikt, gaf toch een enkele respondent aan wellicht in de toekomst over te willen gaan op een contractuele samenwerking. Deze overweging leek echter niet voort te komen uit ontevredenheid over de huidige stijl, maar ingegeven door de gewoonten uit de private sector. De juridische voorwaarden zijn in nagenoeg alle casussen niet bewust volgens een bepaalde stijl ingevuld. Hoewel er geen negatieve effecten zijn ervaren, kan ook niet worden aangetoond dat de gekozen stijl een positief effect heeft gehad. Over het algemeen hebben de deelnemers zich niet bewust beziggehouden met de juridische dimensie.

Democratische voorwaarden

De democratische voorwaarden zijn opgedeeld in productvoorwaarden en procesvoorwaarden. Met name bij de productvoorwaarden valt op dat er veel afwijkende casussen zijn. De productvoorwaarden onderscheiden zich door over de meeste subvariabelen te beschikken van alle voorwaarden. De productvoorwaarden kijken dan ook naar de totstandkoming van en toetreding tot het project zelf. De procesvoorwaarden kijken naar de gemaakte afspraken omtrent de besluitvorming en uitvoering van de stappen in het proces.

Democratische productvoorwaarden

Er is geen casus geweest die de productvoorwaarden zuiver gesloten of zuiver open heeft vormgegeven. Er kan daarmee alleen een uitspraak worden gedaan over de hybride invulling. De hybride invulling neigt in de meeste casussen naar de open invulling. Echter zijn er vier afwijkende casussen op deze voorwaarde. De variaties van invulling die uiteindelijk onder het noemer hybride vallen, hebben geen aantoonbaar negatief effect op het succes van de casus. Enkel bij de subvariabele rol van de deelnemers is in twee gevallen een negatief effect op het proces opgetreden. Toch is deze subvariabele in beide gevallen anders ingevuld. De casus die de rol open heeft ingevuld, heeft alle andere subvariabelen ook open ingevuld, met uitzondering van het betrokken stadium. De andere casus die de rol gesloten heeft ingevuld, heeft alle andere subvariabelen ook gesloten ingevuld met uitzondering van de vrijblijvendheid. De overige casussen, die een grotere mate van hybriditeit kennen binnen de productvoorwaarden, hebben niet hetzelfde negatieve effect ervaren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een hogere mate van hybriditeit de kans op succes binnen de democratische productvoorwaarden niet vermindert. Een andere opmerkelijke bevinding is dat alle casussen ervoor hebben gekozen om de subvariabele vrijblijvendheid open in te vullen. De respondenten gaven aan geen behoefte te hebben deze subvariabele in de toekomst gesloten vorm te geven. Hoewel de vrijblijvendheid niet wettelijk is vastgelegd, werd in de meeste casussen deelname niet als vrijblijvendheid ervaren en daarom ook niet de noodzaak gevoeld om deze subvariabele in het vervolg gesloten vorm te geven. De democratische productvoorwaarden zijn erg wisselend vormgegeven en kenmerken zich met een hoog aantal afwijkende casussen, die allen een hybride vormgeving hanteren maar niet altijd dezelfde effecten waarnemen. Hierdoor bestaat het vermoeden dat in de praktijk de productvoorwaarden middels verschillende samenstellingen van subvariabelen kan worden vormgegeven, zonder dat deze hybride vormgeving een voorspelbaar effect heeft op het proces zelf.

Democratische procesvoorwaarden

Net als de productvoorwaarden, zijn ook de procesvoorwaarden wisselend vormgegeven. Er zijn twee afwijkende casussen, die de voorwaarden zuiver open hebben ingevuld. Eén van de zuiver open casussen is een casus welke als een objectief en subjectief succes wordt beschouwd. De andere casus die zowel objectief als subjectief succesvol is geweest, heeft de voorwaarden hybride ingevuld. Geen enkele casus heeft negatieve effecten ervaren binnen de procesvoorwaarden van de democratische dimensie. Zowel een zuiver open als een hybride invulling van deze voorwaarden kan bijdragen aan een succesvol proces.

Communicatie voorwaarden

De communicatie voorwaarden zijn wederom erg divers ingevuld. Drie casussen hebben de subvariabelen exact gebalanceerd tussen de gesloten en de open benaderingen. Eén casus neigt met de invulling richting de open benadering en twee casussen neigen met de invulling richting de gesloten benadering. Geen enkele casus heeft de communicatie voorwaarden zuiver vormgegeven. Alle casussen hebben ervoor gekozen de vastlegging van de voorwaarden gesloten te benaderen. In de praktijk leek dit in de meeste gevallen een onbewuste keuze te zijn. De keus tot een gesloten vastlegging heeft geen directe effecten op het proces voor zo ver waarneembaar. De vier casussen die nog geen objectief succes hebben bereikt, gaven allen in verschillende mate aan problemen te hebben gehad met het concept duidelijkheid. Delen van het proces of toebedeelde verantwoordelijkheden waren niet duidelijk genoeg voor de deelnemers of niet duidelijk genoeg gemaakt. Volgens de klassieke stroming wordt het element duidelijkheid verhoogd als het proces een

zuiver gesloten invulling geniet, maar verkleint als andere subvariabelen open worden ingevuld. Twee casussen die moeite hadden met duidelijkheid, hebben de communicatie voorwaarden neutraal vormgegeven, door evenveel open als gesloten ingevulde voorwaarden te implementeren. De andere twee casussen hebben ook een hybride communicatie voorwaarde, maar neigen wel naar de gesloten invulling. Daarmee lijkt de theoretische verklaring van toepassing op deze voorwaarde, ware het niet dat de twee objectief succesvolle casussen dit argument weerleggen. Eén objectieve succesvolle casus heeft de communicatie voorwaarden ook neutraal vormgegeven, maar heeft geen problemen ervaren met de duidelijkheid. De andere objectief succesvolle casus heeft de communicatie voorwaarden hybride ingevuld, maar met de neiging naar een open invulling. Ook deze casus heeft geen negatieve effecten ervaren binnen de communicatie dimensie. Daarmee klopt de theoretische verklaring van de klassieke stroming niet. Meer open elementen zorgen niet voor meer onduidelijkheid. Het is aan de ene kant mogelijk dat binnen de gesloten vormgevingsstijl, enkel een zuiver gesloten invulling leidt tot duidelijkheid en dat een hybride variant richting de gesloten invulling deze effecten juist ondermijnt. Aan de andere kant kan dit gegeven ook betekenen dat de uitleg van de klassieke stroming omtrent duidelijkheid foutief is. In elk geval kan worden vastgesteld dat een meer open invulling niet leidt tot meer onduidelijkheid. Waarom de neutrale invulling bij de ene casus wel tot negatieve effecten leidt en bij de andere niet, kan dit onderzoek niet verklaren. De neutrale casussen hebben elk exact dezelfde subvariabelen middels de open of gesloten benadering vormgegeven. Bij een hybride invulling richting de gesloten benadering, wordt wel een negatief effect geconstateerd.

5.6 SAMENVATTING

De resultaten wijzen in elk geval uit dat de theoretische effecten niet in de praktijk op het medezeggenschapsproces worden waargenomen. Een combinatie van benaderingen binnen de subvariabelen heeft geen aantoonbare negatieve effecten. Elke casus lijkt middels een eigen invulling tot in elk geval subjectieve successen te zijn gekomen, terwijl geen enkele casus een zuiver gesloten of zuiver open invulling heeft gegeven aan alle voorwaarden. De enige casus waarin de gesloten benadering in alle voorwaarden dominant was, had problemen met het element duidelijkheid. Dit lijkt tegenstrijdig met de theorie. Er zou een verklaring kunnen worden gevonden in het feit dat een combinatie van gesloten en open subvariabelen ten koste kan gaan van het totale effect van de voorwaarde. Echter wijzen de resultaten van de andere casussen niet op een negatief patroon met betrekking tot een mengvorm in de juridische, democratische en communicatie voorwaarde. Mogelijkerwijs heeft een mengvorm wel een negatief resultaat op de financiële voorwaarde. Er is één casus geweest die problemen had met betrekking tot het houden aan de financiële voorwaarden. Dit was tevens ook de enige casus die een mengvorm binnen de financiële voorwaarden hanteerde. Dit opent de mogelijkheid dat het theoretische negatieve effect op de financiële voorwaarden van toepassing kan zijn. Tenslotte lijkt er een correlatie te bestaan tussen de groep die initeert en de gekozen invulling van de voorwaarden in het proces. Dit brengt dit onderzoek met betrekking tot de voorwaarden op enkele concrete bevindingen:

1. De communicatie voorwaarden gesloten invullen verzekert het proces niet van duidelijkheid. Het ontbreken van duidelijkheid staat niet aantoonbaar subjectief succes in de weg.
2. De financiële voorwaarden lijken zowel via een gesloten als een open invulling het proces niet te hinderen. Een mengvorm heeft mogelijk een negatief effect op de financiële voorwaarde.
3. De juridische voorwaarden, democratische productvoorwaarden en democratische procesvoorwaarden staan in een mengvorm het objectieve en subjectieve succes van het proces niet aantoonbaar in de weg.
4. De communicatie voorwaarden kunnen door hybriditeit in de invulling mogelijk minder effect hebben. Dit is echter tot nu toe een theoretisch vermoeden en niet overtuigend bewezen.
5. Het stadium van betrokkenheid lijkt te correleren met de algemene invulling van de voorwaarden. Waar de gemeente initieert worden de voorwaarden meer richting de gesloten benadering vormgegeven. Waar bewoners initiëren worden voorwaarden meer richting de open benadering vormgegeven. Verrassend genoeg lijkt het niet te correleren met de verkregen rol in het proces.
6. Het al dan niet beperken van het aantal deelnemers, lijkt geen effect te hebben op de input mogelijkheden die de 'buitengesloten' deelnemers krijgen in het proces.

Nu uit de data enkele bijzondere gegevens naar voren zijn gekomen, is het tijd om over te gaan op het laatste hoofdstuk van dit onderzoek, de conclusie. Hierin zullen alle bevindingen worden samengevat, aanbevelingen worden gedaan en zal er een reflectie op het onderzoek worden gegeven.

HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE

Medezeggenschap is een samenwerkingsvorm tussen bewoners en gemeenten, die steeds vaker wordt gebruikt om invulling te geven aan de publieke ruimte. De vorm van medezeggenschap kan per gemeente en per onderwerp verschillen. Het staat dan ook vast dat deze samenwerkingsvorm nog bezig is zichzelf uit te vinden om op de meest optimale manier te worden ingezet. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het medezeggenschapsconcept door te kijken hoe de stijl van verschillende elementen effect kan hebben op het succes van het proces. Dit is gedaan door vier dimensies te onderscheiden die mogelijk gestelde voorwaarden binnen het medezeggenschapsproces overlappen. Dit zijn de financiële, juridische, democratische en communicatie dimensie. Hoe de dimensies in de praktijk worden vormgegeven, is afhankelijk van de vormgevingsstijl die wordt gehandhaafd in het proces zelf. Dit onderzoek kijkt naar twee stijlen. De eerste stijl is de gesloten stijl, die wordt ondersteund door de klassieke theoretici. Duidelijkheid, structuur en voorspelbaarheid zijn kernelementen van deze benadering. De tweede stijl is de open stijl, ondersteund door de moderne theoretici. Vrijheid, transparantie en flexibiliteit worden binnen deze theorie als belangrijkste elementen gezien. Deze twee theorieën vormen samen een bijzondere wetenschappelijke puzzel, omdat ze elkaar op het eerste gezicht lijken uit te sluiten. Maximaal één van de twee zou theoretisch gezien gelijk kunnen hebben. De praktijk van het medezeggenschapsproces lijkt echter minder statisch, zoals uit deze conclusie zal blijken. Allereerst wordt het theoretische deel van het onderzoek behandeld en de bijbehorende deelvragen beantwoord. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden en resultaten uitgelicht, waarvan de laatste antwoord geeft op de hoofdvraag en empirische deelvragen. Het onderzoek zal worden afgesloten met een reflectie op de theorie en enkele aanbevelingen voor een vervolgonderzoek.

6.1 GEBRUIKTE THEORIEËN

Het theoretisch kader vormt de fundering van dit onderzoek. Om een goede fundering te leggen is gekeken naar drie theoretische deelvragen waaruit het onderzoek de empirie kon opbouwen. Deze drie deelvragen kijken naar wat een medezeggenschapsproces in zijn algeheel kan betekenen, hoe een medezeggenschapsproces in de praktijk kan worden vormgegeven en tenslotte wat deze vormgeving voor effect kan hebben op het uiteindelijke succes van het proces.

Deelvraag 1: Wat is medezeggenschap in de lokale politiek?

Medezeggenschap in de lokale politiek kan vele vormen aannemen. In algemene zin betekent medezeggenschap het delen van zeggenschap met de gemeenschap. Een deel van de bevoegdheden van de gemeente wordt daarmee overgedragen aan de gemeenschap. De mate waarin dit gebeurt verschilt per proces, maar de volledige zeggenschap kan in een medezeggenschapsproces uiteraard nooit bij één partij liggen. Een medezeggenschapsproces kan door zowel de bewoners als de gemeente worden geïnitieerd. Verschillende auteurs beargumenteren dat het deelnemen aan medezeggenschap een intrinsieke waarde op zichzelf kan zijn. Zo dragen zij morele en praktische argumenten aan die het delen van zeggenschap over de publieke ruimte ondersteunen. Daarmee gaat een potentieel succes van een medezeggenschapsproces verder dan enkel het behalen van de vooropgestelde beleidsdoelen. Medezeggenschapsprocessen hebben daarmee tevens de potentie om subjectieve successen te zijn voor de betrokken deelnemers.

Deelvraag 2: Welke voorwaarden van medezeggenschap zijn er in de bestaande literatuur vastgesteld?

De tweede deelvraag houdt zich bezig met de inhoudelijke vormgeving van het proces. Hierin spelen vier dimensies een rol: de financiële, juridische, democratische en communicatie dimensie. Binnen deze dimensies kunnen voorwaarden worden gesteld die de dimensies inrichten. Voorwaarden zijn gemaakte afspraken omtrent de verantwoordelijkheid van de bij het project betrokken actoren. Deze afspraken kunnen om concrete handelingen en de uitvoering hiervan gaan of om de (eind)verantwoordelijkheid over bepaalde project onderdelen. Voorwaarden kunnen middels verschillende vormgevingsstijlen worden ingevuld en daarmee in flexibiliteit verschillen. Dit onderzoek onderscheidt een gesloten en een open stijl. De gesloten stijl zal een voorwaarde zo concreet mogelijk invullen en zo min mogelijk ruimte tot eigen interpretatie overlaten. De flexibiliteit van de gesloten vormgevingsstijl is daarmee laag. Daartegenover staat de open vormgevingsstijl, die de andere kant van het spectrum symboliseert. De open stijl zal de voorwaarden zo min mogelijk willen invullen. Hoewel deze wel kaders kan stellen waarbinnen gewerkt moet worden, vullen de deelnemers naar eigen overtuiging deze kaders in. De flexibiliteit van de open vormgevingsstijl is daarmee hoog.

Deelvraag 3: Wat zeggen bestaande theorieën over de toepassing van de voorwaarden?

In de bestaande theorie is er een tweedeling geconstateerd. Er zijn twee theoretische stromingen die een verklaring bieden voor het al dan niet slagen van een medezeggenschapsproces. Deze twee stromingen staan haaks op elkaar. De eerste stroming is de klassieke benadering, die is gebouwd op de ideeën van Weber, Fayol, Mooney, Railey en Gullick. Deze theoretici zijn overtuigd dat een proces een grotere succeskans heeft als het gesloten wordt ingevuld. Zij focussen daarmee op het belang van duidelijkheid, structuur, voorspelbaarheid, coördinatie, controle en documentatie. Deze kernprincipes zouden een proces efficiënt laten verlopen en daarmee tot succes leiden. Hier tegenover staat de moderne stroming, gebaseerd op de ideeën van Follett, Mayo en Roethlisberger. Deze theoretici zijn ervan overtuigd dat een open benadering juist de weg tot succes is, omdat daarmee de individuele talenten het beste tot uiting komen en daardoor maximale potentie uit het proces wordt gehaald. Flexibiliteit, transparantie, vertrouwen, dynamiek en het ontwikkelen van het individu zijn in deze stroming belangrijk. De kernelementen van beide stromingen sluiten elkaar uit, omdat zij theoretisch gezien afbreuk doen aan de uitwerking van onderlinge elementen. Beide theorieën zijn ervan overtuigd dat een zuivere implementatie van de benadering de meeste kans op succes geeft. Dit geeft het onderzoek twee hypothesen waarmee dit onderzoek aan de slag kan:

Hypothese 1: Een succesvol medezeggenschapsproces wordt bevorderd middels een zuiver gesloten invulling van de gestelde voorwaarden.

Hypothese 2: Een succesvol medezeggenschapsproces wordt bevorderd middels een zuiver open invulling van de gestelde voorwaarden.

Of een van de twee hypothesen het bij het juiste eind heeft, zal paragraaf 6.3 middels de resultaten uitwijzen. Paragraaf 6.5 zal vervolgens op de theorie in relatie met de resultaten reflecteren. Echter zal eerst de methoden van dataverzameling van het onderzoek worden samengevat in de volgende paragraaf.

Dit exploratieve onderzoek heeft gekeken naar de invulling van de gestelde voorwaarden van zes medezeggenschapsprocessen, teneinde een uitspraak te doen over de mogelijke effecten die de vormgeving heeft op het objectieve en subjectieve succes van het medezeggenschapsproces. Om deze reden is de hoofdvraag van dit onderzoek:

Welk effect heeft de vormgeving van de vooraf gestelde voorwaarden op het medezeggenschapsproces?

Om deze vraag te onderzoeken is er gebruik gemaakt van zes casussen: MienskipEnergie/Stroomtuinen IJlst, Havenlab Heemstede, Brug en wandelpad Nieuweroord, Herinrichting Oranjebuurt, Omgevingsvisie Buitengebied Winterswijk en tenslotte de reconstructie van het Zwarte Dijkje. Elke casus heeft zijn eigen medezeggenschapsproces op een unieke manier vormgegeven. Toch hebben zij met elkaar gemeen dat alle casussen op zijn minst subjectief succesvol zijn. Daarnaast zijn deze casussen geselecteerd omdat zij elk een ander type proces vertegenwoordigen, doch allen onder de noemer medezeggenschapsproces vallen. Hierdoor kan er een algemenere uitspraak worden gedaan over het concept medezeggenschap. Daarnaast zijn de casussen verspreid over verschillende type initiatiefnemers. Met andere woorden zijn er casussen meegenomen waar het medezeggenschapsproces is geïnitieerd door de bewoners en processen die zijn geïnitieerd door de gemeente.

Het interview is de belangrijkste methode van dataverzameling in dit onderzoek. Er is gestreefd om bij elke casus twee deelnemers te spreken, met de voorkeur naar een bewoner en een ambtenaar om de ervaringen van beide partijen te vertegenwoordigen in de analyse. Hoewel dit streven niet in alle casussen is gehaald, heeft het onderzoek hier geen directe hinder van ondervonden. Het onderzoek maakt namelijk naast de interviews ook gebruik van een uitgebreide documentanalyse. Deze analyse is tweeledig. De belangrijkste documenten zijn de documenten die het proces zelf produceert. Beleidsdocumenten, rapporten, evaluaties, plannen van aanpak, begrotingen, aanvragen, wettelijke documenten, verslagen en notulen waar beschikbaar zijn geanalyseerd. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van een media analyse om een algeheel beeld te krijgen van de casus. De mediabronnen geven daarbij meerdere malen een stem aan de bewoners die geen deel hebben genomen aan het proces en door de respondenten en casus documenten over het hoofd kunnen worden gezien. Deze triangulatie van onderzoeksmethoden verhoogt de geldigheid van het onderzoek en verlaagt de kans op bias. Middels deze onderzoeksmethoden is de analyse uitgevoerd. De analyse heeft zich gestructureerd aan de hand van de twee empirische deelvragen die hieronder worden toegelicht.

Deelvraag 1: Hoe zag het desbetreffende medezeggenschapsproces eruit?

Allereerst is gekeken hoe de casus er in zijn algeheel uitziet. Aan het begin van elke analyse vindt daarom een casus beschrijving plaats die het ontstaan van de casus toelicht, een algemene beschrijving van de casus geeft en verklaart of de casus al dan niet als een objectief en een subjectief succes mag worden gezien. Deze casus beschrijving is vooral gebouwd op de documentanalyse van de casusdocumenten en de mediabronnen. Daarnaast geven sommige respondenten toevoegingen die helpen de casus vorm te geven. Deze opmerkingen zijn in die gevallen meegenomen in de casusbeschrijving.

Deelvraag 2: *Middels wat voor stijl zijn de voorwaarden van de onderzoekscasus vormgegeven?*

In de tweede empirische deelvraag is gekeken hoe de casussen invulling hebben gegeven aan hun voorwaarden. In de operationalisatie hebben alle voorwaarden enkele subvariabelen toegekend gekregen die passen binnen de dimensie van de desbetreffende voorwaarde. Deze subvariabelen zijn gebaseerd op de kernelementen die uit de theorie naar voren komen. Vervolgens is er binnen elke dimensie per subvariabele gekeken of zij middels een gesloten of open benadering zijn ingevuld. Aan de hand van de subvariabelen is afgeleid of de voorwaarden gesloten of open zijn vormgegeven. Vervolgens is aan het einde van de casus een grafische weergave gepresenteerd van alle voorwaarden en bijbehorende stijlen.

6.3 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

De twee empirische deelvragen zijn middels een multiple casestudy onderzocht en kunnen beiden worden beantwoord middels het schema hieronder. De eerste deelvraag heeft zich ontfermd over het behaalde succes van de casus (tabel 41, rij 8). De tweede deelvraag keek naar de vormgeving van de voorwaarden (tabel 41, rij 2 t/m 6) en de algeheel gehanteerde stijl van de casus (tabel 41, rij 7).

	Casus 1	Casus 2	Casus 3	Casus 4	Casus 5	Casus 6
Financiële voorwaarde	Open	Gesloten	Gesloten	Gesloten	Gesloten	Gesloten
Juridische voorwaarde	Open	Gesloten	Gesloten	Gesloten	Gesloten	Open
D. product-voorwaarden	Open	Open	Open	Neutraal	Gesloten	Open
D. proces-voorwaarden	Gesloten	Gesloten	Open	Open	Gesloten	Open
Communicatie voorwaarden	Neutraal	Neutraal	Open	Neutraal	Gesloten	Gesloten
Totale stijl	Open	Gesloten	Open	Gesloten	Gesloten	Open
Succes	Subjectief	Subjectief	Objectief Subjectief	Objectief Subjectief	Subjectief	Subjectief

Tabel 41: Stijl per casus

Uit de analyse is gebleken dat alle casussen de voorwaarden op een eigen manier vormgeven: er zijn geen twee identieke casussen. Toch zijn er patronen te ontwaren in de vormgevingsstijlen en de effecten die hieruit voortkomen. De theorie heeft in het begin van dit onderzoek twee verklaringen gegeven voor de relatie tussen de vormgevingsstijl en het succes van een proces. De twee tegenstrijdige verklaringen zijn als volgt:

Hypothese 1: Een succesvol medezeggenschapsproces wordt bevorderd middels een zuiver gesloten invulling van de gestelde voorwaarden.

Hypothese 2: Een succesvol medezeggenschapsproces wordt bevorderd middels een zuiver open invulling van de gestelde voorwaarden.

Uit de onderzoeksresultaten in paragraaf 5.6 bleek dat verschillende vormgevingsstijlen ook daadwerkelijk verschillende effecten hadden op het medezeggenschapsproces. Hiermee beantwoordt tabel 47 tevens de hoofdvraag van dit onderzoek: *Welk effect heeft de vormgeving van de vooraf gestelde voorwaarden op het medezeggenschapsproces?*

Gekozen invulling	Zuiver gesloten	Hybride gesloten	Neutraal	Hybride open	Zuiver open
Financiële voorwaarden	+	-	n/a	n/a	+
Juridische voorwaarden	n/a	0	n/a	0	0
Democratische productvoorwaarden	n/a	+/-	+	+/-	n/a
Democratische procesvoorwaarden	n/a	+	n/a	+	+
Communicatie voorwaarden	n/a	-	+/-	+	n/a

Tabel 42: Gemeten effecten per vormgevingsstijl en per dimensie ⁴

Effecten op het algehele medezeggenschapsproces

Beide hypothesen zijn in dit onderzoek weerlegd. In de praktijk is het niet voorgekomen dat alle subvariabelen zuiver gesloten of open zijn ingevuld. Er is één casus geweest waarin de gesloten invulling in alle voorwaarden dominant is. Echter kan niet worden geconstateerd dat deze invulling het succes van de casus bevordert.

⁴ Een korte toelichting bij deze tabel: het '+'-teken betekent dat de invullingstijl een positief effect heeft op het proces, het '-'-teken een negatief effect, het '+/-'-teken is er in verschillende casussen omdat er zowel een positief als negatief effect bij de stijl is opgetreden, '0' bij een neutraal effect en tenslotte 'n/a' als de stijl niet kon worden gemeten bij de desbetreffende voorwaarde, waardoor geen data beschikbaar is om uitspraak te doen over de effecten.

Sterker nog, deze casus heeft problemen gehad met één van de kenmerken van de gesloten benadering; het element duidelijkheid. Daarbij zijn de andere casussen, die allen een combinatie hadden van gesloten en open vormgevingsstijlen, in de praktijk ook succesvol gebleken. De twee casussen die zowel subjectief als objectief succes hebben geboekt, zijn beide hybride ingevuld. Eén van de objectief succesvolle casussen heeft daarbij meerdere malen een neutrale score toebedeeld gekregen. In de praktijk blijkt dus dat de zuivere invulling zoals beschreven in de theorie niet voorkomt. Geen enkele casus heeft een geheel zuivere invulling gehanteerd en wellicht is het ook niet realistisch dit te verwachten. Daarbij lijkt dit ook niet nodig om een succesvol medezeggenschapsproces te realiseren. Daarnaast is gebleken dat afwijkende casussen niet per definitie afwijkende effecten ervaren.

Effecten per individuele voorwaarden van het medezeggenschapsproces

Naast de casussen in het algemeen is ook gekeken naar de effecten die de gekozen invulling heeft op de vier dimensies. In een aantal gevallen kon een zuivere invulling van de gesloten en de open benadering worden gemeten. De zuivere invulling van beide benaderingen had altijd een positief effect op de dimensies waarbinnen ze werden gemeten. Dit lijkt overeen te komen met een deel van de theoretische hypothesen. Echter is dit positieve effect bij zowel de gesloten als de open benadering gemeten. Dit zou betekenen dat een zuiver gesloten benadering óf een zuiver open invulling beiden het succes van het medezeggenschap bevorderen. Tevens lijken de effecten van de invullingstijl binnen de financiële dimensie deze bevinding ook te ondersteunen. De hybride invulling heeft hier namelijk een negatief effect gehad op het succesvol voltooiën van de casus. Desalniettemin wordt deze bevinding niet direct in de andere voorwaarden teruggevonden. Een hybride invulling heeft bij de andere dimensies namelijk ook een positief effect. Dit is met uitzondering van de communicatie voorwaarde, waar bij de hybride gesloten invulling een negatief effect is vastgesteld. De juridische voorwaarden lijken überhaupt geen effect te hebben gehad op het verloop van het medezeggenschapsproces, ongeacht de gekozen stijl. Over het algemeen lijkt een open invulling vaker een positief effect te hebben op het proces dan een gesloten stijl.

Effecten individuele subvariabelen

Dit brengt het onderzoek tenslotte nog bij enkele eigenaardigheden van specifieke subvariabelen. Bepaalde subvariabelen lijken namelijk een dimensie overschrijdend effect te hebben op het proces, unaniem via een bepaalde stijl te zijn ingevuld of een verwacht effect uit te sluiten.

1. Juridische vastlegging

Geen enkele casus heeft ervoor gekozen om het proces middels wettelijk bindende documenten vorm te geven. Bij geen enkele casus heeft dit een negatief effect opgeleverd. Desondanks heeft één casus de wens geuit om in het vervolg met juridisch bindende documenten te werken. Dit zou namelijk de duidelijkheid omtrent de kaders van het proces moeten bevorderen. Helemaal overtuigd zijn de respondenten niet, omdat zij bang zijn dat contracten tevens de schijn van wantrouwen veroorzaken.

2. Vrijblijvendheid

Geen enkele casus heeft bij deelname verplichtingen vastgesteld of een (wettelijk) mechanisme in het leven roepen dat mensen zou binden aan het proces. Geen enkele casus heeft behoefte geuit dit voortaan anders te doen. De noodzaak om de vrijblijvendheid gesloten vorm te geven was niet aanwezig, omdat deelnemers het proces niet als vrijblijvend ervaren.

3. Stadium betrokkenheid

Er lijkt een correlatie te zijn tussen de initiatiefnemers en de gekozen vormgevingsstijl. Waar bewoners initiëren of waar bewoners samen met de gemeente initiëren, is het medezeggenschapsproces open vormgegeven. Waar de gemeente alleen initieert is het proces gesloten vormgegeven. Daarmee lijkt de mate van zeggenschap toe te nemen richting de initiatiefnemer van het medezeggenschapsproces.

4. Rol deelnemers

De rol van de deelnemers lijkt verrassend genoeg totaal onafhankelijk te zijn van de initiatiefnemers. Met andere woorden, initiatiefnemers krijgen niet gegarandeerd een besluitvormende rol en 'gewone' deelnemers hebben geen verhoogde kans op het krijgen van een niet-besluitvormende rol.

5. Input niet-deelnemers

Een andere eigenaardigheid is dat bijna alle casussen die een selectie houden op het aantal deelnemers, en daarmee de mogelijkheid tot deelname beperken, al dan niet bewust een waarborgingsmechanisme hebben die de niet-deelnemer het recht tot inspraak verzekeren.

6. Documentatie

Documentatie is volgens de klassieke stroming essentieel om het element duidelijkheid in het proces te krijgen. Uit de analyse bleek echter dat documentatie niet gelijk staat aan duidelijkheid. Van de zes casussen hadden vijf casussen het proces gedocumenteerd en vier hiervan hadden moeite met het element duidelijkheid. De ene casus die niet heeft gedocumenteerd heeft ook geen moeite gehad met het element duidelijkheid.

7. Vastlegging

Elke casus heeft ervoor gekozen de kaders en afspraken vastteleggen. Dit waren nooit juridisch bindende documenten. Toch erkende de casussen het belang van het zwart op wit zetten van afspraken en kaders waarbinnen gewerkt moet worden. Al was het om in de toekomst bij onduidelijkheid naar deze afspraken te kunnen verwijzen. Er heerst geen wens om dit in de toekomst open in te vullen.

Samenvattend concludeert dit onderzoek dat de twee bestaande theoretische opvattingen voor enkele effecten een mogelijke verklaring bieden, hoewel over het algemeen de gestelde uitleg niet overtuigend van toepassing is op het medezeggenschapsproces. Hybriditeit heeft niet bewezen afbreuk te doen aan het succes van een medezeggenschapsproces. Toch valt het op dat hybriditeit binnen de gesloten benadering aanzienlijk vaker een negatief effect heeft dan in de open benadering. Dat betekent dat de open vormgevingsstijl niet zuiver hoeft te worden geïmplementeerd om een positief effect te hebben op het proces. De gesloten benadering daarentegen kan niet binnen elke dimensie hybride worden vormgegeven. Of een zuiver gesloten benadering een positief effect heeft, kan alleen worden vastgesteld voor de financiële voorwaarde. Zowel de gesloten als de open vormgevingsstijl lijkt het algehele proces van objectief en subjectief succes te kunnen voorzien. De open vormgevingsstijl heeft in de onderzochte casussen vaker een positief effect op individuele voorwaarden dan de gesloten vormgevingsstijl. Echter verschilt dit effect per dimensie en zijn er voorwaarden waar zowel een gesloten als een open invulling een positief effect heeft op het medezeggenschapsproces.

Dit onderzoek is uitgevoerd met als hoofddoel de effecten van de vormgevingsstijl op het medezeggenschapsproces vast te stellen. Dit met het streven om toekomstige initiatiefnemers van een medezeggenschapsproces enkele richtlijnen te geven. Om deze reden zullen de gevonden resultaten én aanbevelingen die tijdens de casestudies zelf zijn meegegeven, worden gebundeld tot zeven concrete aanbevelingen.

Verdeling financiële verantwoordelijkheid

De financiële verantwoordelijkheid is natuurlijk een belangrijk onderdeel van een proces en gemeenten nemen deze verantwoordelijkheid doorgaans op zich omdat het om besteding van belastinggeld gaat. De financiële dimensie geheel door de gemeente laten vormgeven heeft geen negatieve gevolgen voor het proces en daarmee kan de overheid de financiële zeggenschap inderdaad bij zichzelf houden. Echter is er geen sprake van een negatief effect als de bewoners de gehele financiële verantwoording op zich nemen. In het geval dat zij zelf voor de financiële bijdragen zorgen, is de overdracht van de volledige financiële zeggenschap aan te raden. Een gedeelde zeggenschap tussen bewoners en gemeente over de financiën, een hybride vorm, wordt afgeraden.

Omgang met wetten en regelgeving

In de praktijk heeft de juridische dimensie nagenoeg geen impact gehad op het proces. Ondanks dat er waarde wordt gehecht aan het naleven van de wet, lijkt dit meer een routinematige handeling die vaak wordt uitgevoerd door de gemeente, dan een wezenlijk onderdeel van het proces. Hoewel er in de casestudies geen bewust wettelijke overtredingen zijn geweest en er dus ook geen uitspraak kan worden gedaan over het effect van de juridische dimensie in een crisisscenario, kan wel worden vastgesteld dat extra of striktere regelgeving normaliter niet gewenst is. Contractuele relaties tussen deelnemers onderling en met de gemeenten wordt veelal afgeraden.

Bewuste keuzes

Medezeggenschapsprocessen zijn voor velen nog nieuw en niet alle keuzes worden bewust gemaakt. Toch is het belangrijk om je bewust te zijn van het doel van je medezeggenschapsproces. Als initiatiefnemers zich bewust zijn van de kenmerken van hun doel, bijvoorbeeld het binnen een bepaalde tijd een bepaald product realiseren, kan hij of zij de vormgeving van het proces aanpassen corresponderend met een gesloten of open stijl. Als de gemeente bijvoorbeeld een focus wil leggen op de educatieve functie van een medezeggenschapsproces, zou het onlogisch zijn een gesloten vormgeving te hanteren waarin zij zelf de besluitvormende rol aanneemt. Denk daarom goed na over wat het medezeggenschapsproces moet bereiken en welke vormgeving daar het beste bij past.

Niet één succesformule

Het doel zou een medezeggenschapsproces zou de vormgeving moeten bepalen. Hierin moet men zich er van bewust zijn dat de kern van een medezeggenschapsproces veelal niet ligt op het efficiënt genereren van producten. Helemaal in de experimentele fase, waar veel gemeenten op dit moment in zitten, zal het overdragen van zeggenschap betekenen dat deelnemers mogelijk moeten leren omgaan met het overdragen of aannemen van verantwoordelijkheden. Gezien het doel van een medezeggenschapsproces over het

algemeen vaker overeen lijkt te komen met de moderne opvatting en bijbehorende kenmerken, is de open vormgeving beter van toepassing op het medezeggenschapsproces.

Het belang van duidelijke communicatie

Het is belangrijk dat alle deelnemers zich bewust zijn van de afspraken en de implicaties van deze afspraken. Zo moet iedereen op de hoogte zijn wat het doel van de onderneming is, welke rol mensen hebben in het proces en in welke fases van het proces zij deze rol vervullen. Daarnaast is het van belang dat deelnemers goed op de hoogte worden gehouden van de vorderingen van het proces, ongeacht of deze vorderingen positief of negatief zijn en ongeacht of de deelnemers een dominante rol hebben in de desbetreffende fase. Echter is het een mythe dat duidelijkheid wordt bewerkstelligd middels het zorgvuldig notuleren van deze afspraken. In de onderzochte casussen wordt veelal aangeraden frequent met elkaar in gesprek te gaan, zodat mensen betrokken blijven bij het proces.

Onderzoek de betrokken omgeving

Bij het opstarten van een medezeggenschapsproces is het van belang dat men zich goed bewust is van de omgeving. Verschillende relaties kunnen leiden tot verschillende strategieën. Er kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van al bestaande voorzieningen of netwerken zoals buurtschapsbesturen. Daarnaast ben je bewuster van de valkuilen van een plek, zoals een lage sociale cohesie. Om deze reden beveelt dit onderzoek dan ook aan de eerste stap te laten bestaan uit een analyse naar het profiel van de omgeving, netwerken en wensen van bewoners.

Vertrouwen

Hoewel het element 'vertrouwen' in dit onderzoek niet is meegenomen, beweren nagenoeg alle respondenten dat vertrouwen een kernelement is in het succes van een medezeggenschapsproces. Vertrouwen, zo blijkt, is lastig om zomaar te geven bij het overdragen van bevoegdheden. Toch is het noodzakelijk dat dit vertrouwen wordt getoond in de deelnemers en dat de gemeente haar vroegere bevoegdheden ook daadwerkelijk loslaat. Vertrouwen is namelijk nodig om deelnemers gemotiveerd te houden binnen de samenwerking. Over het algemeen leren de onderzochte casussen dat als de gemeente het vertrouwen in haar bewoners toont, bewoners dit vertrouwen ook teruggeven.

6.5 REFLECTIE OP DE THEORIE

In dit onderzoek is gekeken naar twee theoretische stromingen die elk een algemene verklaring bieden voor het succes van een organisatie of samenwerkingsproces. De theorieën doen daarmee geen uitspraak over het specifieke medezeggenschapsproces. De vraag is dan ook in hoeverre de theorie een verklaring heeft voor de effecten van de gekozen vormgevingsstijl op het medezeggenschapsproces.

De gebruikte theorieën, in dit onderzoek samengevat in de klassieke en moderne stroming, bieden geen zuiver dekkende verklaring toepasbaar op het medezeggenschapsproces. Hoewel de stijl inderdaad in de praktijk effect heeft op het verloop van het proces, kan een succesvol proces door zowel een gesloten als een open invulling worden bereikt. Daarnaast lijken bepaalde elementen buiten de vastgestelde voorwaarden een rol te spelen. Respondenten geven aan dat in een medezeggenschapsproces de motivatie van

deelnemers en het onderlinge vertrouwen elementair zijn om een succesvol medezeggenschapsproces neer te zetten. Daarbij noemen zij duidelijkheid omtrent de rollen van de deelnemers en procesinvulling als een belangrijk element om een proces te laten slagen. Het begrip duidelijkheid is zoals al eerder aangegeven een kernelement van de klassieke stroming. Echter lijkt de uitleg van de klassieke stroming hoe duidelijkheid moet worden bereikt en hoe dit tot een succes zou moeten leiden foutief met betrekking tot het medezeggenschapsproces. Allereerst is het element duidelijkheid in de onderzochte casussen niet middels documentatie bereikt. Daarnaast lijkt de uitleg van 'succes' binnen de klassieke stroming minder van toepassing op het medezeggenschapsproces dan de succesdefinitie van de moderne stroming. Middels verschillende theoretici is de potentiële meerwaarde van een medezeggenschapsproces toegelicht. Deze meerwaarde zit aan de ene kant in morele argumenten die betrekking hebben op de democratie en de legitimiteit. Aan de andere kant kan een medezeggenschapsproces in de praktijk een educatieve functie vervullen, draagvlak onder de betrokkenen vergroten en bewoners met verschillende perspectieven een stem geven in het proces. Deze potentie lijkt over het algemeen beter aan te sluiten bij de kernwaarden van de moderne benadering. De klassieke benadering ziet een succesvol proces als een efficiënt proces wat het liefst conflictloos verloopt. Efficiëntie lijkt echter bij geen enkele casus een rol te hebben gespeeld in de keus tot een medezeggenschapsproces. In enkele casussen werd zelfs aangegeven dat er efficiëntere manieren zouden zijn om een beleid vorm te geven, maar dat er bewust is gekozen voor een medezeggenschapsproces vanwege de educatieve of experimentele functie. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat een medezeggenschapsproces met een tijdslimiet negatief zou zijn voor het proces. Hoewel dit onderzoek geen data heeft om de laatste bewering te ondersteunen, geeft het wel aan dat medezeggenschapsprocessen niet worden gestart met een klassieke definitie van 'succes'. Mogelijk verklaart deze bevinding waarom de open invulling vaker een positief effect heeft op het medezeggenschapsproces dan de gesloten invulling. Een open vormgevingsstijl sluit immers beter aan op het subjectieve succes van een medezeggenschapsproces.

6.6 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek heeft aangegeven wat voor effect de stijl heeft op het succes van een medezeggenschapsproces. Echter zijn niet alle mogelijke stijlen in de vier dimensies gemeten. Zo is er maar bij één dimensie een zuiver gesloten invulling vastgesteld. Hoewel deze stijl een positief effect lijkt te hebben, kan er geen algemene uitspraak worden gedaan over het effect van een zuiver gesloten vormgevingsstijl in het medezeggenschapsproces. Gezien de data uitwijst dat een hybride vormgeving richting de gesloten benadering vergeleken met de hybride open invulling relatief vaak negatieve effecten oplevert, blijven er nog enkele vraagtekens staan bij de klassieke argumentatie. Komt een gesloten invulling alleen tot zijn recht als deze zuiver is ingevuld, of boekt de gesloten invulling in het algemeen minder positieve effecten binnen het medezeggenschapsproces? Wellicht kan een vervolgonderzoek hier concrete uitspraken over doen. Daarnaast is in dit onderzoek alleen gekeken naar succesvolle casussen, omdat het onderzoek wil verklaren waarom dit succes tot stand is gekomen. Hoewel er nu enkele verklaringen zijn gevonden voor de effecten van de vormgeving op het succes van een medezeggenschapsproces, is het voor de volledigheid interessant om te onderzoeken waarom een proces juist niet een succes is geworden. Mogelijkerwijs komt uit die onderzoeksvraag de data die nu nog in tabel 42 ontbreekt. Ten derde is het aan te raden om over een langere periode naar de effecten van een medezeggenschapsproces zelf te kijken. Dit onderzoek heeft enkel

uitspraken gedaan over de effecten van de voorwaarden op het medezeggenschapsproces. Wat de effecten van het medezeggenschapsproces op de deelnemers en de betrokken omgeving zijn, is in dit onderzoek enkel vastgelegd in objectieve en subjectieve successen. Desalniettemin is er wel gesproken over de potentie van een medezeggenschapsproces. Of die potentie in alle casussen gehaald is of gehaald gaat worden, is een interessant onderwerp voor een mogelijk vervolgonderzoek omtrent dit onderwerp.

6.7 SLOT

Medezeggenschap is complex en elk project is een uniek proces. Toch wijst de data uit dat de inrichting van het proces wel degelijk effect heeft op het succes van de samenwerking. De bestaande wetenschappelijke kennis is niet toereikend in haar verklaringen voor het al dan niet slagen van een medezeggenschapsproces. Een combinatie van vormgevingsstijlen hoeft niet per definitie een negatief effect te hebben, maar de uitwerking verschilt per voorwaardencluster. De open vormgeving lijkt over het algemeen beter aan te sluiten op de essentie van het medezeggenschapsproces en wellicht daarom ook vaker positieve effecten te realiseren. Natuurlijk is de praktijk veel minder statisch dan de theorie, de situaties context afhankelijk en de betrokken deelnemers zijn allen unieke individuen die een eigen draai geven aan het project. Toch ben ik ervan overtuigd dat de bevindingen die in dit onderzoek zijn opgedaan, een daadwerkelijke bijdrage kunnen leveren aan toekomstige medezeggenschapsprocessen. Het bewust bezig zijn met de vormgeving van een (voor velen) nieuwe projectvorm, kan voor een beter inzicht zorgen in de weg die de deelnemers met zijn allen willen inslaan. Hoewel medezeggenschapsprocessen in vele gevallen nog in een experimentele fase zitten, is het niet nodig elke keer het wiel op nieuw uit te vinden. Dit onderzoek kan fungeren als handvat voor komende medezeggenschapsprojecten en motiveert wellicht toekomstige bestuurders om het bijzonder fascinerende avontuur van het medezeggenschapsproces aan te gaan.



LITERATUURLIJST

- Alle ruimte voor sloepen in Heemstedse Haven. (2016b, 16 december) *Haarlems Dagblad*. Geraadpleegd op 8 augustus 2017, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.
- Alleen ga je sneller, samen kom je verder. (2016a, 5 januari) *Haarlems Dagblad*. Geraadpleegd op 8 augustus 2017, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.
- Beltman, H., Lucassen, A., Royers, T. & Sok, K. (2012). *Kennisdossier 3: Burgerprojecten in zorg en welzijn*. MOVISIE en Vilans.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Bovens, M. A. P. (2005) *Publieke verantwoording*. Amsterdam: Bloom.
- ‘Change’ in Hoogeveen. Maar hoe radicaal? (2016, 10 november). *Dagblad van het Noorden*. Geraadpleegd op 13 augustus 2017, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.
- College buigt zich over plan Zwarte Dijkje. (2017, 16 juli). *Hoogeveensche Courant*. Geraadpleegd op 13 augustus 2017, op <https://www.hoogeveenschecourant.nl/nieuws/hoogeveen/502106/college-buigt-zich-over-plan-zwarte-dijkje.html>.
- Complimenten voor Havenlab. (2017b, 1 april). *Haarlems Dagblad*. Geraadpleegd op 7 augustus 2017, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.
- Democratic Challenge (2016) *Omgevingswet*. Geraadpleegd op 11 april 2017, op: <http://democraticchallenge.nl/omgevingswet/>.
- Denters, S. A. H., Bakker, J. H. M, Oude Vrielink, M. J. & Boogers, M. J. G. J. A. (2013). *Burgerinitiatieven in Overijssel*. Provincie Overijssel.
- Devos, G. & Verhoeven, J. C. (2001). *Bestuur en medezeggenschap in het hoger onderwijs. De kloof tussen bestuur en personeelsleden*. Leuven: K. U. Leuven. Faculteit sociale wetenschappen.
- Energie Coöperatie IJlst. (n.d) *Stroomtuin*. Gevonden op 14 juni 2017, op www.stroomtuin.nl.
- Geen woonwijk bij haven. (2017a, 23 juni). *Haarlems Dagblad*. Geraadpleegd op 7 augustus 2017, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.
- Gemeente Heemstede. (2016). *Nieuws*. Geraadpleegd op 8 augustus, op <https://www.heemstede.nl/actueel/nieuws/nieuwsoverzicht/item/artikel/bericht-van-het-havenlab/>.
- Gemeente Súdwest-Fryslân. (n.d). *IJlst*. Gevonden op 14 juni 2017, op www.gemeentesudwestfryslan.nl/inwoners/steden-en-dorpen_44417/item/ijlst_2221.html.

Gemeente Súdwest-Fryslân. (21 maart 2017). *Raadsvoorstel Gemeente Súdwest-Fryslân*.

Goodijk, R. (1998) *Coperate Governance en medezeggenschap. Een nieuw perspectief op de verdeling van verantwoordelijkheden binnen ondernemingen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Havenlab presenteert zijn plannen. (2016c, 9 december) *Haarlems Dagblad*. Geraadpleegd op 8 augustus, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.

Het buitengebied een liberale vrijstaat? (2016, 5 april). *Winterswijkse Weekkrant*. Geraadpleegd op 7 augustus 2017, op <http://academic.lexisnexis.nl.ru.idm.oclc.org/>.

Inwoners Oranjebuurt: 'Het was de rommel meer dan waard'. (2016, 30 juni). *Hoogeveensche Courant*. Geraadpleegd op 10 augustus, op <https://www.hoogeveenschecourant.nl/nieuws/hoogeveen/443149/inwoners-oranjebuurt-het-was-de-rommel-meer-dan-waard.html>.

Massale belangstelling voor Stroomtuin IJlst. (2017, 13 mei). *Groot Sneek*. Geraadpleegd op 8 augustus 2017, op <http://www.grootsneek.nl/2017/05/13/massale-belangstelling-stroomtuin-ijlst/>.

Meer Van De, T. (2017). *Niet de kiezer is gek*. Houten: Unieboek Het Spectrum bv.

Michels, A. & Graaf de, Laurens. (2010) Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy. *Local Government Studies*. Vol. 36 (4). Abingdon: Routledge. p. 477–491.

Oranjebuurt Hoogeveen tevreden over wijkvernieuwing. (2016, 30 juni). *RTV Drenthe*. Geraadpleegd op 10 augustus, op <http://www.rtvdrenthe.nl/nieuws/110813/Oranjebuurt-Hoogeveen-tevreden-over-wijkvernieuwing>.

ProDemos (n.d.A) *Afwegingskader burgerparticipatie bij beleid*. Den Haag: ProDemos.

ProDemos (n.d.B) *Toelichtingskader bij 'Afwegingskader burgerparticipatie bij beleid'*. Den Haag: ProDemos.

Steyaert, J. & Biggelaar Van Den, T. (2008) *Eigentijds verantwoorden in de sociale sector: van zakelijker naar beter*. Eindhoven: Fontys

Thiel, S. Van. (2010). *Bestuurskundige onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Tonkens, E. & Verhoeven, I. (2012). Actief burgerschap: een wens of een moetje? *Sociale Vraagstukken*.

Twaalfhoven, P., G., J. (1999). *The Succes of Policy Analysis Studies: An Actor Perspective*. Delft: Eburon Publilshers.

Verhoeven, I. (2015). Tijd voor actie! Vijf ijkpunten voor overheidsparticipatie. *Sociale Vraagstukken*.

De Smederijen van Hoogeveen (2016). Wandelpad voor Nieuweroord. *Nieuwsarchief*. Geraadpleegd op 8 augustus 2017, op https://www.hoogeveen.nl/smederijen/Actueel/Nieuwsarchief/2016/Wandelbrug_voor_Nieuweroord.

