

BEVORDEREN VAN BURGERPARTICIPATIE IN BUDGETPROCESSEN DOOR GEDRAGINGEN VERBINDEND LEIDERSCHAP

Casus mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest



**Universiteit
Leiden**

Student: Mark van der Sar s2026155

Docent: Dr. E. Schmidt

Master Management van de Publieke Sector,
Leiderschap en gedrag; Publieke waarde
Universiteit Leiden

Datum: 1 juni 2022

Aantal woorden: 9352

Voorwoord

In dit onderzoek wordt verbindend leiderschap in verband gebracht met burgerparticipatie in de vier fases van budgetprocessen. De onderzochte casus is de mobiliteitstransitie in de regio Den Haag Zuidwest. De deelnemers aan het onderzoek hebben allen te maken met deze transitie. Het onderzoek is relevant voor de regio Den Haag Zuidwest.

Ik schrijf deze afstudeerscriptie vanuit de studie Master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden en vanuit de Scriptiewerkplaats. Mijn interesses liggen bij leiderschap en burgerparticipatie. Beide concepten spelen bij besluitvorming rond beleid een steeds grotere rol en van belang is dat deze de aandacht krijgen. Vanuit mijn studie kon ik een deelthema kiezen, waarna ik heb gekozen voor leiderschap. Het thema leiderschap was verder onderverdeeld in capstones. Ik koos voor de capstone: het creëren van publieke waarde.

Dit onderzoek is geschreven vanuit de visie van ambtenaren op verbindend leiderschap, burgerparticipatie en budgetprocessen. De doelgroep voor deze scriptie zijn dan ook ambtenaren die werken voor de publieke sector.

In het scriptieproces was Eduard Schmidt mijn begeleider. Samen met hem heb ik nagedacht over de onderzoeksvraag. Het onderzoek bleek erg complex. Zo kwam ik tijdens het schrijven van mijn opzet er via mijn contact van de scriptiewerkplaats achter dat er toch geen burgerinitiatieven op het gebied van de mobiliteitstransitie speelden. De door mij gebruikte methode kon ik dus niet handhaven. Samen met mijn begeleider vanuit de Universiteit heb ik een methode gekozen die aansluit bij de realiteit. Na kwalitatief onderzoek gedaan te hebben, kon ik de onderzoeksvraag beantwoorden. Tijdens dit onderzoek heeft mijn begeleider Eduard Schmidt en mijn contactpersonen voor respondenten Adriaan Nuijten en Mandy Koenraads, vanuit de scriptiewerkplaats, mij goed geholpen. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord en mij in contact gebracht met respondenten.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de begeleiding tijdens het proces. Ook wil ik graag de respondenten bedanken dat ze tijd hebben willen vrijmaken voor mijn onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen doen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mark van der Sar

's-Gravenzande, 1 juni 2022

Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt de vraag gesteld: *welke leiderschapsgedragingen van verbindend leiderschap laten ambtenaren zien en hoe kan de effectiviteit van burgerparticipatie in budgetprocessen bevorderd worden aan de hand van deze gedragingen?* Dit onderzoek focust zich op de rol van ambtenaren bij de casus van de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest. De doelstelling is om aan ambtenaren te laten zien wat goed gaat met gedragingen van verbindend leiderschap en wat beter kan. De gedragingen worden in dit onderzoek onderverdeeld in de vier budgetfases. De verwachting is dat in de eerste en laatste fase van het budgetproces ambtenaren de meeste leiderschapsgedragingen zullen laten zien.

De methode van dit onderzoek is opgedeeld in drie verschillende databronnen. Dit zijn kwalitatieve interviews, observaties en documentanalyse. Respondenten zijn ambtenaren die betrokken zijn bij de mobiliteitstransitie en burgerparticipatie. De observaties betreffen een bewonersbijeenkomst en het Stadsmakerfestival in Den Haag. De documentanalyse bestaat uit relevante rapporten, gemeenteraadsbijeenkomsten en andere documenten over de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest.

Het antwoord op de hoofdvraag is dat ambtenaren tijdens het budgetproces van de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest vooral persoons-georiënteerd leiderschap laten zien en dat burgerparticipatie in budgetprocessen bevorderd kan worden door zich met leiderschapsgedragingen vooral te richten op de fases van budgetvoorbereiding en budgetterugkoppeling en feedback.

De belangrijkste beperking is dat burgers geen respondenten in dit onderzoek zijn. Hierdoor kon alleen een beeld gevormd worden van de gedragingen van ambtenaren. Een andere beperking is het geringe aantal respondenten. Daarom is naast de interviews gekozen voor een documentstudie. De laatste beperking is dat het onderzoek niet generaliseerbaar is, omdat het onderzoek zich focust op een specifieke casus. De belangrijkste aanbeveling is het onderzoek uit te voeren vanuit de perceptie van burgers. Een andere aanbeveling is om een vervolgonderzoek te doen in een andere regio met dezelfde problematieken. De laatste aanbeveling is verbindend leiderschap vanuit een ander theoretisch kader te onderzoeken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Introductie	5
<i>Aanleiding</i>	<i>5</i>
<i>Maatschappelijke relevantie</i>	<i>7</i>
<i>Wetenschappelijke relevantie.....</i>	<i>7</i>
<i>Leeswijzer</i>	<i>8</i>
Theoretisch kader	9
<i>Burgerparticipatie in budgetprocessen.....</i>	<i>9</i>
<i>Budgetcyclus</i>	<i>9</i>
Budgetvoorbereiding.....	10
Budget voorstellen en goed-/afkeuring.....	10
Budgetuitvoering.....	11
Budgetterugkoppeling en feedback.....	11
Koppeling budgetcyclus met verbindend leiderschap	11
<i>Verbindend leiderschap</i>	<i>12</i>
Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag	13
Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag	13
Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag.....	14
<i>Verwachtingen</i>	<i>15</i>
Context.....	16
<i>Doelstellingen</i>	<i>16</i>
<i>Conversaties met burgers</i>	<i>17</i>
Methode en dataverzameling	18
<i>Design</i>	<i>18</i>
<i>Methoden.....</i>	<i>18</i>
Kwalitatieve interviews	18
Observaties.....	19
Documentanalyse.....	19
<i>Respondenten</i>	<i>20</i>
<i>Analyse en codering.....</i>	<i>21</i>
<i>Validiteit.....</i>	<i>22</i>
<i>Betrouwbaarheid.....</i>	<i>23</i>

Analyse	25
<i>Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag</i>	<i>25</i>
<i>Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag</i>	<i>26</i>
<i>Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag</i>	<i>28</i>
Conclusie	31
<i>Beperkingen</i>	<i>32</i>
<i>Aanbevelingen</i>	<i>32</i>
Bibliografie	33
Bijlage.....	37
<i>Topic list.....</i>	<i>37</i>
<i>Foto's bijeenkomsten</i>	<i>38</i>

Introductie

Aanleiding

De rol van burgerparticipatie wordt steeds belangrijker in Nederland (Dinjens, 2010). Door vanuit de overheid burgers te informeren en te betrekken bij vast te stellen beleid kunnen burgers invloed uitoefenen op budgetprocessen. Burgerparticipatie kan vooral spelen op lokaal niveau, omdat het daar vast te stellen beleid dicht bij de burgers staat (Berner, 2001). Burgers kunnen een rol spelen binnen het budgetproces, maar er moet wel gekeken worden in welke fase en op welke manier zij betrokken kunnen worden bij dit proces (Park, Butler, & Petrovsky, 2022). Een budgetproces bestaat uit verschillende fases (Parltools, z.d.). De eerste fase is pre-budget. Dit houdt de planning en consultaties in. De tweede fase betreft het beschikbare budget en de voorstellen die hierbij horen. De derde fase is het definitieve budget en de uitvoering. De laatste fase is de terugblik en de rapportage. Binnen deze cyclus is de invloed van burgers belangrijk, omdat burgerparticipatie bij kan dragen aan de verantwoordelijkheid en responsiviteit van de gemeente. Ook kan het de perceptie van burgers op overheidsprestaties verbeteren en kan de gemeente aantonen hoe publieke waarde gecreëerd wordt (Government Finance Officers Association, 2018). Transparantie is hierbij de belangrijkste waarde. Als de gemeente transparant laat zien hoe beleid wordt ontwikkeld, dan zal het vertrouwen van burgers in de gemeente toenemen.

In dit onderzoek wordt op gemeentelijk niveau burgerparticipatie binnen budgetprocessen gekoppeld aan verbindend leiderschap. Een belangrijk aspect van verbindend leiderschap is de wisselwerking tussen de interne organisatie en de externe context. Bij verbindend leiderschap is sprake van dynamische processen en samenwerking. Binnen een gemeente zullen ambtenaren ervoor moeten zorgen dat er draagvlak wordt gecreëerd voor het te ontwikkelen beleid binnen een gemeente. Om dit goed te doen, is het nodig dat burgers betrokken worden. Bij ambtenaren speelt verbindend leiderschap daarom een belangrijke rol in hun werkzaamheden. De casus van dit onderzoek is de mobiliteitstransitie. De onderzoeksvraag die hierbij hoort luidt:

Welke leiderschapsgedragingen van verbindend leiderschap laten ambtenaren zien en hoe kan de effectiviteit van burgerparticipatie in budgetprocessen bevorderd worden aan de hand van deze gedragingen?

Deze onderzoeksvraag wordt gekoppeld aan een casus mobiliteitstransitie in Den Haag in het stadsdeel Zuidwest. De stad Den Haag groeit met de dag (Indebuurt Den Haag, 2022).

Elke dag worden er meer woningen bijgebouwd. De mensen, die in deze nieuwbouwwijken gaan wonen, moeten worden verbonden met de hele stad (OVpro, 2020). Mobiliteit zal hierbij van cruciaal belang zijn. Economische belangen, zoals woon-werkverkeer, spelen een belangrijke rol, maar ook sociale contacten en bereikbaarheid van het centrum zijn van belang. Om ervoor te zorgen dat iedere bewoner kansen krijgt zich te ontwikkelen en te ontspannen en verbonden blijft met de stad en haar omgeving zal er een mobiliteitstransitie moeten plaatsvinden. Uit het rapport van de strategie mobiliteitstransitie Den Haag blijkt dat er veel verschillende redenen zijn om een mobiliteitstransitie in het stadsdeel Zuidwest door te voeren (2022). Een aantal voorbeelden is dat op dit moment het aantal verkeersslachtoffers toeneemt, dat de nood- en hulpdiensten niet goed bij calamiteiten kunnen komen door verkeerd geparkeerde auto's en dat de klimaatambities vragen om schonere mobiliteit. Het is daarom noodzakelijk dat burgers, gemeente en vervoersorganisaties de handen ineenslaan om tot een transitie van mobiliteit te komen die wenselijk is voor de stad Den Haag.

Een mobiliteitstransitie zal echter veel van de gemeente maar ook van de burgers vergen. Mobiliteit luistert erg nauw, want te veel mobiliteit kan leiden tot files en vertragingen. Er moet daarom een afweging worden gemaakt tussen de verschillende vormen van mobiliteit, zoals auto's, OV en fiets om tot een goede mobiliteit te komen in Den Haag Zuidwest. Participatie van de burgers is van belang omdat zij uiteindelijk de gebruikers van de infrastructuur zijn. Het zal echter lastig zijn om aan alle wensen van de betrokken burgers te voldoen. Zo kunnen burgers de wens hebben dat er meer veilige fietspaden komen, sneller openbaar vervoer, minder parkeerdruk, meer ruimte voor voetgangers en meer ruimte voor woon-werkverkeer (gemeente Den Haag, 2022). Het is lastig al deze wensen te realiseren, omdat er slechts een bepaald budget beschikbaar is. Vanwege budgetprocessen moeten er daarom keuzes gemaakt worden. Het meenemen van burgers in dit proces zal verbindend leiderschap van de betrokken ambtenaren vragen, zodat het effect van burgerparticipatie niet verloren gaat.

De onderzoeksvraag is opgesteld vanuit het perspectief van de gemeente. Hiervoor is gekozen, omdat op dit moment in Den Haag op het gebied van de mobiliteitstransitie geen burgerinitiatieven zijn. De gemeente geeft aan burgerinitiatieven te waarderen, omdat inspraak en participatie belangrijk worden gevonden vanuit het oogpunt van de democratie (Eijk, 2013). Binnen de gemeente is vastgesteld hoe burgerparticipatie moet worden vormgegeven. De praktische uitvoering van burgerparticipatie moet echter nog worden verwezenlijkt in Den Haag.

Er liggen nu plannen tot 2040 klaar, waarin beschreven staat hoe burgers meer betrokken kunnen worden bij het beleid. Nu is het aan de gemeente, in samenwerking met de burgers, om daadwerkelijk burgerparticipatie een rol te laten spelen binnen budgetprocessen. Hierbij wordt meegenomen dat de werkelijkheid altijd anders is en lastiger is uit te voeren dan de vooraf gemaakte plannen op papier. Binnen de gemeente Den Haag op de afdeling mobiliteit en het stadsdeel Zuidwest zijn ambtenaren en beleidsmedewerkers grote spelers binnen de mobiliteits transitie. Later in dit onderzoek wordt verder ingegaan op de invloed van ambtenaren op het beleid. De ambtenaren zullen verbindend leiderschap moeten laten zien. In dit onderzoek wordt bekeken welke leiderschapsgedragingen van verbindend leiderschap ambtenaren laten zien en hoe deze de effectiviteit van burgerparticipatie binnen budgetprocessen kunnen bevorderen.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, vanwege de noodzaak tot mobiliteitstransitie. De stad groeit en burgers vragen om een duidelijke strategie van de gemeente. Fysieke infrastructuur is nodig om de transitie tot een succes te maken (gemeente Den Haag, 2022). Om deze infrastructuur te verwezenlijken, is inspraak van burgers nodig. Zij zijn immers de consument van het publieke goed. Burgerparticipatie is in deze tijd erg belangrijk, omdat iedereen een mening en verschillende wensen heeft (Parltools, z.d.). De gemeente zal samen met haar burgers tot gemeenschappelijk beleid moeten komen, waardoor tegemoetgekomen kan worden aan de groei van de stad en de wensen en behoeften van burgers. Aan de hand van gedragingen die passen bij verbindend leiderschap wordt in dit onderzoek gekeken hoe ambtenaren de burgerparticipatie binnen budgetprocessen vormgeven. Vervolgens wordt gekeken of deze leiderschapsgedragingen kunnen bijdragen aan het bevorderen van burgerparticipatie in budgetprocessen.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie is gericht op het verband tussen budgetprocessen in combinatie met burgerparticipatie en verbindend leiderschap. Bij het realiseren van burgerparticipatie past een bepaalde vorm van leiderschap: verbindend leiderschap. Dit houdt in dat mensen intrinsiek gemotiveerd worden om deel te nemen aan een bepaald proces (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). In dit onderzoek wordt gekeken naar de betrokkenheid van burgers bij de mobiliteitstransitie van de gemeente Den Haag. Om beleid te maken dat aansluit bij de wensen en behoeften van burgers, heeft de gemeente de burgers nodig.

Daarbij komt dat burgers steeds mondiger worden en meer inspraak willen op beleid in hun gemeente (Eijk, 2013). Uit de literatuur blijkt dat er een lacune is tussen verbindend leiderschap en burgerparticipatie. Over beide onderwerpen is veel geschreven, maar niet in relatie tot elkaar. In dit onderzoek wordt verbindend leiderschap gekoppeld aan burgerparticipatie om te kijken of er verbanden zijn. Daarnaast is er een lacune tussen burgerparticipatie binnen budgetprocessen en de mobiliteitstransitie (Berner, 2001). Er zijn geen onderzoeken gedaan over de mobiliteitstransitie, waarbij de fases van het budgetproces worden onderverdeeld in vier fases. In dit onderzoek wordt burgerparticipatie in budgetprocessen onderzocht aan de hand van de vier fases van budgetprocessen. Door de toevoeging van de vier fases is dit onderzoek relevant voor de wetenschappelijke literatuur. In dit onderzoek worden beide lacunes onderzocht en wordt de wetenschappelijke literatuur verbreed aan de hand van een casestudy.

Het onderzoek betreft een kwalitatieve methode, gericht op de invloed van ambtenaren op burgerparticipatie op het gebied van de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest. Er nemen ambtenaren deel die zowel een grote rol spelen bij burgerparticipatie als bij de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest. Er worden interviews afgenomen met ambtenaren van de gemeente Den Haag en van het stadsdeel Den Haag Zuidwest. Aan de hand van de leiderschapsgedragingen van verbindend leiderschap worden de resultaten van de ambtenaren verwerkt en wordt gekeken naar wat goed gaat en waar verbetering mogelijk is. De interviews worden bovendien geanalyseerd aan de hand van de theorie over burgerparticipatie in budgetprocessen. In het hoofdstuk methode wordt dit verder uitgewerkt.

Leeswijzer

In deze scriptie wordt eerst het theoretisch kader uiteengezet. De kernbegrippen die van toepassing zijn op dit onderzoek zijn: verbindend leiderschap, burgerparticipatie, budgetprocessen, en mobiliteitstransitie. Na de uiteenzetting van de theorie volgt de onderzoeksopzet en een overzicht van de dataverzameling. Het betreft een kwalitatieve methode van onderzoek. Er zijn interviews afgenomen onder ambtenaren die een rol spelen binnen burgerparticipatie en de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest. Vervolgens worden de data omgezet in een analyse. Daarna worden de data gekoppeld aan de theorie en aan de hand hiervan wordt een conclusie en discussie geschreven.

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten burgerparticipatie in budgetprocessen verbindend leiderschap uiteengezet. Vervolgens worden de concepten samengebracht en wordt een tabel opgesteld met het verband tussen verbindend leiderschap en de vier fases van het budgetproces. Het theoretisch kader wordt geschreven uit de visie van ambtenaren en de gemeente. Hierbij staat de relatie tussen ambtenaren onderling en de relatie tussen ambtenaren en burgers centraal.

Burgerparticipatie in budgetprocessen

In de literatuur zijn veel onderzoeken te vinden over burgerparticipatie. Bij burgerparticipatie worden burgers betrokken bij het overheidsbeleid. Burgers kunnen op vraag van de gemeente participeren, maar kunnen ook zelf initiatief nemen, ideeën bedenken voor hun gemeente of wijk en burgerinitiatieven opzetten (Berner, 2001). Burgerparticipatie zorgt ervoor dat de relatie tussen overheid en burger versterkt wordt om tot een betere besluitvorming te komen (Schmidhuber, Piller, Bogers, & Hilgers, 2019). De belangrijkste waarde die hierbij een rol speelt, is transparantie. Het is voor burgers erg belangrijk om te weten wat er speelt binnen de overheid en beleid. Burgers willen steeds meer te zeggen hebben in hun omgeving of wijk. Daarnaast versterkt burgerparticipatie het vertrouwen in de overheid (Lee & Schachter, 2019). Als burgers meer inspraak hebben, dan voelen ze zich gehoord en wordt het gekozen beleid meer vertrouwd. Over burgerparticipatie is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Voorbeelden hiervan zijn: het artikel van Berner, het artikel van Schmidhuber et al en het artikel en het artikel van Greitens (Berner, 2001) (Schmidhuber, Piller, Bogers, & Hilgers, 2019) (Greitens, 2016). Over budgetprocessen in relatie tot burgerparticipatie is echter een stuk minder geschreven. Over budgetprocessen is veelal geschreven in relatie tot overheden en gemeentes. Er is echter weinig geschreven over de relatie tussen burgerparticipatie en budgetprocessen.

Budgetcyclus

Binnen het budgetproces is sprake van vier fases: budgetvoorbereiding, budget voorstellen en goed-/afkeuring, budgetuitvoering en budgetterugkoppeling en feedback (Menifield, 2011). In de volgende paragrafen worden de fases verder uitgelegd.

Budgetvoorbereiding

Bij de voorbereiding van het budget is de structuur erg belangrijk. Om te komen tot een budgetvoorstel zal er eerst duidelijkheid moeten zijn over de kosten, middelen en uitvoerbaarheid (Kluvers & Pillay, 2009). Daarnaast moet nagedacht worden over de baten. Baten zullen niet altijd in geld uit te drukken zijn, zoals blijkt uit de mobiliteitstransitie. Het realiseren van bijvoorbeeld rotondes zal in de regel voor meer veiligheid zorgen, maar dit brengt hoge kosten met zich mee. Afgewogen zal moeten worden of hierin geld gestoken wordt of dat er meer geïnvesteerd wordt in bijvoorbeeld verkeersdrempels. Een andere belangrijke factor is de overheid of de gemeente. Zij hebben het budget tot hun beschikking en burgerinitiatieven moeten er mede voor zorgen dat de overheid het geld juist besteed (Menifield, 2011). Na de fase van budgetvoorbereiding volgt de fase van budget voorstellen en goed-/afkeuring.

Budget voorstellen en goed-/afkeuring

Als partijen verschillende standpunten hebben over een bepaald onderwerp is het in de politieke arena lastig om tot besluitvorming te komen. Een debat zal veel tijd kosten en beleid zal nooit zo maar verwezenlijkt worden. Als een budgetvoorstel wordt aangeleverd door burgerinitiatieven bij de gemeente, dan zullen voorstellen niet zomaar goedgekeurd worden. Hiervoor zal een proces doorlopen moeten worden. Zo zal er gedebatteerd moeten worden over de begroting (Menifield, 2011). Door politieke verschillen binnen de gemeente kan de besluitvorming worden belemmerd. Het is daarom van belang dat er een concreet voorstel ligt, dat uitvoerbaar en realistisch is. In de politiek luistert dit proces erg nauw. Elk budgetvoorstel moet worden goedgekeurd door tenminste de helft van de gemeenteraad. Burgers die een burgerinitiatief hebben ingediend of gevraagd zijn te participeren, hebben na het indienen van het voorstel tijdens de debatten weinig invloed. Ze zijn overgeleverd aan de politiek en moeten afwachten of hun voorstel en/of wensen doorgang kunnen vinden. Bij dit proces zullen ook veel budgetvoorstellen afvallen, omdat ze niet goed geschreven of niet concreet genoeg zijn. Hierbij speelt ook dat burgers eerder gericht zullen zijn op korte termijn en eigen belang en de gemeente gericht zal zijn op de lange termijn en het maatschappelijk belang (Bokhorst, Edelenbos, Koppenjan, & Oude Vrielink, 2015). Bovendien kunnen budgetvoorstellen te duur uitvallen of zijn de juiste middelen niet beschikbaar (Menifield, 2011). De politiek kan echter een toekomstbeeld schetsen van de wijk om aan burgers te laten zien waarom ze in het heden voor een beleidsvoorstel kiezen. Als een budgetvoorstel door de politieke arena is, volgt de fase van de budgetuitvoering.

Budgetuitvoering

Bij de uitvoering wordt het gekozen beleid gerealiseerd. De gemeente wil het beleid, binnen het beschikbare budget, realiseren. Dit zal niet altijd de meeste optimale oplossing zijn. Burgers hebben hierbinnen weinig te zeggen, want de gemeente is uiteindelijk het uitvoerende orgaan van het beleid. Daarbij komt dat beleid met een grotere lobby eerder uitgevoerd zal worden dan een beleidsvoorstel met een kleinere lobby (Lowery, 2013). De overheid werkt namelijk met budgetten en moet hierbinnen blijven (Sicilia & Steccolini, 2017). Dit is het grootste knelpunt bij de uitvoering. De uitvoering pakt veelal duurder uit dan begroot. Het is dan de kunst om binnen het budget te blijven om het gekozen beleid te verwezenlijken. Na de fase van de uitvoering volgt de laatste fase van de terugkoppeling.

Budgetterugkoppeling en feedback

Terugkoppeling en evaluatie betreffen een toetsing op het verlopen proces. Hieruit kunnen verbeterpunten worden gehaald. Wat verliep goed binnen de cyclus en wat ging minder goed? Deze vragen zijn erg belangrijk voor het vaststellen van volgend beleid (Benito, Guillamón, & Ríos, 2021). Voor de overheid zal het van belang zijn om te evalueren of het beschikbare budget rechtmatig besteed is. Burgers zullen bovendien geïnteresseerd zijn in de terugkoppeling om te kunnen zien hoe hun wensen gerealiseerd zijn en wat er van hun participatie terecht is gekomen. (Menifield, 2011). Als het beleid in het vervolg eerder goedgekeurd zou worden door verbeteringen, die uit de evaluatie naar voren kwamen, komt dit ten goede van de burgerparticipatie binnen budgetprocessen. Burgers zullen zich meer gewaardeerd en gehoord voelen, waardoor zij eerder ideeën zullen aanleveren en meer mee zullen gaan denken met de gemeente (Guo & Neshkova, 2012).

Koppeling budgetcyclus met verbindend leiderschap

Bij burgerparticipatie in budgetprocessen kan verbindend leiderschap een rol spelen. De theorie van verbindend leiderschap kan per fase van het budgetproces bekeken worden. In de volgende paragrafen wordt eerst verbindend leiderschap gedefinieerd. Daarna wordt verbindend leiderschap opgesplitst in drie categorieën. Dit zijn persoons-georiënteerd gedrag, organisatie-georiënteerd gedrag en taak-georiënteerd gedrag. Na deze categorisering volgen verwachtingen van gedragingen van verbindend leiderschap die gelden voor ambtenaren.

Verbindend leiderschap

In de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende betekenissen van het woord ‘verbindend leiderschap’ te vinden. Een aantal voorbeelden is ‘collaborative leadership’, ‘collective leadership’, ‘integrative leadership’ en ‘connecting leadership’. In deze scriptie wordt de definitie van ‘integrative leadership’ gehanteerd. Integratief leiderschap is een leiderschapsbenadering die door middel van samenwerking tussen verschillende actoren leidt tot het behalen van het gemeenschappelijke doel (Silvia & McGuire, 2010). ‘Integrative leadership’ is de juiste vorm voor deze scriptie, omdat de kenmerken van verbindend leiderschap duidelijk worden genoemd. Deze kenmerken zijn: zelf leiden, actoren betrekken, resultaten behalen, samenwerkingen aangaan en veranderingen initiëren. Ook is de literatuur van burgerparticipatie in budgetprocessen goed te koppelen aan deze definitie van verbindend leiderschap.

In de wetenschappelijke literatuur wordt onder verbindend leiderschap een aantal kenmerken verstaan. Zo neemt een verbindend leider verantwoordelijkheid en kan verantwoordelijkheid gegeven worden aan anderen (Archer & Cameron, 2008). Communicatie is bovendien een erg belangrijke eigenschap (Cleveland & Cleveland, 2018). Hierbij is de verbindend leider helder over belangen en behoeften van zichzelf, maar ook van anderen. De definitie van verbindend leiderschap die in deze scriptie wordt gebruikt, luidt: leiderschap dat de samenwerking bevordert tussen verschillende actoren om gezamenlijk tot het gemeenschappelijke doel te komen. Verbindend leiderschap kan worden geclassificeerd als persoons-, organisatie- of taak-georiënteerd leiderschapsgedrag. Deze categorieën hebben verschillende leiderschapsgedragingen, wat terug te vinden is in de matrixcodering op pagina 24. Volgens Harvard Business Review is een verbindend leider op zoek naar diverse opinies en ideeën van teamleden om te komen tot probleemoplossingen en strategieën (Ibarra & Hansen, 2011). Hierdoor voelen de teamleden zich meer betrokken bij het proces en kunnen ze het werk meer eigen maken.

In de volgende paragrafen wordt verbindend leiderschap onderverdeeld in de drie categorieën. Allereerst wordt het persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag met gedragingen benoemd. Daarna wordt het organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag uiteengezet en als laatste wordt het taak-georiënteerd leiderschapsgedrag met gedragingen genoemd. Na het benoemen van de leiderschapsgedragingen per categorie worden de verwachtingen bepaald die een rol spelen binnen dit onderzoek.

Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag

Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag houdt in dat ambtenaren bepaalde gedragingen vertonen die aansluiten bij het betrekken van burgers bij het beleid. Onder dit leiderschapsgedrag worden gedragingen verstaan, zoals vertrouwen, connectie van ideeën, brainstormen, enthousiasmeren van burgers om mee te denken en het zo veel mogelijk betrekken van burgers bij beleid. Hieronder worden een aantal verdere gedragingen opgesomd en uiteengezet. Een gedraging is dat de burger en zijn/haar wensen centraal staat. Om deze wensen te weten te komen, zal de gemeente burgers moeten benaderen. Het is belangrijk voor ambtenaren om burgers te betrekken bij het beleid. Een volgende gedraging van ambtenaren is dat er vertrouwen moet worden uitgestraald naar de burgers toe. Burgers zullen bovendien enthousiast gemaakt moeten worden om mee te denken (Berner, 2001). De gemeente kan burgers benaderen om mee te denken over beleid. Zij kunnen dan een bijdrage leveren door bijvoorbeeld deel te nemen aan een brainstorm en vervolgens suggesties te doen aan de gemeente. De gemeente kan dan beoordelen of het haalbare ideeën zijn en of deze eventueel kunnen bijdragen aan het te ontwikkelen beleid.

Een volgende gedraging is de connectie van ideeën. Hieronder wordt verstaan dat een verbindend leider ervoor zorgt dat de verschillende ideeën die spelen onder burgers, indien mogelijk, aan elkaar worden gekoppeld. Voor de samenwerking is het belangrijk dat stakeholders gelijkwaardig te behandelen, omdat op deze manier iedereen zijn inbreng kan doen en een steentje kan bijdragen aan de samenleving (Silvia & McGuire, 2010). Verder is unificatie een belangrijk kenmerk bij persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag (Archer & Cameron, 2008). Bij verbindend leiderschap is het belangrijk om een balans te vinden tussen de vrijheid van de burgers in hun opinies en gedachtes en het uiteindelijke besluit wat het beste is voor de organisatie. Niet alle ideeën van burgers zullen gerealiseerd kunnen worden, daarom zullen er keuzes gemaakt moeten worden. Het blijft belangrijk dat burgers achter het besluit staan en nog steeds inbreng willen geven (DiFranza, 2019). Draagvlak is daarom een belangrijke leiderschapsgedraging van ambtenaren.

Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag

De tweede categorie is organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag. Dit houdt in dat er voldoende middelen en tijd beschikbaar worden gesteld voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid (Silvia & McGuire, 2010). De gemeente heeft een bepaald budget en tijdsschema en zal hierbinnen moeten handelen. In zo'n situatie is leiderschapsgedrag vanuit de gemeente nodig, gericht op het goed en tijdig betrekken van de burgers bij het beleid.

Dit kan in alle vier verschillende budgetfases. De belangrijkste stakeholders zijn de gemeente, de burgers, maar ook bedrijven. Samen moeten zij tot beleid komen wat ten goede komt aan het stadsdeel. Het is van belang dat de gemeente burgers zo vroeg mogelijk bij het budgetproces betreft. Alle stakeholders spelen hierbij een rol en zullen daarom goed en tijdig geïnformeerd moeten worden. Hiermee wordt bedoeld dat burgers de kans moeten krijgen om mee te kunnen denken over het beleid, omdat zij de gebruiker zijn van de publieke goederen (Dinjens, 2010). Leiderschapsgedrag gericht op het gemeenschappelijke doel kan een rol spelen binnen het handelen van ambtenaren ten opzichte van haar burgers (Ibarra & Hansen, 2011). Een ambtenaar heeft als taak om duidelijke doelen te stellen die aansluiten bij de doelen van de burgers. Burgers moeten op dezelfde lijn liggen om een bijdrage te kunnen leveren aan de gemeente en haar waarden. Aansluitend bij dit gemeenschappelijke doel moet er sprake zijn van een gedeelde visie. Hiermee wordt bedoeld dat burgers hetzelfde voor ogen zien als ambtenaren. Als de visie hetzelfde is, sluiten de doelen van de gemeente en de burgers beter op elkaar aan. Hierdoor wordt het maken van beleid meer concreet en beter uitvoerbaar.

Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag

De derde categorie is taak-georiënteerd leiderschapsgedrag. In deze categorie is het belangrijk dat resultaten bereikt worden aan de hand van verbindend leiderschap. Een belangrijke factor van leiderschapsgedrag hierbij is dat de rolverdeling duidelijk is (Silvia & McGuire, 2010). De gemeente moet duidelijk zijn naar haar burgers, zodat burgers weten wat er van hen verwacht wordt en burgerparticipatie bevordert wordt. Bij taak-georiënteerd leiderschapsgedrag is sprake van leiderschapsgedrag gericht op tijdsplanning, regulatie en coördinering. Als deze aspecten duidelijk en goed zijn vastgelegd, kunnen burgers beter participeren en kunnen zij invloed uitoefenen op het te vormen beleid. Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag kan daarom bijdragen aan het scheppen van de juiste voorwaarden voor burgerparticipatie. Ambtenaren zijn degenen die uiteindelijk het beleid ontwikkelen en kunnen hiervoor burgers inschakelen om tot betere resultaten van beleid te komen. Ter verduidelijking van de doelen stellen gemeentes KPI's (Key Performance Indicators) op. Dit zijn specifiek vastgestelde doelen om deze in de toekomst te verwezenlijken. Een voorbeeld van een KPI uit de strategie mobiliteitstransitie van Den Haag is de doelstelling: veilig, in 2040 is voor iedereen het verkeer veilig en zijn er nul verkeersdoden per jaar. Om meer structuur te verwezenlijken voor een duidelijke rolverdeling en bijpassende verantwoordelijkheden tussen gemeenten en burgers is het creëren van een platform, waarop informatie gedeeld kan worden, een oplossing (Lawrence, 2017).

Via dit platform kunnen dan gemakkelijk documenten van teams en projecten gedeeld worden. Dit maakt het overzichtelijk voor zowel burgers als de gemeente.

Verwachtingen

Binnen de drie genoemde categorieën van leiderschapsgedrag is sprake van dynamiek. Als de gemeente bijvoorbeeld meer gefocust is op taak-georiënteerd leiderschapsgedrag, kan dit ten koste gaan van het persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag. Er zal binnen iedere fase van het budgetproces een keuze gemaakt moeten worden welke categorie van verbindend leiderschap het meest toepasbaar is op burgerparticipatie. Burgers zullen in de eerste fase vooral hun input hebben door te brainstormen en door het bedenken ideeën. Hierdoor kan er in de voorbereidingsfase meer ruimte zijn voor persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag dan voor taak-georiënteerd leiderschapsgedrag. Het is daarom belangrijk te realiseren dat niet in iedere fase aan alle punten van de leiderschapsgedragingen voldaan kan worden. Het gaat vooral om de hoofdlijnen van het handelen van de ambtenaren. Onderstaand is een tabel weergegeven waarin het verband tussen de vier budgetfases en drie categorieën van verbindend leiderschap naar voren kunnen komen tijdens de analyse van de resultaten. Na onderzoek wordt in de tabel weergegeven welke vorm van verbindend leiderschap voorkomt binnen de verschillende fases van het budgetproces.

	Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag	Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag	Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag
Budgetvoorbereiding			
Budget voorstellen en goed-/afkeuring			
Budgetuitvoering			
Budget terugkoppeling en feedback			

Tabel 1: Drie categorieën verbindend leiderschap in relatie tot vier fasen budgetproces.

Context

Het onderzoek vindt plaats binnen de regio Den Haag Zuidwest. De invalshoek binnen dit onderzoek is burgerparticipatie binnen budgetprocessen bij de casus mobiliteitstransitie. Vanuit het initiatief van de scriptiewerkplaats is gekozen voor een focus op Den Haag Zuidwest. In 2019 is vanuit het Rijk en de gemeente Den Haag de regiodeal Den Haag Zuidwest opgesteld. Deze regiodeal is in lijn met het gemeentelijke regeerakkoord 2019-2022 ‘Samen voor de stad’ (gemeente Den Haag, 2022). De regiodeal is opgebouwd uit verschillende sociale problematieken, zoals schulden, werkloosheid en gezondheidsproblemen. Onder deze problematieken valt ook de mobiliteitstransitie. Door middel van de regiodeal wil Den Haag meer investeren in deze regio, zodat deze opbloeit.

In de inleiding is al beschreven dat blijkt dat Den Haag een snelgroeiende stad is. Uit de Strategie mobiliteitstransitie Den Haag 2022-2040 blijkt dat naar verwachting de stad zal groeien met 100.000 inwoners tot 2040 (gemeente Den Haag, 2022). Deze nieuwe inwoners zullen worden verdeeld over alle stadsdelen, waaronder Den Haag Zuidwest. Door de groei van het aantal inwoners zullen er woningen bijgebouwd moeten worden en zullen er meer banen ontstaan. Al deze mensen moeten zich kunnen verplaatsen van bijvoorbeeld werk naar huis, recreatie of andere doeleinden. Om dit te bewerkstelligen is een mobiliteitstransitie nodig.

Doelstellingen

De uitvoering van de strategie mobiliteitstransitie Den Haag 2022-2040 is recent gestart. Op dit moment is er weinig invloed van burgers op het beleid. Uiterlijk 2040 wil de gemeente burgerparticipatie geregeld hebben. De gemeente heeft voor dit plan zes doelstellingen opgesteld om de mobiliteitstransitie in 2040 op orde te hebben. De eerste doelstelling is veilig met de ambitie van nul verkeersslachtoffers per jaar. De tweede doelstelling is efficiënt. Dit houdt in dat efficiënt wordt omgegaan met het gebruik van ruimte en infrastructuur. De derde doelstelling is schoon, zodat er wordt voldaan aan milieu- en klimaatambities. De vierde doelstelling is op maat, waardoor iedereen een bestemming kan bereiken. De vijfde doelstelling is betaalbaar. De oplossingen moeten voor zowel de reiziger als de overheid betaalbaar zijn. De zesde doelstelling is verbonden. Dit houdt in dat de regio verbonden is met andere metropoolregio's in binnen- en buitenland.

Deze doelstellingen gelden voor het gehele mobiliteitssysteem: infrastructuur & netwerken, reizigers en mobiliteitsoplossingen (gemeente Den Haag, z.d.).

Onder infrastructuur & netwerken wordt verstaan dat de infrastructuur verbeterd wordt door voorrang te geven aan schone, slimme, ruimte-efficiënte en veilige mobiliteit. Bij reizigers, zoals ov-gebruikers, staat de mobiliteitsbehoefte van de reiziger centraal. Het is belangrijk dat de reiziger kiest voor een veilige, schone keuze van het reisgedrag. Tot slot de mobiliteitsoplossingen. Dit zijn de aanbieders van vervoersmiddelen, zoals bussen, trams en deelfietsen. Reisgemak en comfort spelen een grote rol om de reiziger van deur-tot-deur te verplaatsen. Twintig jaar geleden was de verdeling tussen deze drie pijlers 90% infrastructuur & netwerken, 5% reizigers en 5% mobiliteitsoplossingen. In deze tijd zijn de drie pijlers even belangrijk en heeft iedere pijler 33%. Door deze verschuiving moet de mobiliteitstransitie anders worden aangepakt dan voorheen. Er zijn nu meer stakeholders bij betrokken, waardoor de gemeente te maken zal hebben met verschillende zienswijzen.

Conversaties met burgers

De gesprekken met burgers door ambtenaren zijn gehouden aan de hand van deze zes doelstellingen en het mobiliteitssysteem. Uit deze gesprekken blijkt dat burgers verschillende wensen hebben, zoals beter parkeergelegenheden of beter openbaar vervoer. De burgers konden door dit onderzoek hun mening geven en dit kan in de toekomst leiden tot beter beleid. Uit dit onderzoek blijkt dat de menselijke maat steeds centraler komt te staan (gemeente Den Haag, 2021). De gemeente vindt het belangrijk om rekening te houden met lokale omstandigheden en de specifieke samenstelling van een regio of wijk. Op dit moment bepalen de ambtenaren het beleid en wordt dit direct uitgevoerd. Ambtenaren staan open voor burgerparticipatie binnen het budgetproces. Het probleem hierbij is echter dat het betrekken van burgers tijd en geld kost. Het is daarom van belang dat er een plan wordt uitgestippeld om op een goede manier burgers te bereiken (gemeente Den Haag, z.d.).

Om burgerparticipatie te bewerkstelligen, moeten burgers meer fysieke en financiële mogelijkheden hebben om invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van de gemeente. Belangrijk hierbij is om te kijken wat de burgers nodig hebben (gemeente Den Haag, z.d.). Vervolgens zullen de wensen van burgers in kaart gebracht moeten worden om tot beleid te komen dat ten goede komt van de mobiliteitstransitie. De gemeente Den Haag is op dit moment bezig om gesprekken met burgers te voeren over de woonomgeving. Deze gesprekken vinden plaats met ouderen, jongeren, belanghebbenden en experts. Hierdoor ontstaat er een compleet beeld wat de burgers van Den Haag Zuidwest wensen voor de mobiliteitstransitie.

Methode en dataverzameling

Design

In dit onderzoek is sprake van een single case study. Verschillende ambtenaren van de gemeente Den Haag en het stadsdeel Den Haag Zuidwest worden geïnterviewd, gericht op één onderzoekseenheid. De focus ligt hierbij op burgerparticipatie en mobiliteitstransitie. Door de keuze van deze vorm van onderzoek wordt concrete, specifieke en diepgaande kennis verworven om tot bepaalde inzichten te komen over verbindend leiderschap. Een single case study is bovendien goed af te bakenen, waardoor het doel van het onderzoek duidelijk is (Gustafsson, 2017). Dit onderzoeksdesign sluit goed aan bij dit onderzoek, omdat specifieke kennis van burgerparticipatie en mobiliteitstransitie centraal staan.

Methoden

Kwalitatieve interviews

Voor dit onderzoek zijn drie verschillende databronnen gebruikt: interviews, observaties en documenten. Als eerste worden kwalitatieve interviews afgenomen met beleidsambtenaren van de gemeente Den Haag en het stadsdeel Den Haag Zuidwest, die betrokken zijn bij zowel burgerparticipatie als de mobiliteitstransitie. Beide beleidsterreinen zijn van belang voor dit onderzoek. Het afnemen van kwalitatieve interviews is een goede methode om een duidelijk beeld te krijgen van ambtenaren over de twee concepten. Met diepte-interviews kan gevraagd worden naar specifieke gedachtes en processen die in een survey veel minder makkelijk aan het licht zouden komen (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Met de kwalitatieve methode kan worden uitgezocht welke gedragingen van verbindend leiderschap een rol spelen bij het gedrag van ambtenaren. Een nadeel is dat er vanwege de beperkte tijd slechts een beperkt aantal interviews konden worden afgenomen. Hierdoor kunnen de resultaten minder makkelijk gegeneraliseerd worden (Jamshed, 2014). De interviews duren gemiddeld één uur. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een topic lijst. De topic lijst is te vinden in de bijlage. Deze topic lijst is opgesteld vanuit de verschillende fases van het budgetproces en de verschillende categorieën van verbindend leiderschap. Een topic lijst is handig om te gebruiken, omdat dan bij elk interview de hoofdlijn hetzelfde is. Daarnaast kunnen respondenten zich minder gelimiteerd voelen en kunnen zij vrij antwoord geven waarin zij specifieke voorbeelden en casussen van hun verbindend leiderschap kunnen vermelden.

Observaties

Naast de interviews zijn er twee verschillende bijeenkomsten bezocht. De eerste bijeenkomst betrof het Stadmakersfestival in Den Haag. Op deze bijeenkomst werd gesproken over verschillende bewonersinitiatieven in de regio Den Haag Zuidwest. Uit de respons van de aanwezigen kwamen verbeterpunten naar voren, zoals hoe ambtenaren ervoor kunnen zorgen dat burgers meer willen meedenken met de gemeente. De tweede bijeenkomst was een bewonersbijeenkomst in de wijk Steenzicht en Ruimzicht. Buiten op een binnenterrein waren informatieborden geplaatst met de plannen van het project voor de komende tijd. Bij de stands stonden ambtenaren van de gemeente, stadsdeel of woningcorporatie. Burgers konden langslopen en informatie opvragen over het project. De daar verkregen informatie sluit goed aan bij de afgenomen interviews, omdat op beide bijeenkomsten duidelijk wordt hoe het handelen van ambtenaren in de praktijk eruitziet en uitwerkt.

Documentanalyse

Om het onderzoek beter te onderbouwen, is naast het afnemen van kwalitatieve interviews en deelname aan bewonersavonden gekozen voor een documentanalyse. Documenten van de gemeente en het stadsdeel Zuidwest worden bekeken om aanvullend informatie te leveren op de interviews. De participatieladder speelt hierbij een grote rol. Per project wordt van tevoren bepaald wat de invloed van burgers is. Een aantal documenten is intern verkregen vanuit de gemeente. Deze zijn op dit moment (nog) niet online te vinden. Ook is een aantal documenten, verkregen van gemeenteraadsbijeenkomsten, opgenomen in de documentanalyse. Naast deze interne documenten zijn er ook externe documenten beschikbaar, zoals de strategie mobiliteits transitie en de participatie Haagse mobiliteitstransitie. Dit zijn rapporten die online zijn gepubliceerd. Door de variëteit in documenten kan een duidelijk beeld gevormd worden over de mobiliteitstransitie en de vier verschillende fases van het budgetproces. Hieronder wordt vermeld welke documenten er gebruikt zijn.

Documenten
Strategie mobiliteitstransitie Den Haag 2022-2040
Participatie Haagse mobiliteitstransitie
Roadmap participatieverordening
Inspraak- en participatieverordening gemeente Den Haag 2012
Raadsvoorstel vaststelling voorontwerp knelpunten Segbroeklaan
Raadsvoorstel vaststelling voorontwerp Sportlaan
Rapport On the Move; Mobility in transition
Rapport bereikbaar en verbonden hoofdkeuzes Mobiliteit Den Haag Zuidwest
Notitie bewonersparticipatie Den Haag Zuidwest

Tabel 2: De documentanalyse

Respondenten

Deze scriptie is geschreven aan de hand van de scriptiewerkplaats. Dit is een samenwerkingsverband tussen Universiteit Leiden, TU Delft en de Erasmus Universiteit. Vanuit dit initiatief zijn door burgers en gemeente verschillende challenges bedacht. De mobiliteitstransitie in combinatie met burgerparticipatie was één van deze challenges. De initiatiefnemer van de challenge was een belangrijk contact voor dit onderzoek. Via dit contact zijn de respondenten benaderd. Naast dit contact is er sprake geweest van snowball sampling (Marcus, Weigelt, Hergert, Gurt, & Gelléri, 2016). Dit houdt in dat de verschillende respondenten contacten benoemden die van belang kunnen zijn voor dit onderzoek. De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van verschillende criteria. De respondent moet namelijk een ambtenaar zijn die betrokken is bij de burgerparticipatie en de mobiliteitstransitie. Met deze respondenten zijn fysieke of digitale interviews afgenomen.

Deze scriptie focust zich vooral op het afnemen van kwalitatieve diepte-interviews. Andere methodes, zoals observaties, waren vanwege de beperkte tijd helaas beperkt mogelijk. De onderzoeksvraag kan ondanks het gebrek aan het gebruik van verschillende methodes beantwoord worden. Dit komt door de variëteit van de respondenten, waardoor een duidelijk beeld gevormd kan worden over een casus (Guion, Diehl, & McDonald, 2001). De respondenten zijn verbonden met burgerparticipatie en mobiliteitstransitie, maar werken bij de gemeente Den Haag, het stadsdeel of een stakeholder die bij het proces betrokken is.

Er zijn in totaal zes interviews afgenomen met gemeenteambtenaren, maar ook met ambtenaren van het stadsdeel Den Haag Zuidwest. Ook zijn interviews afgenomen met betrokken mensen bij de Strategie mobiliteitstransitie Den Haag 2022-2040. Door deze verschillende invalshoeken kan een duidelijk beeld gevormd worden over het verbindend leiderschap van ambtenaren.

Respondenten	Functie
Respondent 1	Senior projectmanager gebiedsontwikkeling
Respondent 2	Mobiliteitsadviseur DHZW
Respondent 3	Strategisch adviseur stedelijke mobiliteit
Respondent 4	Gebiedsadviseur DHZW afdeling wonen
Respondent 5	Beleidsmedewerker mobiliteit
Respondent 6	Gebiedsregiseur Stedelijke Ontwikkeling

Tabel 3: De respondenten en hun bijbehorende functies

Analyse en codering

In dit onderzoek is sprake van een matrixcodering. Een matrixcodering bestaat uit een matrix met twee assen waarop zichtbaar is wat het verband is tussen de twee assen (Schmidt, 2019). De data van de interviews, bewonersbijeenkomsten en de documentanalyse zijn gebruikt om de tabel aan het einde van het theoretisch kader in te vullen. De verzamelde data zijn onderverdeeld in de categorieën van verbindend leiderschap en de vier fases van het budgetproces. Bij deze onderverdeling is gekeken naar de verschillende gedragingen van verbindend leiderschap. Deze categorieën zijn persoons-, organisatie- of taak-georiënteerd leiderschapsgedrag. De data zijn eerst ingedeeld in de drie verschillende categorieën van verbindend leiderschap en daarna verder gecategoriseerd in leiderschapsgedragingen die een rol spelen binnen één van de drie categorieën. Een voorbeeld hiervan is het enthousiast maken van burgers. Dit valt onder persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag. Door deze vorm van coderen worden de verkregen data onderverdeeld in categorieën en gekoppeld aan een bepaalde fase in het budgetproces. Uit de tabel blijkt na het analyseren van de resultaten welk verband er is tussen de twee concepten.

Axiaal coderen	Budgetvoorbe- reiding	Budget voor- stellen en goed- /afkeuring	Budgetuitvoe- ring	Budgetterug- koppeling en feedback
Persoons- georiënteerd lei- derschapsgedrag	- <i>Brainstormen</i> - <i>Vertrouwen</i> - <i>Burgers en- thousiasmeren</i> - <i>Connectie ideeën</i>	- <i>Vertrouwen</i> - <i>Draagvlak</i>	- <i>Draagvlak</i>	- <i>Burgers en- thousiasmeren</i> - <i>Vertrouwen</i>
Organisatie- georiënteerd lei- derschapsgedrag	- <i>Middelen & tijd</i> - <i>Stakeholders</i> - <i>Gedeelde visie</i>	- <i>Middelen & tijd</i>	- <i>Stakeholders</i>	- <i>Middelen</i> - <i>Tijd</i> - <i>Gedeelde visie</i>
Taak-georiën- teerd leider- schapsgedrag	- <i>Rollenverde- ling</i> - <i>Coördinering</i>	- <i>Rollenverde- ling</i>	- <i>Coördinering</i>	- <i>Rollenverde- ling</i> - <i>KPI's</i>

Tabel 4: Matrix codering verbindend leiderschap & burgerparticipatie in budgetprocessen

Validiteit

Bij validiteit gaat het om de geldigheid van de resultaten. Het is belangrijk dat de uitkomsten overeenkomen met de werkelijkheid (Healy & Perry, 2000). Hierbij gaat het om de bepaling of er daadwerkelijk is gemeten wat de bedoeling was. Hiervoor moet worden gekeken naar de gebruikte meetinstrumenten en de onderzoeksopzet. Er zijn twee soorten validiteit: interne en externe validiteit. Het onderzoek is intern valide als gemeten wordt wat gemeten moet worden (Leung, 2015). Het gaat hierbij om de methode, dataverzameling en analyse.

Dit onderzoek is intern valide, omdat de juiste respondenten zijn geselecteerd en diepte-interviews zijn afgenomen. Door het selecteren van de juiste respondenten kunnen uit de resultaten conclusies leiden die als waar kunnen worden aangenomen (Ashworth, McDermott, & Currie, 2019). Door de keuze van diepte-interviews is de diepgang zichtbaar en kan ingegaan worden op de gedachtes van ambtenaren.

Externe validiteit houdt in dat de resultaten kunnen worden gegeneraliseerd. Dit betekent dat de uitkomsten gelden voor een grote groep of een algemene situatie (Ashworth, McDermott, & Currie, 2019). Dit onderzoek is gericht op kwalitatief onderzoek, waardoor er sprake is van een beperkt aantal afgenomen interviews. Dit komt niet ten goede aan de externe validiteit. Er is echter sprake van een kleine selectie van respondenten die aansluiten bij de concepten van burgerparticipatie en verbindend leiderschap. Bovendien focust het onderzoek zich op één casus. Hierdoor kunnen de resultaten minimaal gegeneraliseerd worden. De kennis kan relevant zijn voor gemeentes met soortgelijke uitdagingen. Bij een single case study is dat niet erg, omdat de focus ligt op een specifieke casus (Gustafsson, 2017).

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid heeft betrekking op de consistentie van de methode en data-analyse. Er zijn drie belangrijke soorten van betrouwbaarheid. Dit zijn herhaalbaarheid, interne consistentie en gelijkwaardigheid. De eerste soort is herhaalbaarheid. Als het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd, zullen dezelfde resultaten naar boven komen (Cacioppo & Petty, 1982). Bij kwalitatieve interviews, die centraal staan binnen deze scriptie, zijn transcripten van belang voor de herhaalbaarheid. Als de transcripten nauwkeurig zijn uitgewerkt, kan het onderzoek worden gerepliceerd. De transcripten worden bewaard om het onderzoek herhaalbaar te maken. De tweede soort is interne consistentie. Dit heeft betrekking op de samenhang tussen meerdere vragen om hetzelfde te meten (Ashworth, McDermott, & Currie, 2019). In een kwalitatief onderzoek kan bijvoorbeeld gekeken worden of respondenten op ongeveer dezelfde vragen hetzelfde antwoord geven. Als hier sprake van is, dan komt dat de betrouwbaarheid ten goede. De derde soort is gelijkwaardigheid. De manier van het onderzoeken en de wijze hoe de resultaten worden verwerkt, moeten nagenoeg hetzelfde zijn. De onderzoeker moet geen verschil maken tussen respondenten (Ashworth, McDermott, & Currie, 2019). Daarom is voor deze scriptie een topic list gebruikt. Hierdoor is de hoofdlijn bij elk interview hetzelfde en zijn de resultaten betrouwbaar. Ook het creëren van soortgelijke omstandigheden leidt tot hogere betrouwbaarheid.

Verder is het belangrijk dat willekeurige fouten voorkomen worden. Als deze fouten voorkomen worden, is de kans groter dat het onderzoek niet op toeval is gebaseerd (Ashworth, McDermott, & Currie, 2019). Willekeurige fouten worden voorkomen in dit onderzoek door een zorgvuldige selectie van respondenten. Door deze selectie zullen de resultaten niet op toeval berusten (Osifo, 2014). Dit houdt in dat de resultaten verkregen zijn van respondenten, die betrokken zijn bij burgerparticipatie en mobiliteitstransitie of uit relevante documenten. Bovendien is het van belang om bij de interviews een rustige omgeving te creëren, waardoor de respondent geen last heeft van afleiding. Daarnaast is het afnemen van interviews rond dezelfde tijd met verschillende respondenten gunstig voor de betrouwbaarheid. Als aan deze voorwaarden zijn voldaan, dan zijn de resultaten beter te vergelijken.

Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews, observaties en documentenanalyse uiteengezet. Hierbij is sprake van een indeling op basis van de categorieën van verbindend leiderschap. Allereerst wordt persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag besproken, daarna organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag en als laatste taak-georiënteerd leiderschapsgedrag. Binnen deze categorieën wordt stilgestaan bij hoe leiderschap zich manifesteert binnen de verschillende fases. Tot slot worden in tabel 5 de resultaten schematisch weergegeven.

Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag

Bij persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag geldt dat de budgetvoorbereidingsfase de belangrijkste fase is voor burgerparticipatie (Persoonlijke communicatie, 2022). Leiderschapsgedrag van ambtenaren zal in deze fase sterk gericht moeten zijn op het stimuleren van burgers om ideeën en suggesties in te brengen ter verbetering van de wijk (Persoonlijke communicatie, 2022). Dit sluit goed aan bij de gedragingen, behorend bij persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag. Volgens één van de respondenten is het voor ambtenaren belangrijk ervoor te zorgen dat het leiderschapsgedrag zich focust op het bereiken van representativiteit van de gehele wijk of gemeente (Persoonlijke communicatie, 2022). Zo blijkt uit de bewonersbijeenkomst dat er veelal tegenstanders van het beleid komen en uiteindelijk maar een klein deel van de bewoners uit de wijk aansluit. Verder blijkt dat het belangrijk is dat de burgers vertrouwen hebben in de gemeente. Op dit moment is het vertrouwen erg laag, omdat burgerparticipatie niet professioneel wordt aangepakt (Persoonlijke communicatie, 2022). Uit een interview blijkt dat ambtenaren in hun leiderschapsgedrag steeds meer bezig zijn om burgers een stem te geven en enthousiast te maken om mee te denken over beleid (Persoonlijke communicatie, 2022). Via bewonersbijeenkomsten of enquêtes kunnen burgers hun ideeën en suggesties met de gemeente delen over de mobiliteitstransitie (gemeente Den Haag, 2022). Daarna is het aan de gemeente om hiermee aan de slag te gaan (Persoonlijke communicatie, 2022).

Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag is minder aanwezig in de fase van budget voorstellen en goed-/afkeuring (Persoonlijke communicatie, 2022). Binnen de politieke arena is weinig inbreng voor burgerparticipatie, waardoor burgers hun stem minder kunnen laten horen. Het gedrag van ambtenaren is bij deze fase veel minder belangrijk, omdat zij de verantwoordelijkheid van het beleid overdragen aan de politiek (Persoonlijke Communicatie, 2022).

Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag is nauwelijks aanwezig tijdens de budgetuitvoering. Het blijft echter belangrijk om burgers te betrekken bij het beleid, ook bij de uitvoerende fase.

Het komt namelijk wel eens voor dat burgers uit het niets tegen gaan werken. Het leiderschap van ambtenaren zou erop gericht moeten zijn beleid te ontwikkelen dat draagvlak kent binnen het grootste deel van de wijk (Persoonlijke communicatie, 2022). De kans op vertraging en hogere kosten is dan minder groot. Uit de interviews komt naar voren dat het van belang is dat er tussen burgers en gemeente onderling vertrouwen is en dat de gemeente het beste voor moet hebben met de burgers (Persoonlijke communicatie, 2022).

Persoons-georiënteerd leiderschapsgedrag is erg belangrijk binnen de fase van budgetterugkoppeling en feedback blijkt uit het rapport over de participatie Haagse mobiliteit (gemeente Den Haag, z.d.). Uit de interviews blijkt dat ambtenaren de burgers enthousiast moeten maken om hun feedback te geven (Persoonlijke communicatie, 2022). Bovendien groeit het vertrouwen van de burgers in de gemeente als naar hun reactie wordt gevraagd en achteraf blijkt dat er wat gedaan is met hun feedback (gemeente Den Haag, 2021). Als ambtenaren weten wat er beter kan, dan kan dit worden toegepast op volgend beleid en het daarbij behorende burgerparticipatieproces. Verder blijkt uit een interview dat het van belang is dat burgers het gevoel moeten hebben dat de gemeente hun input ook daadwerkelijk meegenomen heeft (Persoonlijke communicatie, 2022). Als ambtenaren de burgers serieus nemen en hen consistent betrekken, ook bij feedbackmomenten, zullen burgers de gemeente eerder vertrouwen. Hierdoor zullen burgers makkelijker participeren in toekomstige projecten. Het leiderschap van ambtenaren zal hierop gericht moeten zijn (Persoonlijke communicatie, 2022).

Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag

Bij dit type leiderschapsgedrag spelen de tijd en middelen die beschikbaar worden gesteld vanuit de gemeente aan burgerparticipatie een rol. Uit het interview met een respondent blijkt dat er op dit moment nog te weinig tijd besteed wordt aan burgerparticipatie (Persoonlijke communicatie, 2022). De laatste jaren wordt burgerparticipatie binnen de gemeente steeds belangrijker gevonden en serieus genomen. Zo blijkt uit de verkregen documenten dat burgers steeds vaker bij het budgetproces betrokken worden. De participatieladder is een instrument van de gemeente dat wordt ingezet om per project te bepalen in welke fase burgers betrokken worden en in welke mate (gemeente Den Haag, z.d.). De participatieladder is vooraf bekend en kan per project altijd worden opgevraagd bij de gemeente (gemeente Den Haag, 2021).

Verder blijkt uit een interview dat het van belang is dat burgers zich professionaliseren (Persoonlijke communicatie, 2022). Als burgers zich meer verenigen, dan kan de gemeente een breder gedragen inbreng van burgers verwachten.

Dit betekent voor het leiderschap van ambtenaren dat zij meer tijd en middelen van de gemeente zullen moeten ontvangen om de wensen van burgers beter in kaart te krijgen (Persoonlijke communicatie, 2022). Leiderschap zal daarom meer gericht moeten zijn op het vergaren van middelen om burgerparticipatie mogelijk te maken (Persoonlijke communicatie, 2022).

Bij de budgetvoorbereidingsfase is het belangrijk voor de gemeente om naar stakeholders te kijken. Verschillende stakeholders bij de mobiliteitstransitie zijn woningcorporaties, buurtverenigingen, belangenverenigingen en bedrijven blijkt uit een interview met een respondent (Persoonlijke communicatie, 2022). Deze stakeholders staan vaak dicht bij de burger dan de gemeente. Om de burger beter te begrijpen en contacten te leggen, kan de gemeente hen inschakelen. Op dit moment worden er stakeholders betrokken, maar vaak is dit een vast netwerk. Het leiderschapsgedrag van ambtenaren is weinig gericht op het vinden van nieuwe stakeholders. Hierdoor komen de visies van gemeente en burgers niet altijd met elkaar overeen (Persoonlijke communicatie, 2022). Uit de observaties blijkt dat burgers een grote kloof ervaren tussen hen en de gemeente (Persoonlijke communicatie, 2022). De burgers krijgen het gevoel dat de gemeente niet goed naar hen luistert. Verbindend leiderschap zal ervoor moeten zorgen dat burgers en gemeente op één lijn komen te liggen (Persoonlijke communicatie, 2022).

Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag speelt een kleine rol binnen de fase van budget voorstellen en goed-/afkeuring. Ambtenaren laten in deze fase nauwelijks leiderschap zien. Ze zijn vooral afhankelijk van de politiek en moeten afwachten of het beleid door de politieke arena komt.

Organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag is in de fase van budgetuitvoering belangrijk voor het leiderschapsgedrag van ambtenaren. Zo is het voor hen belangrijk om in beeld te hebben wie de stakeholders zijn en welke stakeholder een grote achterban heeft (Persoonlijke communicatie, 2022). Een voorbeeld is een bewonersorganisatie met een grote achterban en vaak aanwezig bij bijeenkomsten. Zij kunnen meer invloed uitoefenen dan een stakeholder met een kleine achterban. De gemeente moet een duidelijk beeld krijgen welke belangengroepen een rol spelen binnen de mobiliteitstransitie en het bijbehorende project (Persoonlijke communicatie, 2022). De ambtenaar moet zich focussen op de leiderschapsgedraging om alle stakeholders in kaart te brengen. Als dit het geval is, kan de uitvoerbaarheid beter worden gerealiseerd vanuit de gemeente. Dit kost echter wel tijd en middelen. Als burgers dwars gaan liggen, zal het proces langer duren, blijkt uit het interview met een respondent (Persoonlijke communicatie, 2022). Vervolgens kost het in de laatste budgetfase tijd en middelen om feedback te kunnen ontvangen van burgers (Persoonlijke communicatie, 2022).

Uit een interview met een respondent volgt dat het belangrijk is dat bijvoorbeeld een survey goed in elkaar steekt en begrijpelijk voor de burgers is (Persoonlijke communicatie, 2022). Een ambtenaar zal zich qua leiderschapsgedrag meer moeten richten op het aspect tijd. Als zij meer tijd hebben, kunnen zij meer ruimte maken voor feedback van burgers. Zo zullen burgers zich meer gehoord voelen en zullen zij de gemeente meer vertrouwen blijkt uit de interviews (Persoonlijke communicatie, 2022). Er is dan sprake van een positief effect voor burgers en ambtenaren.

Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag

Bij taak-georiënteerd leiderschapsgedrag is het gedrag gericht op tijdsplanning, regulatie en coördinering. Uit de interviews kwam naar voren dat er per project van tevoren een participatieladder wordt vastgesteld (Persoonlijke communicatie, 2022). Deze ladder varieert van co-productie met burgers tot beleid ontwikkelen zonder burgers. De meeste projecten hebben participatiemomenten. Deze zijn bijvoorbeeld meegenomen in de planning van het project Steenzicht & Ruimzicht (Persoonlijke communicatie, 2022). Bij dit ingrijpende project in Den Haag Zuidwest wordt een deel van de wijk gerenoveerd en een deel gesloopt. Om de burgers te betrekken bij dit proces zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd waar vragen over dit project gesteld kunnen worden. (Persoonlijke communicatie, 2022). Buiten deze bijeenkomsten om is er een meldpunt waar burgers terecht kunnen (Persoonlijke communicatie, 2022).

Coördinering en regulering blijken leiderschapsgedragingen van ambtenaren die van belang zijn tijdens het ontwikkelen van beleid voor de mobiliteitstransitie. Communicatie en planning zijn bovendien belangrijk voor het leiderschapsgedrag van ambtenaren.

Van taak-georiënteerd leiderschapsgedrag is sprake in de budgetvoorbereidingsfase. Het is een belangrijke gedraging dat ambtenaren aan burgers laten weten wat er van hen verwacht wordt en dat zij met regelmaat betrokken worden (Persoonlijke communicatie, 2022). Een voorbeeld hiervan zijn het organiseren van bewonersbijeenkomsten. Deze moeten gestructureerd plaatsvinden. Uit de interviews blijkt dat burgers ervaren dat zij verschillende bewonersbijeenkomsten in dezelfde week hebben en vervolgens tien weken niets horen (Persoonlijke communicatie, 2022). Burgers zullen het belangrijk vinden dat er een regelmaat in zit en een logische coördinatie van evenementen. Als dit het geval is, zullen burgers makkelijker participeren en zullen de resultaten van het beleid verbeterd worden (Persoonlijke communicatie, 2022). Ambtenaren kunnen met het leiderschapsgedrag planning hierop inspelen.

Ten opzichte van de voorbereidingsfase speelt het leiderschapsgedrag van ambtenaren in de fase van budget voorstellen, goed-/afkeuring een kleine rol. Het grootste deel van het beleid staat vast en is in handen van de politiek (gemeente Den Haag, 2021). Als ambtenaren in deze fase burgers benaderen voor inspraak, dan zal de besluitvorming langer duren, blijkt uit het On the Move rapport over Den Haag Zuidwest (Universiteit, 2021). Dit blijkt ook uit de raadsvoorstellen van de Sportlaan en de Segbroeklaan (gemeente Den Haag, 2016) (gemeente Den Haag, 2017). Hierin staat uitgebreid beschreven hoe het proces in elkaar steekt. Als burgers benaderd moeten worden, dan moeten ambtenaren tijd besteden aan coördinering, regulering en planning. Deze processen kosten voor ambtenaren veel tijd en leveren bovendien weinig op (Persoonlijke Communicatie, 2022).

Bij de fase van budgetuitvoering geldt dat het belangrijk is voor burgers om te weten wat er van hen verwacht wordt. Volgens de respondenten spelen de KPI's hierbij een belangrijke rol (Persoonlijke communicatie, 2022). Deze indicatoren zijn opgesteld vanuit de gemeente en geven burgers duidelijkheid over de vastgestelde doelen. Als ambtenaren zich focussen op het leiderschapsgedrag om de doelen duidelijk te maken, dan weten burgers wat er van hen verwacht wordt (Persoonlijke communicatie, 2022) Als burgers weten wat de doelen zijn, kan dit de uitvoerbaarheid van het beleid verbeteren.

In de laatste fase van het budgetproces, budgetterugkoppeling en feedback fase, is het coördineren van enquêtes en bewonersbijeenkomsten erg belangrijk (Persoonlijke communicatie, 2022). Het is voor ambtenaren belangrijk om de leiderschapsgedraging van het coördineren serieus te nemen. Burgers waarderen het als ze na het uitgevoerde beleid feedback kunnen geven over het beleid en het verlopen proces. Eén van de respondenten noemde het voorbeeld van de wijkagenda Bouwlust in Den Haag Zuidwest (Persoonlijke communicatie, 2022). Meer dan duizend mensen hebben gereageerd op deze enquête. Hierdoor had de ambtenaar het idee dat burgers zich betrokken voelden en graag hun mening wilden geven. Als burgers concrete verbeteringen aangeven, dan kan de gemeente daar in de toekomst participatieprocessen verbeteren (gemeente Den Haag, 2022). De leiderschapsgedraging die hierbij hoort, is het coördineren van feedback.

	Persoons-georiën- teerd leiderschapsge- drag	Organisatie-georiën- teerd leiderschapsge- drag	Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag
Budgetvoorbereiding	- <i>Burgers enthousias- meren</i> - <i>Brainstormen, con- nectie ideeën</i> - <i>Vertrouwen</i>	- <i>Gemeenschappelijke visie</i> - <i>Middelen & tijd</i> - <i>Stakeholderanalyse</i>	- <i>Coördinering bewo- nersbijeenkomsten</i> - <i>Communicatie bur- gers-gemeente</i>
Budget voorstellen en goed-/afkeuring			
Budgetuitvoering	- <i>Draagvlak</i>	- <i>Stakeholderanalyse</i> - <i>Middelen & tijd</i>	- <i>KPI's</i>
Budgetterugkoppe- ling en feedback	- <i>Burgers enthousias- meren</i> - <i>Vertrouwen</i>	- <i>Middelen & tijd</i>	- <i>Coördineren feed- back</i>

Tabel 5: Drie categorieën verbindend leiderschap in relatie tot vier fasen budgetproces.

Conclusie

In dit onderzoek wordt de vraag gesteld: *Welke leiderschapsgedragingen van verbindend leiderschap laten ambtenaren zien en hoe kan de effectiviteit van burgerparticipatie in budgetprocessen bevorderd worden aan de hand van deze gedragingen?*

Het antwoord op de hoofdvraag is dat ambtenaren tijdens het budgetproces van de mobiliteits-transitie in Den Haag Zuidwest vooral persoons-georiënteerd leiderschap laten zien en dat burgerparticipatie in budgetprocessen bevorderd kan worden door zich met leiderschapsgedragingen vooral te richten op de fases van budgetvoorbereiding en budgetterugkoppeling en feedback.

Uit het onderzoek blijkt dat binnen een budgetproces ambtenaren vooral persoons-georiënteerde leiderschapsgedragingen laten zien in de fases van budgetvoorbereiding en budgetterugkoppeling en feedback. De gedragingen die bij de fase van budgetvoorbereiding horen, zijn: burgers enthousiasmeren, brainstormen, connectie ideeën en vertrouwen. Bij de fase van budgetterugkoppeling en feedback horen de gedragingen: burgers enthousiasmeren en vertrouwen. Het leiderschapsgedrag van ambtenaren in de fase van budget voorstellen en goed-/afkeuring blijkt niet relevant. In de fase van budgetuitvoering is het meest belangrijk dat ambtenaren organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag vertonen.

Het organisatie-georiënteerd leiderschapsgedrag blijkt meer aanwezig te zijn bij de eerste en derde fase van het budgetproces. Bij de eerste fase, budgetvoorbereiding, focussen de leiderschapsgedragingen van ambtenaren zich op middelen & tijd, stakeholderanalyse en een gemeenschappelijke visie. In de derde fase, budgetuitvoering, is het belangrijk voor het gedrag van ambtenaren dat zij zich realiseren dat de stakeholderanalyse en middelen & tijd erg belangrijk zijn. In deze fase kunnen ambtenaren een grote rol spelen op het gebied van burgerparticipatie.

Taak-georiënteerd leiderschapsgedrag is het meest aanwezig in de eerste fase, budgetvoorbereiding en laatste fase, budgetterugkoppeling en feedback fase. Het is van belang de leiderschapsgedraging coördineren van bijvoorbeeld bewonersbijeenkomsten en enquêtes in te zetten en deze af te stemmen met andere lopende projecten in de wijk. Zowel bij de eerste en laatste fase moet er communicatie plaatsvinden tussen burgers en gemeente. Ambtenaren moeten daarom dit leiderschapsgedrag vertonen om het beleid goed te laten verlopen.

Beperkingen

Aan dit onderzoek zit een aantal beperkingen. De eerste beperking is dat het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews met ambtenaren, twee bewonersbijeenkomsten en een documentstudie. Burgers zijn in dit onderzoek niet geïnterviewd, omdat er in de regio Den Haag Zuidwest geen burgerinitiatieven zijn. Burgers verenigen zich niet of nauwelijks, waardoor het onderzoek alleen gedaan kon worden met ambtenaren. Als burgers geïnterviewd konden worden over deze mobiliteitstransitie, dan was er een duidelijker beeld ontstaan hoe burgers de participatie ervaren. Met dit onderzoek worden alleen de intenties en gedragingen van ambtenaren in beeld gebracht en niet de ervaring van burgers. Een andere beperking is het geringe aantal respondenten. Er was te weinig tijd om voldoende respondenten te spreken. Daarom is er naast de interviews gekozen voor een documentstudie. Hierdoor is een afweging gemaakt tussen het doen van interviews en het houden van een documentstudie over burgerparticipatie en de mobiliteitstransitie in Den Haag Zuidwest. Een andere beperking is dat het onderzoek niet generaliseerbaar is. Het onderzoek is gericht op een specifieke casus en geldt daarom alleen voor Den Haag Zuidwest. De externe validiteit is daarom laag.

Aanbevelingen

De eerste aanbeveling is hetzelfde onderzoek nogmaals uit te voeren, maar dan onder burgers en burgerinitiatieven. Het leiderschap staat dan centraal bij burgers en niet bij ambtenaren. Burgers hebben mogelijk een andere kijk op burgerparticipatie dan ambtenaren. Een andere aanbeveling van een vervolgonderzoek is een vergelijkend onderzoek tussen Den Haag Zuidwest en een regio in Nederland die met dezelfde problematieken kampt. Als dit wordt onderzocht, kan gekeken worden hoe een andere regio burgerparticipatie bevordert. Ook kan gekeken worden naar een gemeente die werkt met burgerinitiatieven en hoe zij aanpakken. De volgende aanbeveling bij dit onderzoek is gericht op verbindend leiderschap. In een vervolgonderzoek kan burgerparticipatie binnen budgetprocessen worden onderzocht aan de hand van een andere invalshoek van verbindend leiderschap. Met behulp van zo'n onderzoek kan een completer beeld verkregen worden van verbindend leiderschap bij ambtenaren over het onderwerp van burgerparticipatie binnen het budgetproces. De laatste aanbeveling is gebaseerd op de mobiliteitstransitie. Een ander vervolgonderzoek kan met dezelfde methodes verbindend leiderschap onderzoeken bij een andere casus, zoals de armoedeproblematiek of economische problematieken. Op deze manier ontstaat een geheel beeld van het handelen van ambtenaren op het gebied van burgerparticipatie en budgetprocessen.

Bibliografie

- Archer, D., & Cameron, A. (2008). Collaborative leadership; how to succeed in an interconnected world. Londen: Routledge.
- Ashworth, R. E., McDermott, A. M., & Currie, G. (2019). Theorizing from Qualitative Research in Public Administration: Plurality through a Combination of Rigor and Richness. *Journal of Public Administration Research and Theory*; 29(2), 318-333.
- Benito, B., Guillamón, M.-D., & Ríos, A.-M. (2021). Political Budget Cycles in Public Revenues: Evidence From Fines. *SAGE Open*; 11(4).
- Berner, M. (2001). Citizen Participation in Local Government Budgeting. *Popular Government*, 23-30.
- Bokhorst, M., Edelenbos, J., Koppenjan, J., & Oude Vrielink, M. (2015). Burgercooperaties: Speler of speelbal in de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. *Bestuurskunde*; 24(2), 3-16.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*; 42, 116-131.
- Cleveland, M., & Cleveland, S. (2018). Building Engaged Communities—A Collaborative Leadership Approach . *Smart Cities*; 1 (1), 155-162.
- DiFranza, A. (2019, oktober 16). *Collaborative Leadership: What It Is & Why It's Important*. Opgehaald van <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/#:~:text=Collaborative%20leadership%20is%20a%20management,and%20keep%20their%20organization%20thriving>.
- Dinjens, M. (2010, februari). *Burgerparticipatie in de lokale politiek Een inventarisatie van gemeentelijk beleid en activiteiten op het gebied van burgerparticipatie*. Opgehaald van <https://www.prodemos.nl/wp-content/uploads/2016/05/RapportBurgerparticipatie2010.pdf>
- Eijk, C. v. (2013). Growing access to local decision-making? Explaining variation among dutch municipalities in the institutional measures to promote citizen participation. *Journal of Urban Affairs*; 36(2), 256-275.
- gemeente Den Haag. (2016, juli 1). *Voorstel van het college inzake vaststelling voorontwerp Machiel Vrijenhoeklaan - Sportlaan, inclusief groenzone*.
- gemeente Den Haag. (2017, december 18). *Vaststelling Voorontwerp Knelpuntenaanpak Segbroeklaan*. Opgehaald van Raadsvoorstel.

- gemeente Den Haag. (2021). *Den Haag Zuidwest: bereikbaar en verbonden Hoofdkeuzes Mobiliteit tbv Structuurvisie Den Haag Zuidwest*.
- gemeente Den Haag. (2021). *Roadmap Participatieverordening*.
- gemeente Den Haag. (2022). *Notitie bewonersparticipatie; structuurvisie Den Haag Zuidwest 2040*.
- gemeente Den Haag. (2022, februari 21). *Strategie mobiliteitstransitie Den Haag 2022 - 2040; Samen werken aan een bereikbare, leefbare en verkeersveilige stad*. Opgehaald van <https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/10877149/1#search=%22RIS310664%22>
- gemeente Den Haag. (z.d.). *Participatie Haagse mobiliteitstransitie; in gesprek met de stad over de toekomst van verkeer en vervoer*. Den Haag.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*; 204, 291-295.
- Government Finance Officers Association. (2018, september 28). *Public Engagement in the Budget Process*. Opgehaald van <https://www.gfoa.org/materials/public-engagement-in-the-budget-process>
- Greitens, T. J. (2016). Citizen Participation in Public Management. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2001). *Conducting an In-depth Interview*. Opgehaald van <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/FY39300.pdf>
- Guo, H. D., & Neshkova, M. I. (2012). Citizen Input in the Budget Process: When Does It Matter Most? *American Review of Public Administration*; 43,(3).
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. *Academy of Business, Engineering and Science*.
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Qualitative Market Research*.
- Ibarra, H., & Hansen, M. T. (2011, augustus). *Are You a Collaborative Leader?* Opgehaald van <https://hbr.org/2011/07/are-you-a-collaborative-leader>
- Indebuurt Den Haag. (2022, januari 4). *Den Haag groeit: zoveel inwoners kreeg onze stad in 2021 erbij*. Opgehaald van <https://indebuurt.nl/denhaag/gemeente/den-haag-groeit-zoveel-inwoners-kreeg-onze-stad-in-2021-erbij~205987/>

- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *J Basic Clin Pharm*;5(4), 87-88.
- Kluvers, R., & Pillay, S. (2009). Participation in the Budgetary Process in Local Government. *Australian Journal of Public Administration*;68,(2), 220-230.
- Kuipers, B. S., Ashikali, T., Fraussen, B., & Groeneveld, S. (2018). *Verder met publiek leiderschap Onderzoeks- en ontwikkelagenda Leadership Crossing Boundaries*.
Opgehaald van
<https://scholarlypublications.universiteitleid.nl/access/item%3A2980008/view>
- Lawrence, R. L. (2017). Understanding collaborative leadership in theory and practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*;2017,(156), 89-96.
- Lee, Y., & Schachter, H. L. (2019). Exploring the relationship between trust in government and citizen participation. *International Journal of Public Administration*; 42(5), 405-416.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *J Family Med Prim Care*, 324-327.
- Lowery, D. (2013). Lobbying influence: Meaning, measurement and missing. *Interest Groups & Advocacy*, 2, 1-26.
- Marcus, B., Weigelt, O., Hergert, J., Gurt, J., & Gelléri, P. (2016). The use of snowball sampling for multi source organizational research: Some cause for concern. *Personnel Psychology*;70,(3), 635-673.
- Menifield, C. E. (2011). Budget cycles. In *Comparative public budgeting* (pp. 53-68).
Sudbury: Jones & Bartlett Learning.
- Osifo, C. (2014). Public Management Research and a Three Qualitative Research Strategy. *Review of Public Administration and Management*;2(1).
- OVpro. (2020, februari 19). *Steeds meer woon-werkverkeer; vooral spitsreizigers*. Opgehaald van <https://www.ovpro.nl/metro/2020/02/19/steeds-meer-woon-werkverkeer-vooral-spitsreizigers/?gdpr=accept>
- Park, J., Butler, J. S., & Petrovsky, N. (2022). Article Navigation ACCEPTED
MANUSCRIPT Understanding Public Participation as a Mechanism Affecting
Government Fiscal Outcomes: Theory and Evidence from Participatory Budgeting.
Journal of Public Administration Research and Theory.
- Parltools. (z.d.). *Opportunities for Citizen Participation in the Budgetary Process*. Opgehaald van <https://parltools.org/en/citizen-participation/creating-opportunities-citizen-participation-budgetary-process/>

- Schmidt, E. (2019). How top civil servants decide on cutbacks: A qualitative study into the role of values. *Public Money & Management*; 41,(5), 359-367.
- Schmidhuber, L., Piller, F., Bogers, M., & Hilgers, D. (2019). Citizen participation in public administration: investigating open government for social innovation. *R&D Management*; 49(3), 343-355.
- Sicilia, M. F., & Steccolini, I. (2017). Public budgeting in search for an identity: state of the art and future challenges. *Public Management Review*, 19,(7), 905-910.
- Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly* 21, 264-277.
- Universiteit, R. (2021). *On the move- mobility in transition; shared visioning the future of mobility for Southwest The Hague*.

Bijlage

Topic list

Budgetcyclus

- Input van burgers per fase
- Rol verbindend leiderschap binnen elke fase

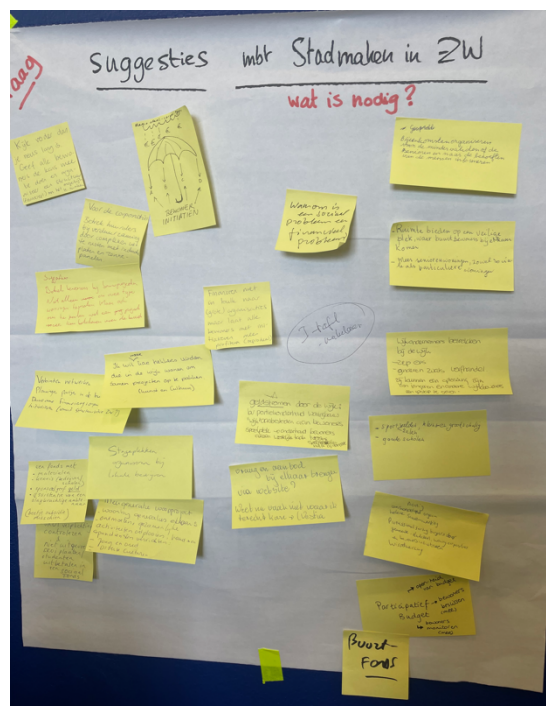
Verbindend leiderschap

- benoemen gedragingen
 - vertrouwen
 - brainstormen
 - tijd & middelen
 - stakeholders
 - coördinering

Vragen hoe dit in werkelijkheid is.

1. Hoe verliep de fase van de budgetvoorbereiding?
2. Hoe heeft u de fase ondervonden van budget voorstellen en goed-/afkeuring
3. Hoe verliep de fase van de budgetuitvoering?
4. Was er sprake van feedback of terugkoppeling naar burgers toe?
5. In welke fase hebben burgers het meeste invloed?
6. Wat voor inbreng hebben burgers?
7. Wat is de relatie tussen ambtenaar en burger?
8. Ervaren ambtenaren bepaalde gedragingen?

Foto's bijeenkomsten



Bijeenkomst Stadmakersfestival Den Haag; Rol van stadmakers bij succesvolle Wijkaanpak Den Haag Zuidwest



Bewonersbijeenkomst Steenzicht & Ruimzicht in Den Haag Zuidwest