

Relaties als vruchtbare bodem voor lobby

Een kwalitatief evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de lobbythema's die in Brussel relevant zijn: een relationeel perspectief.



**Radboud
Universiteit
Nijmegen**

≡ provincie
Gelderland

Masterthesis Bestuurskunde - Beleidsadvisering

Naam: Feline Broeders

Studentnummer: s4732634

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Begeleidend docent: dr. S.A.C. Keulemans

Begeleiding Provincie Gelderland: D. Sijtsma & D. Ros

Datum: 17 januari 2022

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, een onderzoek dat kan worden beschouwd als afsluiting van de masteropleiding Bestuurskunde (met specialisatie Beleidsadvisering). Tevens betreft dit onderzoek een afstudeeronderzoek uitgevoerd als onderzoeksstage bij de Provincie Gelderland onder de afdeling Buitenlandse betrekkingen en lobby (BBL) naar de effectiviteit van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot relevante Brusselse thema's.

De afgelopen periode bestond voor mij uit het meelopen als stage bij de afdeling BBL bij de Provincie Gelderland en het schrijven van een afstudeeronderzoek. Bij mijn stage bij de afdeling BBL heb ik kennis mogen opdoen over hoe een publiek orgaan als de Provincie Gelderland zich internationaal op de kaart probeert te zetten en hoe de lobby daarop is ingericht. Deze periode heb ik als zeer leerzaam ervaren, omdat er momenten zijn geweest waarbij ik mijn eigen grenzen heb verlegd. Soms voelde het alsof ik wilde stoppen, maar toch vond ik de motivatie om door te gaan.

Deze motivatie om deze masterthesis te schrijven is mede te danken aan verschillende personen. Ten eerste wil ik dan ook mijn thesisbegeleider van de Radboud Universiteit, Shelena Keulemans, bedanken voor de keren dat zij mij motiveerde om door te gaan en voor de uitgebreide feedback die ik steeds van haar ontving. Daarnaast wil ik ook Doede Sijtsma bedanken voor de inhoudelijke begeleiding van mijn onderzoek. Ik heb enorme bewondering gekregen voor de manier waarop Doede zijn 'vak' bedrijft. Een verbinder in hart en nieren met enorm veel kennis over de relaties die de Provincie Gelderland met Duitsland heeft. Tevens wil ik ook Dominique Ros bedanken voor haar begeleiding van mijn onderzoek. Dominique heeft mij op momenten dat ik vastliep in mijn denkpatronen bruikbare tools gegeven die mij verder hielpen om gemotiveerd te blijven. Ook de collega's van het team BBL wil ik bedanken voor de bereidwilligheid om me te helpen en mij te laten ervaren hoe het is om onderdeel te zijn van deze afdeling. Ook had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren zonder de medewerking van de ambtenaren die ik heb mogen interviewen. Zij hebben mij ieder individueel een inkijk gegeven in hun werkzaamheden bij de Provincie Gelderland. En niet te vergeten, mijn vrienden en familie. Zij hebben altijd de mentale support gegeven die ik nodig had, en waren geduldig waar

nodig. Bizar om te beseffen dat ik met dit werk het einde van mijn studietijd afsluit. Ik weet zeker dat de kennis die me is bijgebracht in mijn studie, mijn hele leven relevant zal blijven.

Ik wens u veel leesplezier!

Feline Broeders

Nijmegen, Januari 2022

Inhoudsopgave

1. Inleiding

§1.1 Aanleiding.....	9
§1.2 Probleemstelling.....	12
§1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader.....	13
§1.4 Voorbeschouwing methodologisch kader.....	13
§1.5 Maatschappelijke relevantie.....	14
§1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	14
§1.7 Opbouw van het onderzoek.....	15

2. Theoretisch kader

§2.1 Lobby.....	16
§2.2 Effectiviteit van lobby.....	18
§2.3 Effectiviteit van lobby vanuit een relationeel perspectief.....	20
§2.4 Relatiemanagement	21
§2.5 Voorwaarden voor effectieve lobby: maintenance strategieën.....	23
§2.5.1 Maintenance strategie: Positiviteit.....	26
§2.5.2 Maintenance strategie: Openheid.....	28
§2.5.3 Maintenance strategie: Garanties van legitimiteit.....	30
§2.5.4 Maintenance strategie: Netwerken.....	32
§2.5.5 Maintenance strategie: Delen van taken.....	33
§2.5.6 Maintenance strategie: Toegang.....	34
§2.6 Deelconclusie.....	35

3. Methodologisch kader

§3.1 Type onderzoek en de onderzoeksstrategie.....	37
§3.2 Casusselectie -en omschrijving	38
§3.3 Operationalisatie van de theoretische concepten.....	40
§3.4 Methode van dataverzameling.....	46
§3.5 Selectie van respondenten.....	47
§3.6 Analysemethode.....	50
§3.7 Validiteit en betrouwbaarheid.....	51

4. Resultaten en analyse	
§4.1 Evaluatiestandaard Positiviteit.....	56
§4.2 Evaluatiestandaard Openheid.....	62
§4.3 Evaluatiestandaard Garanties van legitimiteit.....	66
§4.4 Evaluatiestandaard Netwerken.....	70
§4.5 Evaluatiestandaard Delen van taken.....	73
§4.6 Evaluatiestandaard Toegang.....	78
5. Discussie	
§5.1 Duiding van de onderzoeksresultaten.....	81
§5.2 Methodologische reflectie.....	82
§5.3 Theoretische reflectie.....	83
§5.4 Implicaties voor het wetenschappelijke onderzoeksveld.....	84
6. Conclusie en aanbevelingen	
§6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag.....	85
§6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	86
§6.3 Aanbevelingen voor de Provincie Gelderland.....	87
Literatuurlijst.....	90
Bijlage.....	94

Samenvatting

Klimaatverandering en digitalisering hebben de wereld in zijn greep. De mens komt hierdoor steeds meer voor uitdagingen te staan waarvan de oplossingen grensoverschrijdend van aard zijn. Dit betekent dat beleid zich steeds meer hierop aanpast. De Europese Unie (EU) houdt zich bezig met het beleid rondom deze grensoverschrijdende mondiale thema's en heeft besluitvormingsbevoegdheid hierover. Decentrale overheden, zoals provincies, worden steeds meer uitgedaagd om beleidsmatig aan de implementatie van deze thema's te werken. Zo ook de Provincie Gelderland. De Provincie Gelderland heeft belangen met betrekking tot de thema's waar Brussel besluitvormingsbevoegdheid over heeft, en daarom voert de Provincie Gelderland lobby. Deelstaat Noordrijn-Westfalen is een sterke coalitiepartner in Brussel en daarom kunnen relaties met actoren in Noordrijn-Westfalen de coalitie -en netwerkpositie van de Provincie Gelderland in Brussel ten aanzien van de Brusselse thema's versterken. Hierdoor kan de Provincie Gelderland haar belangen in Brussel eerder behartigd zien worden.

Het belang van het opbouwen en onderhouden van relaties met Noordrijn-Westfalen staat dan ook centraal in dit onderzoek en in opdracht van de Provincie Gelderland wordt dit onderzoek uitgevoerd om inzicht te vergaren in de effectiviteit van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de thema's waar Brussel besluitvormingsbevoegdheid over heeft. De vraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt: *In hoeverre zijn de voorwaarden voor effectieve lobby aanwezig in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting deelstaat Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de thema's waar de Europese Unie besluitvormingsbevoegdheid over heeft?* Middels de beantwoording van deze onderzoeksvraag wordt er inzicht vergaard in de status quo van de effectiviteit van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland. De kennis van deze status quo kan de Provincie Gelderland handvatten bieden om de lobby effectiever in te richten waardoor dit teneinde van betekenis kan zijn in de lobbypositie in Brussel.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt er beroep gedaan op wetenschappelijke literatuur met betrekking tot public relations en relatiemanagement. Deze theorieën stellen het belang van relaties in het kader van lobby voorop. Er werd dan ook op basis van deze theorieën verwacht dat bepaalde evaluatiestandaarden aanwezig moeten zijn in de relationele lobby-inspanningen van een organisatie, wil de lobby als effectief beschouwd kunnen worden. Aan de hand van deze theoretische verwachting is er een kwalitatief evaluatieonderzoek uitgevoerd waarbij is geanalyseerd in hoeverre de evaluatiestandaarden aanwezig zijn in de lobby-

inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen. De data is verzameld door middel van tien semigestructureerde interviews met ambtenaren van verschillende Gelderse programma's. Deze programma's betreffen de onderwerpen die samenhangen met de relevante Brusselse thema's.

Op basis van de onderzoeksresultaten kon worden geconcludeerd dat de lobby-inspanningen als suboptimaal effectief beschouwd konden worden. De evaluatiestandaarden waren over het algemeen beperkt aanwezig, mede te verklaren door de relaties die nog niet sterk waren uitgebouwd. Enkel bij bepaalde programma's waren de evaluatiestandaarden terug te vinden, maar dit was niet genoeg reden om te kunnen stellen dat er sprake is van een effectieve lobby van de Provincie Gelderland als organisatie. Op basis van deze resultaten is er een drietal aanbevelingen opgesteld voor de Provincie Gelderland om de lobby-inspanningen te optimaliseren.

Reflecterend op de theorie bleek naar aanleiding van dit onderzoek dat deze wellicht tekort schiet in het grensoverschrijdende component die juist centraal stond. Ook is er te weinig aandacht besteed aan de interne visie van de Provincie Gelderland als verklaring voor het gebrek in het onderhouden van relaties richting Noordrijn-Westfalen. Vervolgonderzoek is daarom van belang om de relationele lobby van subnationale organen beter te begrijpen.

Hoofdstuk 1. Inleiding

§1.1 Aanleiding

De wereld is aan het veranderen: ontwikkelingen zoals globalisering, klimaatverandering en digitalisering hebben de wereld in zijn greep. De aarde warmt op, de zeespiegel stijgt en cybersecurity wordt steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen hebben als gevolg dat de mens voor nieuwe uitdagingen komt te staan en dit vraagt dan ook om aanpassing. Regelgeving is leidend bij deze aanpassing en wordt grotendeels ontwikkeld door publieke organen, zoals nationale regeringen van staten of de Europese Unie (EU). Aangezien de uitdagingen van deze tijd voornamelijk een mondiale impact hebben, zijn veel van deze problemen dan ook niet alleen op te lossen binnen de landsgrenzen. Een supranationaal instituut zoals de EU speelt dan ook een grote en leidende rol in de aanpak van deze problemen. Zo wordt bijvoorbeeld regelgeving met betrekking tot het klimaat, dan ook grotendeels ontwikkeld binnen de Europese Unie (EU).

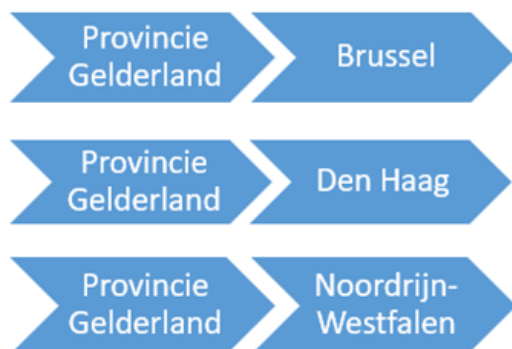
Ook subnationale overheden, zoals provincies en gemeenten, komen steeds vaker oog in oog te staan met de moderne uitdagingen van deze tijd. Zo zijn provincies bijvoorbeeld voor een groot gedeelte verantwoordelijk voor de implementatie van Europese regelgeving met betrekking tot klimaat -en energiebeleid (VNG, 2011). Ook lopen subnationale overheden in dit digitale tijdperk steeds meer het risico op hackpogingen van buitenaf. Kortom, ook subnationale overheden moeten een weg zien te vinden in het anticiperen op de hedendaagse uitdagingen. Echter zijn deze uitdagingen, vanwege de geglobaliseerde aard, vaak niet op te lossen binnen de grenzen van de eigen provincie, maar vraagt dit om een internationale en grensoverschrijdende visie. Lucht- en/of watervervuiling zijn bijvoorbeeld grensoverschrijdend: wanneer er in Duitsland rivieren worden vervuild, dan komt deze vervuiling in Nederland de grens over en is het dus een grensoverschrijdend probleem.

Mede door deze grensoverschrijdende aard van verschillende uitdagingen zijn provincies zich in de afgelopen jaren veel meer internationaal gaan positioneren, zodat er met partners in grensoverschrijdende netwerken kan worden gezocht naar oplossingen. Deze internationale oriëntatie weerspiegelt zich in de manier waarop subnationale overheden steeds meer actief zijn in politieke arena's, die eerder voornamelijk werden gedomineerd door enkel nationale

overheden (Münch, 2010). Oftewel, vertegenwoordigers van provincies zijn de provinciale belangen over de landsgrenzen aan het bewaken.

De Provincie Gelderland is zo'n provincie die zich steeds meer internationaal is gaan positioneren. Sinds een aantal jaren kent de Provincie Gelderland een afdeling die zich specifiek richt op de zogenoemde 'Buitenlandse betrekkingen en Lobby' (BBL). Binnen deze afdeling zijn er vertegenwoordigers actief in zowel Brussel, Den Haag als Duitsland om actief de Gelderse belangen te behartigen. In Brussel is het belang voornamelijk het binnenhalen van bepaalde subsidies en het monitoren van Europese regelgeving die betrekking heeft op de Provincie Gelderland. In Den Haag richt het belang zich vooral op het zodanig beïnvloeden van de nationale beleid dat het in het voordeel is voor de Provincie Gelderland. In Duitsland is het belang voornamelijk gericht op het uitbouwen van de relaties en netwerken in deelstaat Noordrijn-Westfalen.

Figuur 1. Richtingen vanuit waar de Provincie Gelderland lobby voert.



Dat er een lobby richting Den Haag en Brussel bestaat, spreekt als het ware voor zich. In Den Haag en Brussel zijn namelijk twee invloedrijke overheidsorganen actief, de EU en de nationale regering van Nederland. De regelgeving van deze overheidsorganen is direct van invloed op de belangen van de Provincie Gelderland, omdat wettelijk is vastgelegd dat bepaalde regels bindend zijn voor de provincies. De lobby richting Noordrijn-Westfalen spreekt echter minder voor zich. Deze lobby bestaat omdat Noordrijn-Westfalen voor een groot gedeelte grenst aan de Provincie Gelderland en er dus gedeelde grensoverschrijdende belangen zijn. Tevens is Noordrijn-Westfalen ook de grootste handelspartner van Nederland. De koers die Noordrijn-Westfalen vaart in haar beleid, kan van invloed zijn op de manier waarop gezamenlijke uitdagingen kunnen worden aangepakt en dienen daarmee de Gelderse belangen. Noordrijn-Westfalen is dus een belangrijke partner van de Provincie Gelderland. Dat dit het geval is, blijkt

ook uit de Grenspost Düsseldorf, waar de Provincie Gelderland deel van uitmaakt. Dit is een permanente vertegenwoordiging in het Consulaat-Generaal van het Ministerie van Buitenlandse Zaken van de deelstaat Noordrijn-Westfalen. Ook de belangen van de Provincies Overijssel, Limburg en Zuid-Holland worden hier vertegenwoordigd.

In dit onderzoek ligt de focus op hoe de lobbyrelatie van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen van betekenis kan zijn in het lobby-speelveld voor de Provincie Gelderland in Brussel. Wanneer de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen bilateraal effectief zijn ingericht, zou dit waardevol kunnen zijn in de mate waarin de Provincie Gelderland in Brussel samen met Noordrijn-Westfalen coalities en netwerken kan vormen met betrekking tot bepaalde Brusselse thema's. Deze lobbyrelatie kan bijvoorbeeld van betekenis zijn als er door de lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen kennis wordt genomen van de belangen die zij hebben met betrekking tot Brusselse thema's. Zo kan er in de lobbyrelatie richting Brussel rekening worden gehouden met de belangen van Noordrijn-Westfalen, juist omdat er kennis van is genomen middels de lobby in Noordrijn-Westfalen.

De lobbyrelatie richting Noordrijn-Westfalen kan van waarde zijn voor de Provincie Gelderland in Brussel, omdat de deelstaat Noordrijn-Westfalen een sterke partner zou kunnen zijn met betrekking tot de thema's waarop Brussel beslist. Wanneer de Provincie Gelderland een bepaald standpunt inneemt met betrekking tot een bepaald onderwerp en Noordrijn-Westfalen doet dit ook, dan staat de Provincie Gelderland in principe sterker. De mate waarin subnationale actoren invloed hebben op de Europese besluitvorming hangt voor een groot deel namelijk ook af van de institutionele status van de subnationale actoren. Daar waar Nederland een eenheidsstaat is en bestaat uit twaalf provincies die niet zo veel autonomie hebben, is Duitsland een staat met een federalistisch bestuurlijk systeem, waar deelstaten juist een grotere autonome rol hebben (Kettunen & Kull, 2009, p.129). Duitse deelstaten hebben door deze grote autonome rol een grotere mogelijkheid tot het invloed uitoefenen op de nationale staat om bijvoorbeeld bepaalde issues te agenderen bij de Europese Commissie of de Raad van Ministers (ibid.). Ook kan er wanneer de lobbyrelatie richting Noordrijn-Westfalen effectief is ingericht, in Brussel beroep worden gedaan op deze bilaterale relaties, waardoor coalitie en netwerkvorming in Brussel samen met Noordrijn-Westfalen, rondom deze Brusselse thema's, waarschijnlijker is. Hierdoor is er een grotere kans dat de Provincie Gelderland haar belangen in Brussel behartigd ziet worden.

§1.2 Probleemstelling

Eerder is al beschreven dat subnationale overheden, zoals provincies, steeds meer te maken krijgen met belangenbehartiging buiten de eigen provinciale grenzen. Zo is ook de Provincie Gelderland met haar lobby-inspanningen te vinden in zowel Den Haag, Brussel als Noordrijn-Westfalen. De individuele lobbyrelaties kunnen van betekenis zijn voor de andere lobbyrelaties en het is daarom van belang om elke lobbyrelatie scherp onder de loep te leggen. In dit onderzoek zal de lobbyrelatie van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen onder de loep worden gelegd en zal worden onderzocht in hoeverre de lobby-inspanningen, met betrekking tot relevante Brusselse thema's, als effectief beschouwd kunnen worden.

Dit brengt ons dan ook bij de doelstelling van dit onderzoek, namelijk:

Het evalueren van de effectiviteit van de lobby-inspanningen die plaatsvinden binnen de lobbyrelatie van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de thema's die in Brussel relevant zijn, teneinde aanbevelingen te formuleren over hoe de Provincie Gelderland haar lobby-inspanningen vanuit relationeel perspectief het beste kan inrichten.

De onderzoeksvraag die ondersteunend zal zijn aan het behalen van bovenstaande doelstelling luidt als volgt:

In hoeverre zijn de voorwaarden voor effectieve lobby aanwezig in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting deelstaat Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de thema's waar de Europese Unie besluitvormingsbevoegdheid over heeft?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zullen de onderstaande deelvragen beantwoord moeten worden:

1. Wat wordt verstaan onder lobby?
2. Wanneer classificeert lobby volgens de wetenschappelijke literatuur als zijnde effectief?
3. Hoe zijn de huidige relationele lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen ingericht met betrekking tot de relevante Brusselse thema's?
4. In hoeverre zijn de huidige relationele lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de relevante Brusselse thema's 'effectief'?

Indien blijkt dat de effectiviteit van lobby suboptimaal is, wordt er ook nog aandacht besteedt aan een vijfde deelvraag. Deelvraag vijf geeft de vierde deelvraag aanwijzingen voor manieren waarop de relationele lobby anders ingericht kan worden, zodat de relationele lobby uiteindelijk effectiever zal zijn. Deze vijfde deelvraag is:

5. Hoe kan de Provincie Gelderland het beste haar relationele lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen inrichten om tot een effectievere lobby te komen?

§1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader

Het theoretische hoofdstuk zal zich richten op literatuur over lobby, met de nadruk op de relationele aard van lobby. Als eerste zal het concept lobby worden gedefinieerd en zal duidelijk worden welke positie dit concept inneemt in dit onderzoek. Vervolgens zal er worden ingezoomd op het concept van effectieve lobby. Hierbij zal een inkijk worden gegeven over wat auteurs binnen het veld van lobby hebben geschreven en over het classificeren van lobby als effectief. Daarna zal er een uiteenzetting volgen over het relationeel perspectief op lobby en zal dit perspectief ook de richting geven aan de selectie van de evaluatiestandaarden voor effectieve lobby. Deze standaarden hebben betrekking op de maintenance strategieën, voortvloeiend uit de public relations -en relatiemanagement theorie. De reden dat er wordt gefocust op een relationeel perspectief op lobby is omdat de Gelderse lobbydoelen richting Noordrijn-Westfalen veelal gericht zijn op het opbouwen en onderhouden van relaties en het netwerken met relevante actoren. Het relationele perspectief past daarom beter bij deze lobbyrelatie dan bijvoorbeeld een communicatieperspectief, waar vooral wordt gefocust op de inhoud en overtuigingskracht van de lobbyboodschap.

§1.4 Voorbeschouwing methodologisch kader

Dit onderzoek is evaluatief, deductief en kwalitatief van aard en zal zich richten op de praktische context van de Provincie Gelderland. Middels een within-case analyse zal dit onderzoek worden uitgevoerd, wat betekent dat het fenomeen van lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen onder de loep wordt gelegd. De manier waarop data zal worden verzameld is door middel van semigestructureerde interviews met ambtenaren van de Provincie Gelderland. Deze manier van dataverzameling biedt een diepgaand inzicht over de context van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland. Op basis van de verzamelde data zal worden gekeken in hoeverre de evaluatiestandaarden aan -of afwezig zijn in de huidige lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-

Westfalen. De methode die wordt gebruikt om de aanwezigheid van de evaluatiestandaarden te beoordelen is middels coderen.

§1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het inzicht zal bieden in de status quo van de lobbyrelatie van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen. Het hebben van goede relaties met Noordrijn-Westfalen kan bijdragen aan een effectieve lobby in Brussel. Zo kunnen Gelderse lobbyisten in Brussel contact opnemen met bepaalde Noordrijn-Westfaalse actoren, waarmee ambtelijk of bestuurlijk al bepaalde relaties bestaan. Ook zorgt een goede relatie ervoor dat er kennisname is van de belangen aan Noordrijn-Westfaalse kant. Deze kennis kan de Provincie Gelderland helpen bij het vormen van coalities met Noordrijn-Westfalen bij bepaalde belangrijke Europese beleidsinitiatieven.

Tevens zal dit onderzoek de Provincie Gelderland inzicht bieden in hoe de huidige lobby-inspanningen zich verhouden tot de inspanningen die volgens de literatuur bij zouden dragen aan het effectief waarborgen van de lobbydoelen van de Provincie Gelderland. Het zal de Provincie Gelderland kunnen helpen bij het inrichten van de relaties met relevante actoren, om vervolgens, wanneer er een goede relatie is, na te gaan denken over welke lobbystrategieën het beste toegepast zouden kunnen worden. Kennis over de relatie en kennis over de andere actor binnen deze relatie is noodzakelijk om uiteindelijk eventueel de belangen van de eigen organisatie behartigd te zien worden.

Daarnaast staan subnationale overheden steeds meer oog in oog met de regelgeving en implementatie van Europees beleid met betrekking tot thema's zoals klimaat, energie en digitalisering en is de focus van lobby van subnationale overheden met betrekking tot deze Europese thema's daarom een vrij nieuw fenomeen. Dit vraagt om een bredere blik dan slechts een provinciale en nationale blik. Met dit onderzoek wordt het Europees perspectief zoveel mogelijk ondervangen. Dit onderzoek probeert dan ook de brug te slaan tussen de activiteiten richting Brussel en de transnationale activiteiten van subnationale overheden.

§1.6 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke literatuur binnen het onderzoeksveld van lobby richt zich voornamelijk op hoe een bepaald lobbydoel bereikt kan worden en op welke manier beleid het meest effectief beïnvloedt kan worden. Echter, wordt er door deze focus op beleidsbeïnvloeding een grote stap

overgeslagen die wel van groot belang is voor lobby, namelijk de kennis over de relaties en netwerken waarbinnen lobby wordt gevoerd. Voordat er effectieve lobby gevoerd kan worden, moet er eerst een vruchtbare bodem zijn van relaties. Dit onderzoek draagt dan ook bij aan de kennis over het belang van relaties met betrekking tot lobby en biedt een verdieping van kennis met betrekking tot de ‘voorkant van lobby’ en daarmee het relationele perspectief op lobby. Onderzoekers binnen het veld van de public relations hebben hier het één en ander over geschreven en dit onderzoek leunt daarom op deze bestaande literatuur. Maar ook zal dit onderzoek trachten om op deze bestaande literatuur voort te bouwen, omdat het een onderzoeksveld is dat nog relatief weinig wordt toegepast op publieke organisaties. Er zal in dit onderzoek dan ook worden getest of deze theorie passend is bij een praktische context van een subnationaal orgaan, zoals de Provincie Gelderland.

§1.7 Opbouw van het onderzoek

In hoofdstuk twee zal duidelijk worden wat de wetenschappelijke literatuur stelt over lobby en het belang van het opbouwen en onderhouden van een relatie in de context van lobby. Er zullen in dat hoofdstuk evaluatiestandaarden worden aangedragen, die bij zouden dragen aan het effectief waarborgen van de lobbydoelen gericht op het opbouwen en onderhouden van relaties. In hoofdstuk drie zal het methodologische kader uiteen worden gezet en zal duidelijk worden aan de hand van welke methoden het onderzoek uitgevoerd zal gaan worden. Ook zal er aandacht worden besteedt aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en zullen de abstracte theoretische concepten zoveel mogelijk concreet en meetbaar gemaakt worden. In hoofdstuk vier zal de analyse volgen waarin de huidige lobby-inspanningen richting actoren in Noordrijn-Westfalen, met betrekking tot de relevante Brusselse thema's, worden geëvalueerd aan de hand van evaluatiestandaarden voortgevloeid uit de theorie. Hoofdstuk vijf heeft betrekking op het duiden van de onderzoeksresultaten en het bespreken van de limitaties van het onderzoek. Tenslotte zal in hoofdstuk zes de conclusie van het onderzoek worden uitgelicht en wordt er aandacht besteedt aan de aanbevelingen voor de Provincie Gelderland over hoe zij haar lobby-inspanningen kan optimaliseren.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit theoretische hoofdstuk zal duidelijk worden dat lobby een concept is dat vanuit verschillende benaderingen onderzocht kan worden. In dit onderzoek wordt de effectiviteit van lobby onderzocht vanuit een relationeel perspectief.

§2.1 Lobby

Lobbyen is een vorm van politieke activiteit, die haar intrede al deed in de oudheid. Echter, wetenschappelijk onderzoek naar het concept lobby deed haar intrede pas rond de jaren '50 in de vorige eeuw. Lobby is sindsdien een veel onderzocht concept, voornamelijk door wetenschappers uit de wetenschapsdisciplines van de economie, de politicologie, de managementwetenschap en de communicatiewetenschap (Jaatinen, 1999, p.9). Aangezien onderzoekers uit verschillende wetenschapsdisciplines het concept lobby hebben onderzocht, zijn er verschillende benaderingen van waaruit lobby wordt beschouwd en geconceptualiseerd. Zo kan lobby worden benaderd als onderdeel van publieke relaties, als de sociale verantwoordelijkheid van organisaties, als een tweezijdige manier van communicatie, als issue management en crisiscommunicatie, als theorie van politieke strategie en als strategisch management en politieke planning. De reden dat het concept lobby door zoveel verschillende onderzoeksbenaderingen onder de loep is genomen, is omdat de praktijk van lobby bestaat uit een intersectie van de politieke wereld, de commerciële wereld en mediawereld (Nothhaft, 2017, p.28).

Dat er zoveel verschillende theoretische benaderingen zijn toe te passen op het concept lobby, kan een verklaring zijn voor het feit dat er geen duidelijke eenduidige definitie bestaat in de wetenschappelijke literatuur over lobby. Verschillende auteurs, afkomstig uit verschillende wetenschapsdisciplines, benaderen het concept allemaal vanuit hun eigen discipline, wat resulteert in steeds een ander perspectief van het concept lobby. Zo benaderde Milbrath het concept lobby in 1960 vanuit het communicatieperspectief. Hij stelde dat communicatie het enige middel is om een perceptie van een andere actor te beïnvloeden of te veranderen (1960, p.32). Lobby is volgens hem dus vooral een proces van communicatie, waarbij het gaat om het beïnvloeden van de perceptie van de ander. Berry (1977, p.46) was het niet volledig eens met de positie van Milbrath. In plaats van het focussen op de inhoud van de communicatie en de perceptie van de ander, claimde Berry dat een lobbyist altijd de intentie heeft om een politiek besluit te beïnvloeden. Hier ligt volgens hem dan ook de essentie van lobby. Het object waarop

gefocusd moet worden is het politieke besluit en de communicatie kan daarbij helpen in een informatieve of een overtuigende rol (ibid.).

In de jaren '90 werd het veld van de lobby-literatuur verder uitgebreid met onder andere onderzoeken van Jaatinen (1999), Van Schendelen (1993) en Pauw (1998). Van Schendelen (1993) beschreef lobby als een informele uitwisseling van informatie om daarmee de publieke autoriteiten proberen te beïnvloeden. Informele uitwisseling van informatie heeft in het onderzoek van Van Schendelen betrekking op het verzamelen van informatie in een setting, waarbij dit niet wordt opgemerkt door de actor waarvan de informatie verzameld wordt. Hij richtte zich dus meer op de informele kant, terwijl andere onderzoekers in het veld de formele kant juist meer hebben belicht in hun onderzoek. Pauw (1998, p.19) schreef over lobby als de feitelijke uitvoering van de activiteiten met betrekking tot belangenbehartiging richting overheidsinstanties en beleidsmakers. Belangenbehartiging kan hier worden beschouwd als de inzet voor de belangen die voor een actor van waarde zijn. Deze inzet uit zich in de inspanningen die ervoor zorgen dat deze belangen bij beleidsvorming niet worden ondergesneeuwd door de belangen van andere actoren. Wanneer de belangen van een bepaalde actor in geformuleerd beleid worden meegenomen, kan er worden gesteld dat de belangen behartigd zijn. Jaatinen (1999, p.19) sloot zich grotendeels bij de definitie van Pauw (1998) aan en stelde dat lobby in de praktijk uit de middelen bestaat die ingezet moeten worden om een bepaald doel te bereiken (oftewel belangen te behartigen volgens Pauw). Deze middelen kunnen volgens Jaatinen op allerlei manieren tot uiting komen (ibid.).

In de bovenstaande definities is te lezen dat de verschillende auteurs in het onderzoeksveld van lobby de onderzoeksfocus steeds net wat anders leggen. Daar waar sommige auteurs wat specifiek focussen op een element van lobby, bijvoorbeeld het aspect van informele uitwisseling, het onopgemerkt verzamelen van informatie, of de communicatiestrategie, zijn de definities van Pauw (1998) en Jaatinen (1999) wat breder en kunnen op allerlei inspanningen van toepassing zijn. De kern van het perspectief van Pauw (1998) en Jaatinen (1999) met betrekking tot lobby richt zich op belangenbehartiging als doel. Volgens hen maakt het niet uit met welke inspanning, of welk middel wordt gebruikt, om belangen behartigd te zien worden. In dit onderzoek zal het perspectief van Pauw (1998) en Jaatinen (1999) leidend zijn. De reden hiervoor is dat deze perspectieven wat algemener zijn geformuleerd en nog geen betrekking hebben op welke middelen een actor in kan zetten om belangen behartigd te zien worden. In de definities van bijvoorbeeld Milbrath (1960) en Van Schendelen (1993) is er al invulling gegeven aan welke 'inspanningen en middelen' ingezet moeten worden om belangen behartigd

te zien worden, namelijk door een informele uitwisseling van informatie of het toepassen van een communicatiestrategie. Doordat Milbrath (1960) en Van Schendelen (1993) in hun definities al invulling geven aan hoe bepaalde belangen behartigd moeten worden, doen zij als het ware te kort aan de andere middelen die ingezet kunnen worden om belangen behartigd te zien worden. In dit onderzoek zal daarom dan ook de brede definitie van lobby gevolgd worden en deze betekent in dit onderzoek de inspanningen of middelen die een organisatie inzet om daarmee de belangen van de organisatie te behartigen.

§2.2 Effectiviteit van lobby

Binnen de lobby-literatuur is er een duidelijke tweedeling te zien in de onderzoeksfocus die in de onderzoeken aanwezig is. Zo wordt er bij sommige onderzoeken de focus gelegd op het beschrijven of verklaren van de factoren die onderliggend zijn aan bepaalde lobby-strategieën en aan de toegang tot en participatie in bepaalde besluitvormingarena's (Bunea en Baumgartner, 2014, p.1421). Andere onderzoeken richten zich op de voorwaarden waaronder actoren in staat zijn om een effectieve lobby te voeren en de lobbydoelen van de eigen organisatie te waarborgen (ibid.). Deze laatstgenoemde onderzoeksfocus geldt als basis voor dit onderzoek, omdat het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de lobby-inspanningen die de Provincie Gelderland verricht met betrekking tot de relevante Brusselse thema's richting Noordrijn-Westfalen. Onderzoek naar de effectiviteit van lobby-inspanningen kan een organisatie helpen om haar lobby-inspanningen te verbeteren en daarmee de doelstellingen effectiever te waarborgen.

Over het algemeen worden lobby-inspanningen in de lobbyliteratuur beschouwd als effectief, wanneer deze lobby-inspanningen bijdragen aan het behalen van de vooropgestelde lobbydoelen van de eigen organisatie. Het behalen van de vooropgestelde lobbydoelen van de eigen organisatie is in dit onderzoek hetzelfde als in het behartigen van de belangen van de eigen organisatie (dat in de eerder genoemde definitie van lobby terugkomt). Verschillende auteurs zijn ingegaan op het evalueren en beoordelen van deze effectiviteit of het succes van lobby en stellen dat dit een moeilijk te meten concept is¹. Deze moeilijkheid zit hem in het feit dat de lobbydoelen voor verschillende actoren kunnen verschillen (Dür, 2008). lobbydoelen kunnen namelijk op allerlei zaken betrekking hebben. Waar het voor de ene actor, in het kader

¹ In de lobbyliteratuur worden de termen 'effectiviteit' en 'succes' inwisselbaar gebruikt om te verwijzen naar effectieve lobby. Dit onderzoek bouwt dan ook voort op beide termen wanneer effectieve lobby geconceptualiseerd wordt.

van lobby, belangrijk is om bijvoorbeeld slechts informatie te verschaffen, is het voor de andere actor bijvoorbeeld belangrijk om een relatie op te bouwen met de desbetreffende actor. Effectiviteit van lobby hangt dus samen met de doelen die een organisatie voor ogen heeft en omdat de doelen betrekking kunnen hebben op allerlei zaken, is het soms lastig om vast te stellen wat lobby wel of niet succesvol of effectief maakt.

Er zijn er ook auteurs die een andere positie innemen en stellen dat er wel bepaalde elementen noodzakelijk aanwezig moeten zijn om effectieve lobby te bereiken (los van welk lobbydoel er voor ogen is genomen). Zo schrijft Browne in 1998 dat de complexiteit van het thema zo'n element is. Hij stelt dat hoe complexer een thema, hoe lastiger het is om effectieve lobby te voeren binnen dit thema. Ook Mack (2005, p.341-342) liet zich uit over effectieve lobby en schreef dat er bepaalde componenten zijn die volgens hem altijd een belangrijke rol zouden spelen binnen de effectieve lobby. Deze onderdelen hebben betrekking op het verzamelen van (inside) informatie, het bepalen van de lobby-strategie op basis van de lobbydoelen en tenslotte de implementatie van de lobbystrategie. Als deze zaken door de organisatie zijn doorlopen, is er een basis voor effectieve lobby volgens Mack (2005).

Zoals in de voorgaande paragrafen is gebleken, kan het fenomeen effectiviteit van lobby vanuit veel verschillende perspectieven worden onderzocht, omdat de effectiviteit van lobby samenhangt met vooropgestelde lobbydoelen en deze hebben niet altijd betrekking op dezelfde zaken. Er is daarom dan ook geen eenduidige beste passende manier voor het definiëren van effectieve lobby en de definitie is daarom dan ook juist wat meer context-afhankelijk. Deze context bepaalt namelijk welke lobbydoelen er worden nagestreefd. In dit onderzoek wordt de context van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen onderzocht. Deze zijn voornamelijk gericht op het opbouwen en onderhouden van relaties en het netwerken. In de context van dit onderzoek hangt de effectiviteit van lobby dus samen met het opbouwen en onderhouden van relaties, oftewel een relationeel perspectief. Effectiviteit van lobby wordt in dit onderzoek dan ook gedefinieerd als de mate waarin relationele activiteiten (opbouwen en onderhouden van relaties) aanwezig zijn in de huidige lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen. In het volgende gedeelte van dit theoretische hoofdstuk zal duidelijk worden welke theoretische noties wortels hebben in het relationele perspectief op lobby.

§2.3 Effectiviteit van lobby vanuit een relationeel perspectief

Ondanks dat er vele onderzoeken zijn gepubliceerd over lobby, bestaan er maar relatief weinig onderzoeken die het concept lobby onderzoeken vanuit een relationeel perspectief. Wise publiceerde in 2007 het eerste onderzoek dat lobby onderzocht vanuit een relationeel perspectief en richtte zich hierbij op de lobby voor gezondheidszorg. Na Wise volgden er nog anderen, maar het zijn er maar relatief weinig. De onderzoeken die zijn geschreven vanuit dit relationele perspectief hebben hun wortels in de onderzoeksvelden van het crisismanagement, de psychologie, de netwerktheorie en de interpersoonlijke communicatie. Ook de literatuur over public relations is talrijk en heeft wortels geboden voor het relationele perspectief van lobby. In dit onderzoek zal er een synthese van verschillende van deze disciplines worden toegepast, waarbij vooral de interpersoonlijke communicatie binnen relaties en public relations leidend zijn.

De academische onderzoeksrichting public relations is relatief nieuw en kwam pas rond de jaren tachtig op (Botan & Taylor, 2004, p.645). Public relations wordt beschouwd als een tak van de communicatiewetenschap, die zich voornamelijk richt op politieke communicatie (ibid.). Zo wordt er aandacht besteed aan hoe een organisatie het beste haar externe communicatie kan inrichten, om daarmee de relaties met relevante organisaties in hun stakeholder-netwerk te onderhouden. Volgens auteurs binnen dit onderzoeksveld is lobby onderdeel van de public relations van een organisatie. Zij beschrijven lobby als volgt:

... the specialist part of public relations that builds and maintains relations with government primarily for the purpose of influencing legislation and regulation (Cutlip, Center, & Broom, 2000, p. 19).

Uit bovenstaande definitie is op te maken dat lobby gezien kan worden als onderdeel van de 'public relations', waarbij relaties worden opgebouwd en onderhouden met als doel het beïnvloeden van wet -en regelgeving. Deze definitie laat het belang van relaties in het kader van beleidsbeïnvloeding zien.

Niet alleen Cutlip, Center en Broom stippen dit belang van relaties in het kader van lobby aan. Ook andere auteurs benadrukken dit. Zo stelt Jaatinen (1998, p.24) dat een centraal element in lobby het opbouwen en onderhouden van relaties is met de centrale actoren in het besluitvormingsproces. Volgens Jaatinen (ibid.) is het contact met de centrale actoren in het

beleidsvormingsproces bepalend voor de mate waarin er ruimte is voor beïnvloeding van het beleid. Ook Nothhaft (2017) benadrukt het belang van relaties door te stellen dat lobbyisten volgens hem voor een groot gedeelte van hun werk bezig zouden zijn met het opbouwen van relaties, omdat daarmee wederzijds vertrouwen gecreëerd kan worden (Nothhaft, 2017, p.149). De interacties die bijdragen aan de opbouw van een relatie zijn volgens hem dan ook cruciaal en mogen vallen onder de noemer van lobby (ibid.). Andere auteurs, zoals Liehr-Gobbers (2006), Baumgartner & Leech (1998) en Greenwood (1997) stellen dat lobbyisten en belangengroepen zich bezighouden met het opbouwen van relaties met centrale actoren, omdat dit zou bijdragen aan het persoonlijk wederzijds vertrouwen binnen een relatie. En dit wederzijds vertrouwen zou volgens de onderzoeken van bovengenoemde auteurs dan weer het succes van de lobbyist ten goede komen. Wanneer actoren een relatie met elkaar hebben opgebouwd, is er ook gewerkt aan het creëren van wederzijds vertrouwen. En wanneer er sprake is van wederzijds vertrouwen, zullen actoren de informatie die gedeeld wordt met elkaar serieuzer nemen en zal deze informatie eerder worden meegenomen in de formatie van definitieve beleidsvoorstellen.

Een ander argument is dat een opgebouwde relatie met een actor uit het beleidsvormingsproces toegang kan bieden tot de zogenoemde ‘backstage area’ (Nothhaft, 2017). De backstage area kan worden gezien als de onderhandelingen die informeel plaatsvinden en dus niet in geplande formele ontmoetingen (Nothhaft, 2017, p.48). Wanneer een lobbyist de ‘juiste relaties’ heeft, kunnen deze relaties toegang verlenen tot deze backstage area. Wanneer er interactie plaatsvindt in deze backstage area, dan is de toegang tot bepaalde informatie groter en is de kans groter dat er onderhandeld kan worden over hoe er eventueel samengewerkt kan gaan worden op bepaalde overlappende beleidsthema’s.

§2.4 Relatiemanagement

De public relations literatuur is gebaseerd op kennis omtrent relaties opbouwen en onderhouden, het lobbydoel van de Provincie Gelderland. Aangezien het lobbydoel van de Provincie Gelderland aansluit bij het relationele perspectief op lobby, wordt er in dit onderzoek aandacht besteed aan theorieën over relaties en het managen van deze relaties. Hon en Grunig (1999, p.8) stellen dat organisaties die hun public relations effectief hebben ingericht, hun vooropgestelde doelstellingen eerder behalen dan organisaties die hun public relations niet effectief hebben ingericht. Ook Cutlip, Center en Broom (1994, p.2) stellen dat het succes of het falen in het behalen van de lobbydoelen van een organisatie afhangt van de aard van de

relatie. Het managen van relaties kan dus bijdragen aan het behalen van het lobbydoel van, in dit geval de Provincie Gelderland, en daarom worden de evaluatie-standaarden voor effectieve lobby gezocht in de hoek van dit relationele perspectief op lobby.

De hierboven besproken visies van Hon & Gruning (1999) en Cutlip, Center & Broom (1994) laten zien dat de public relations van een organisatie, en dus de relationele activiteiten, moeten voldoen aan bepaalde standaarden om effectieve lobby te bereiken. Relaties, en hoe deze worden ingericht vanuit een organisatie, zijn dus een essentieel onderdeel in het effectief waarborgen van de lobbydoelen. Dat relaties zo essentieel zijn in het effectief waarborgen van lobbydoelen had Ferguson in 1984 maar al te goed door. Zij deed de suggestie dat relaties dan ook zouden moeten gelden als het onderzoeksobject binnen het veld van de public relations. Vanaf deze suggestie van Ferguson wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar relaties en in het speciaal naar de zogenoemde, organization-public relationship (OPR). Ledingham en Bruning (1997) definiëren zo'n soort relatie als:

“[An organization-public relationship] is the state which exists between an organization and its key publics, in which the actions of either can impact the economic, social, cultural or political wellbeing of the other” (Ledingham & Bruning, 1997, p.62).

In dit onderzoek richten we ons voornamelijk op de interorganisationele relaties en niet op de algemene 'key publics'. Bovenstaande definitie is voor dit onderzoek dus net wat te algemeen en te breed genomen. Echter, is het werk van Ledingham en Bruning (1997) voortgebouwd op theorieën als de 'resource dependency theorie'. Hierbij wordt gesteld dat organisaties relaties met elkaar aan gaan, omdat er een onderlinge afhankelijkheid bestaat met betrekking tot hulpbronnen (Aldrich, 1976). Deze bovenstaande definitie is dus wel gebaseerd op theorieën die de relatie tussen organisaties onderling bestuderen. Tevens is deze definitie ook terug te vinden in onderzoeken die deze theorie gebruiken om een case van twee organisaties te bestuderen.

Vanuit het idee dat relaties zo'n essentiële rol hadden binnen de lobby en public relations, werd er nagedacht over hoe relaties het beste vormgegeven zouden kunnen worden, om daarmee voordeel te behalen voor de eigen organisatie. Er ontstond vanuit deze gedachte een nieuwe theorie, namelijk de 'relationship management'. Ledingham definieerde relationship management als volgt:

“Relationship management is the ethical and efficient management of an organization-stakeholder relationship, focused over time, on common interests and shared goals in support of mutual understanding and mutual benefit” (Ledingham, 2003, p. 190).

Deze theorie geeft handvatten voor organisaties over hoe zij het beste relaties met de voor hen relevante stakeholders kunnen managen, zodat de lobbydoelen van de organisatie effectief gewaarborgd kunnen worden. De essentie van het relationele perspectief is geschreven door Center en Jackson in 1995. Zij stelden dat ‘public relations’ de juiste term is voor de gewenste resultaten van de praktijk van de public relations en het daarmee effectief inzetten van de relationship management (Center & Jackson, 1995, p.2). Een organisatie die haar public relations effectief inricht, zal zien dat er wederzijds voordeel uit de relatie wordt gehaald en dat er dan ook een positieve public relation bereikt wordt. Het effectief inrichten van public relations van een organisatie om daarmee effectieve lobby te bereiken, betekent dat de relationele activiteiten moeten voldoen aan bepaalde elementen of voorwaarden. Wanneer bepaalde voorwaarden, voortvloeiend uit wetenschappelijke literatuur, aanwezig zijn in het relatiemanagement van een organisatie, dan zal dit terug te zien zijn in de vruchtbaarheid die relaties kunnen hebben op het behalen van toekomstige lobbydoelen.

In de bovenstaande definitie van Ledingham komt ook naar voren dat relatiemanagement erop is gericht om ‘wederzijds begrip en wederzijds voordeel’ te behalen (2003, p.190). De ‘ethical’ in bovenstaande definitie heeft betrekking op dit ‘wederzijdse’ aspect. Hier wordt op pagina 25 van dit onderzoek verder op ingegaan.

§2.5 Voorwaarden voor effectieve lobby: maintenance strategieën

In de literatuur van relatiemanagement komen verschillende onderzoeksfocussen terug. Zo focussen sommige onderzoeken zich op de ‘relationship maintenance strategieën’, waarbij de onderzoeksfocus ligt op de strategieën die actoren kunnen inzetten om relaties op te bouwen en te onderhouden. Andere onderzoeken focussen zich op de uitkomsten van een bepaalde relatie die de kwaliteit van de desbetreffende relatie bepalen (Ki & Hon, 2009, p.1-2). Deze uitkomsten worden vaak gezien als de maatstaf voor de kwaliteit van een relatie. In de literatuur wordt gesteld dat bepaalde ‘relationship maintenance strategieën’ (positiviteit, openheid, garanties van legitimiteit, netwerken, het delen van taken en toegang) die in de ene categorie worden onderzocht ingezet moeten worden om een ethisch en efficiënt gemanagede relatie te bereiken, waarin wederzijds begrip en voordeel voorkomt (Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999).

Dit impliceert dat het toepassen van de juiste maintenance strategieën binnen de lobbyrelatie essentieel is in het bereiken van een optimale relatie. Dit is dan ook het uitgangspunt van dit onderzoek en deze maintenance strategieën kunnen dan ook worden gezien als evaluatiestandaarden, waar relationele lobby-inspanningen uit zouden moeten bestaan om ten goede te komen aan de kwaliteit van de relatie.

Deze maintenance strategieën kunnen worden gezien als onderdeel van het management van een relatie. Canary en Stafford (1992, p.9) stelden namelijk dat het gebruik van maintenance strategieën de aard van de relatie kan bepalen. Hoewel de definities kunnen verschillen op accenten, worden relationele maintenance strategieën van relatiemanagement meestal gedefinieerd als activiteiten die ervoor zorgen dat een relatie in een bepaalde conditie blijft of beter wordt (Dindia & Canary, 1993, p.164). Deze definitie komt ook terug in het invloedrijke onderzoek van Canary en Stafford (1991), waar de eerder genoemde maintenance strategieën uit voort zijn gevloeid. Hierbij zie je dat deze strategieën gericht zijn op inspanningen die actoren kunnen inzetten om de status quo in relaties te behouden. De maintenance strategieën werden in eerste instantie, in het onderzoek van Canary en Stafford (1991), toegepast op liefdespartners met betrekking tot het onderhouden van hun liefdesrelatie. Bekend is namelijk dat in een liefdesrelatie de partners ook moeite moeten doen om de relatie te onderhouden (Canary & Dainton, 2002). Ondanks dat deze context niet over organisaties gaat, is deze toch bruikbaar voor dit onderzoek. Liefdesrelaties zijn namelijk zo diep geworteld in de maatschappij, dat deze daardoor een kader bieden om menselijk gedrag beter te kunnen begrijpen (Kelley et al., 1983). Aangezien organisaties bestaan uit mensen en deze mensen ook onderdeel uitmaken van een maatschappij, waarin liefdesrelaties zo leidend zijn, is het niet ongebruikelijk dat deze context wordt aangehaald in dit onderzoek.

Nadat Canary en Stafford (1991) de basis hadden gelegd van de maintenance strategieën, hebben Hon en Grunig (1999) zich in een later onderzoek ook hierop gefocust met als theoretische basis de disciplines van de interpersoonlijke communicatie, conflictresolutie en onderhandelingen. Volgens verschillende onderzoeken uit de public relations literatuur (Thomlison, 2000; Toth, 2000; Wood, 1999) kan het perspectief van de interpersoonlijke communicatie namelijk worden toegepast op de public relations. Deze disciplines delen namelijk bepaalde relationele kenmerken (zoals 'trust', 'control mutuality' en 'commitment') die in alle drie de disciplines als essentieel worden beschouwd. Hon en Grunig (1999) keken in

hun onderzoek, toegepast vanuit de discipline van de public relations, dan ook niet naar een romantische liefdesrelatie, maar naar de relatie tussen organisaties.

Gruning en Huang (2000) hebben in een later onderzoek de maintenance strategieën gecategoriseerd in twee typen, namelijk symmetrisch en asymmetrisch. Symmetrische maintenance strategieën hebben vooral betrekking op de pogingen die actoren doen om de relatie te onderhouden, waardoor er voordeel wordt behaald voor beide partijen. Asymmetrische maintenance strategieën hebben juist betrekking op pogingen om de relatie te onderhouden, die gericht zijn op het eigenbelang van de betrokken actoren. ‘Distributive negotiation’, ‘avoiding’, ‘contending’, ‘compromising’ en ‘accommodating’ worden gezien als zogenoemde ‘dual concern strategies’ (Gruning & Huang, 2000). Hierbij neemt een organisatie de belangen van de andere organisatie in overweging, maar het eigenbelang is wel belangrijker dan de belangen van de andere organisatie (ibid.). Hon en Gruning (1999) ondervonden dat symmetrische strategieën effectiever zijn in het onderhouden van de relatie dan de asymmetrische strategieën. In hun onderzoek stellen zij dit als volgt:

“The most productive relationships in the long run are those that benefit both parties in the relationship, rather than those designed to benefit the organisations only” (Hon & Grunig, 1999, p.11)

Ook Ledingham en Bruning (1998, p.27) stellen in hun onderzoek dat een ‘organization-public relationship’ pas als effectief en duurzaam kan worden beschouwd, wanneer de relatie voordelig is voor beide partijen en als de relatie gebaseerd is op gedeelde belangen. Dit komt ook overeen met de definitie die Ledingham (2003, p.190) geeft over relationship management (op pagina 23 van dit onderzoek). Hierin komt namelijk ook naar voren dat er met de relationele management activiteiten gestreefd moet worden naar ‘mutual understanding’ en ‘mutual benefit’. Symmetrische strategieën zouden dus zorgen voor wederzijds voordeel voor beide partijen, en omdat dit bevorderend is voor de kwaliteit van de relatie, wordt er in dit onderzoek dan ook gefocust op alleen de symmetrische strategieën. Uitgaande van bovengenoemde auteurs, die dit wederzijdse voordeel binnen een relatie benadrukken, is de kwaliteit van een relatie optimaal als *‘betrokken actoren binnen de relatie wederzijds voordeel halen uit de relatie met betrekking tot hun economische, sociale, culturele en politieke status, gebaseerd op gedeelde belangen van de betrokken actoren’*. Wanneer er dus sprake is van een kwalitatief optimale relatie zoals hierboven geformuleerd, kan er worden gesteld dat het lobbydoel van de

Provincie Gelderland, namelijk het opbouwen en het onderhouden van relaties, effectief is gewaarborgd.

Om een relatie, zoals hierboven geformuleerd, te bereiken, is het dus ook van belang dat organisaties zich, in relatie tot een andere organisatie, bezighouden met maintenance strategieën die ervoor zorgen dat er wederzijds voordeel voor beide partijen wordt behaald. Hoe meer een actor bezig is met deze symmetrische ‘maintenance strategieën’ in de relationele activiteiten richting de andere organisatie, hoe beter dit is voor de kwaliteit van de relatie en voor de uiteindelijke lobbydoelen van de Provincie Gelderland, namelijk het opbouwen en onderhouden van de relatie. Volgens Grunig en Huang (2000) zouden de volgende zes (symmetrische) maintenance strategieën ervoor zorgen dat een relatie onderhouden kan worden en dat er een kwalitatief optimale relatie uit voortvloeit. Deze zes (symmetrische) maintenance strategieën zullen in de volgende alinea’s worden behandeld en luiden als volgt: *positivity, openness, assurances of legitimacy, networking, sharing of tasks en access.*

§2.5.1 Positiviteit

Canary en Stafford (1994, p.15) schreven over de maintenance strategie ‘positiviteit’, als de pogingen die men binnen een relatie doet, om de interacties plezierig te maken. Deze maintenance strategie zorgt voor vertrouwen, een natuurlijke balans en het leuk vinden van de ander in de relatie (ibid.). Hon en Grunig (1999, p.14) hebben de maintenance strategie ‘positivity’ overgenomen van het veld van de interpersoonlijke communicatie van Canary en Stafford en paste het toe op de public relations van een organisatie. Hon en Grunig definiëren deze maintenance strategie als:

“anything the organization or publics do to make the relationship more enjoyable for the parties involved” (Hon en Grunig, 1999, p. 14).

Plezierig of enjoyable, is een abstract en relatief concept, omdat plezierig door actoren op een andere manier ervaren kan worden en het daardoor moeilijk is om te bepalen wat de definitie van plezierig nu precies omvat. In dit onderzoek zullen de ‘pogingen om de relatie plezierig te maken’ worden gedefinieerd als ‘constructief gedrag’ jegens de andere actor binnen de relatie.

Fisher en Brown ontwikkelde in 1988 het ‘Be Unconditionally Constructive’ principe. Volgens Fisher en Brown moeten actoren proberen om in een relatie zoveel mogelijk constructief te zijn. Fisher en Brown (1988, p.11) stellen namelijk dat het onmogelijk is om een relatie op te

bouwen, als er steeds vanuit wordt gegaan dat de andere actor binnen de relatie ‘fout’ zit. Wanneer actoren deze houding aannemen (beweren dat de ander fout zit), dan is er een destructief patroon te vinden in de relatie. Destructief gedrag werkt averechts in het onderhouden van een relatie, omdat actoren hierdoor geen wederzijds vertrouwen creëren, terwijl wederzijds vertrouwen juist een cruciaal element is van een kwalitatieve relatie. Fisher en Brown (1988) beweren dus dat actoren onconditioneel constructief moeten zijn in een relatie en moeten streven naar een mindset, waarin ze de ander niet in een negatief daglicht zetten. Zij stellen in hun onderzoek dan ook dat ondanks dat een relatie uit twee actoren bestaat, er maar één actor nodig is om de kwaliteit van de relatie te veranderen (Fisher & Brown, 1988, p.11)

Actoren zijn in een relatie actief bezig met constructief gedrag en dit kan op verschillende manieren tot uiting komen. Munro (1997, p.611) ontwikkelde verschillende dimensies waar constructief gedrag uit zou bestaan. Deze dimensies zullen in dit onderzoek dan ook worden gevolgd. Ten eerste kan constructief gedrag zich richten op *rationaliteit*. Hierbij is er bijvoorbeeld sprake van wrijving tussen de actoren, waarbij actor A zich laat leiden door emoties (bijvoorbeeld boosheid, verdriet, argwaan etc.) en zich hierdoor in sommige gevallen niet meer rationeel over de situatie kan ontfemen. Wanneer actor B meegaat in het patroon van emoties, dan zal dit de situatie en de relatiestatus niet positief bevorderen. Juist als actor B het handelen vanuit emotie van actor A niet veroordeelt en de situatie rationeel kan blijven beoordelen, dan is er sprake van constructief gedrag. Een actor reageert rationeel wanneer het de situatie analyseert en op basis van redenerie en verstand handelt.

Daarnaast kan constructief gedrag tot uiting komen door middel van ‘*begrip*’. Hierbij probeert de actor de belangen van de andere actor serieus te blijven nemen, ondanks dat er sprake is van een bepaald onbegrip, waarin actoren elkaars belangen juist niet helemaal begrijpen. Het serieus nemen van de belangen van de ander kan zich bijvoorbeeld richten op het proberen te begrijpen van deze belangen, door het inleven in een ander perspectief. Wanneer dit het geval is, kan er worden gesproken over constructief gedrag.

Ook kan constructief gedrag tot uiting komen door middel van ‘*goede communicatie*’. Hierbij probeert de ene actor te luisteren en een duidelijke boodschap over te brengen, ondanks dat er juist een bepaalde wrijving is, die wordt veroorzaakt door de niet heldere communicatie van de andere actor. Zo kan bijvoorbeeld een taalbarrière zo’n wrijving zijn. Wanneer de ene actor, ondanks dat het de andere actor niet helemaal begrijpt, toch goed weet te communiceren kan er gesproken worden over constructief gedrag.

Tevens kan constructief gedrag tot uiting komen door middel van *betrouwbaarheid*. Soms is er sprake van wrijving tussen bepaalde actoren, waarbij deze soms ook op wantrouwen en misleiding is gebaseerd. Wanneer de ene actor de andere actor probeert te misleiden, en de andere actor probeert ondanks deze misleiding de ander niet te wantrouwen, dan kan er gesproken worden over constructief gedrag. Wanneer de andere actor toe zou geven aan wantrouwen, zou dit destructieve gevolgen kunnen hebben voor de relatie.

Vervolgens kan constructief gedrag ook nog tot uiting komen door middel van '*niet dwingende vormen van beïnvloeding*'. Soms komt het voor dat actoren met elkaar in een interactie komen, waarin er bepaalde vormen van dwang of chantage naar boven komen. Het is in zulke interacties gemakkelijk om mee te gaan in deze patronen. Juist wanneer één van de actoren niet meegaat in zulke patronen, kan er gesproken worden van constructief gedrag.

Tenslotte kan constructief gedrag tot uiting komen door middel van uitingen van '*acceptatie*'. Soms is er sprake van wrijving tussen actoren, waardoor de ene actor de andere actor niet meer serieus neemt of niet meer als legitiem beschouwt. Het is juist constructief gedrag als één van de actoren dan nog steeds een open blik probeert te bewaren jegens de andere actor.

De maintenance strategie 'positiviteit' wordt in dit onderzoek dus gedefinieerd als de inspanningen van een organisatie, om constructief met een situatie van wrijving tussen actoren om te gaan (Hon en Grunig, 1999, p. 14).

§2.5.2 Openheid

Canary en Stafford (1991, p.) definiëren openheid als:

“Direct discussion about the nature of the relationship and setting aside time for talks about the relationship” (Canary & Stafford, 1991, p.228).

Hierbij zou er volgens Canary en Stafford binnen een relatie gepraat moeten worden over de kwaliteit, de gevoelens en gedachten die betrokkenen hebben over de relatie. Ragsdale (1996) ziet deze openheid als een poging om transparant te zijn. Deze transparantie heeft volgens hem betrekking op het openlijk discussiëren over de aard van de relatie (Ragsdale, 1996, p.354). Hon en Gruning (1999) pasten de maintenance strategie van 'openheid' toe in hun onderzoek naar organisaties en beschouwden 'openheid' als het kunnen expliciteren van gedachten en gevoelens, die ontstaan bij een interpersoonlijke relatie tussen organisaties. Zoals blijkt uit de visies van bovengenoemde auteurs, is openheid duidelijk gericht op het kunnen discussiëren

over de 'aard van de relatie'. In de literatuur wordt dit door verschillende auteurs 'meta-relationale communicatie' genoemd en dit concept wordt geconceptualiseerd als de discussies die openlijk worden gevoerd over de huidige status van de relatie (Haas & Stafford, 2005, p.56). Met de aard of de huidige status van de relatie wordt in dit onderzoek gedoeld op de verzameling van kenmerken die de relatie typeren. Voorbeelden van zulke kenmerken, in het interorganisationele perspectief, kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld de betekenis van de samenwerking, de reden waarom er wordt samengewerkt en de gemeenschappelijke belangen.

Gruning en Huang (2000) keken meer met een public relations bril naar de maintenance strategie 'openheid' en stelden dat managers openheid kunnen meten aan de hand van het tellen van suggesties en klachten, die betrokkenen in de relatie uitspreken. De mate waarin er suggesties en klachten worden gedeeld, zou een indicator zijn voor het 'openlijk kunnen bediscussiëren' van de aard van de relatie. Actoren voelen dan namelijk de openheid om dit te kunnen delen in de relatie. Zorgen, klachten of suggesties worden vaak gedeeld wanneer bepaalde gebeurtenissen worden geëvalueerd, omdat er bij evaluatiemomenten ruimte wordt vrijgemaakt voor het bespreken van zorgen en klachten. Evaluatiemomenten bieden dan ook de ruimte om meta-relationeel te kunnen communiceren. De mate waarin evaluatiemomenten worden geïnitieerd, kan dan ook worden gezien als indicator voor het streven naar openheid in een relatie tussen organisaties.

Ook Shen (2011) bekeek openheid vanuit het interorganisationele perspectief en definieert openheid als:

“This study thus defined “openness“ as an organization’s behavioral attempts or efforts to disclose information about the organization and discuss with employees the state of their relationships (Shen, 2011, p.399)

Naast het meta-relationale element voegt Shen nog een dimensie toe aan 'openheid', namelijk het delen van informatie over de eigen organisatie. In de literatuur van de interpersoonlijke communicatie wordt het delen van (persoonlijke) informatie ook wel 'self-disclosure' genoemd. 'Self-disclosure' wordt gedefinieerd als het proces van het delen van de eigen gevoelens, gedragingen en ervaringen richting de ander (Sprecher & Hendrick, 2004, p.858). Kijkend vanuit interorganisationeel perspectief betekent self-disclosure dat de ene organisatie de andere organisatie (binnen de relatie) op de hoogte stelt van de ontwikkelingen die er gaande

zijn binnen de organisatie. Zo worden organisaties waarmee een relatie wordt onderhouden bijvoorbeeld op de hoogte gesteld van interne veranderingen met betrekking tot de organisatiestructuur. Deze ‘self-disclosure’ hoeft niet per se betrekking te hebben op veranderingen, maar kan ook betrekking hebben op kleine updates, zoals nieuwe collega’s of bijeenkomsten die worden georganiseerd. Voor het onderhouden van de relatie is het dus van belang om op regelmatige basis informatie te delen over de eigen organisatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van nieuwsbrieven of jaarverslagen. Zoiets kan ook wel ‘partnerupdate’ worden genoemd.

Kijkend naar de verschillende posities die de auteurs innemen, zijn er twee dimensies te koppelen aan dit concept. Ten eerste heeft dat betrekking op de mate waarin er meta-relacioneel wordt gecommuniceerd en dus de aard van de relatie wordt bediscussieerd. Ten tweede heeft dat betrekking op de mate van self-disclosure en dus de informatie over de eigen organisatie die met de andere organisatie wordt gedeeld. De definitie die in dit onderzoek aan ‘openheid’ wordt gegeven is: De inspanningen van een organisatie om met de andere organisatie te discussiëren over de kenmerken die de relatie typeren (*meta-relacionele communicatie*) en de inspanningen van een organisatie om informatie te delen over de eigen organisatie (*self-disclosure*).

§2.5.3 Garanties van legitimiteit

Canary en Stafford (1991) stellen in hun onderzoek dat geliefden in hun relatie garanties van liefde geven aan de ander, om daarmee naar elkaar een gevoel te geven dat de relatie in de toekomst ook nog gewaarborgd blijft. Bryant en Marmo (2009, p.132) zien ‘garanties van legitimiteit’ als het bieden van zekerheid door openlijke uitingen van steun, troost, behoeftevervulling, bevrediging en genegenheid. Hon en Grunig (1999) beschouwen garanties van legitimiteit, vanuit interorganisationeel perspectief, als de pogingen die worden gedaan door organisaties, om binnen de relatie de ander ervan te verzekeren dat hun behoeften, zorgen en problemen als legitiem worden beschouwd (Hon & Grunig, 1999). Deze verschillende definities komen met elkaar overeen op de manier dat er sprake is van ‘bepaalde uitingen’ om de relatie in de toekomst een bepaalde zekerheid of garantie te bieden. Het organisationele perspectief voegde het legitimiteitsaspect toe aan deze maintenance strategie, omdat het in het geval van organisaties van belang is om als legitiem te worden beschouwd. Als de ene organisatie de relatie als legitiem bestempelt, betekent dit als het ware dat deze organisatie vindt dat er een gegronde reden is om samen te werken of de relatie te onderhouden.

Ragdale (1996, p.355) beschouwt deze uitingen als 'commitment' oftewel 'toewijding'. Zulke uitingen van toewijding zouden zich kunnen uiten door "one's continuation in the relationship," zoals "stress my commitment to him/her" en "show my love for him/her." Toewijding zorgt ervoor dat de andere actor binnen de relatie het gevoel krijgt dat de relatie van waarde is en zijn positie, en daarmee de zorgen, behoeften en problemen, serieus en legitiem wordt bevonden.

Toewijding komt voornamelijk tot uiting in het tonen van waardering. Volgens Haas & Stafford (2005, p.46) kunnen deze uitingen zowel verbaal als nonverbaal en impliciet als expliciet tot uiting komen. Hiermee wordt bedoeld dat actoren hun toewijding verbaal en expliciet kunnen uiten, zoals: 'Ik waardeer onze relatie en ik wil dat deze in de toekomst nog standhoudt'. Vanuit interorganisationeel perspectief komt deze verbale en expliciete toewijding door organisaties tot uiting door bijvoorbeeld waardering uit te spreken voor de andere organisatie of voor wat er binnen de relatie allemaal al tot stand is gekomen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van brieven of dankbetuigingen. Maar deze waardering kan ook tot uiting komen in het benoemen van de relaties en samenwerking in de externe publicaties die vanuit de organisaties worden gepubliceerd.

Toewijding kan ook tot uiting komen in de manier waarop er met de behoeftes, zorgen en problemen van de andere organisatie wordt omgegaan en dit is dan meer nonverbaal en impliciet. Zo kan toewijding worden getoond door bijvoorbeeld een persoonlijke benadering van de behoeftes, zorgen en problemen die de andere organisatie kenbaar maakt. Deze persoonlijke aanpak heeft alles te maken met de organisatiestructuur. Wanneer de organisatie behoeftes, zorgen en problemen middels de mail delen met de andere organisatie en niemand verantwoordelijkheid wordt gesteld voor het persoonlijk beantwoorden van deze zaken, dan worden deze niet als legitiem, of aanvaardbaar beschouwd. Het aanstellen van een persoon binnen de organisatie, die verantwoordelijk is voor het vervullen van de behoeftes van de andere organisatie, kan ervoor zorgen dat de zorgen, behoeftes en problemen worden erkend.

Ook kan toewijding worden geuit door de andere organisatie te informeren over toekomstplannen binnen de relatie en eventuele toekomstige gezamenlijke evenementen of projecten. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld initieert om over een jaar gezamenlijk een project te starten, laat deze organisatie hiermee zien dat het niet alleen de relatie, zoals die was, waardeert, maar dat het ook een relatie in de toekomst zal waarderen. Het initiëren van toekomstplannen kan ook wel worden beschouwd als het aangaan van een verbinding in de toekomst en zo'n verbinding geeft vertrouwen voor de houdbaarheid van een relatie. Om een

relatie te onderhouden is het dus van belang om de andere organisatie op de hoogte te stellen van de toekomstplannen.

In dit onderzoek wordt de maintenance strategie van ‘garanties van legitimiteit’ gezien als de inspanningen van een organisatie om *toewijding te uiten* richting de andere organisatie.

§2.5.4 Netwerken

Canary en Stafford (1991) stellen dat netwerken ook een belangrijke strategie is om de liefdesrelatie te onderhouden. Hiermee doelen zij op de interacties met bekenden van de partner. Ragsdale (1996, p.355) schreef dit in een later onderzoek op als “focus on common friends and affiliations” en “include our friends and family in our activities”. Deze ‘focus on common friends and affiliations’ is gericht op het opbouwen van een band met de bekenden van je partner. Dit betekent het contact leggen met deze bekenden en hen uitnodigen voor bijvoorbeeld etentjes en activiteiten.

Vanuit interorganisationeel perspectief zou dit betekenen dat organisatie A wil investeren in een relatie met de organisaties, waar organisatie B goede relaties mee heeft. Volgens Shen (2011, p.400) kan er worden geïnvesteerd in zo’n relatie door deel te nemen in netwerken of coalities met actoren, waar de andere organisatie ook in zit. De netwerken of coalities moeten bij deze maintenance strategie passen bij de aard van de organisatie, waarmee er een relatie wordt onderhouden. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan landelijke milieugroeperingen, omdat de organisatie waarmee een relatie wordt onderhouden, bijvoorbeeld een politieke partij is, die zich inzet voor een strengere milieu-aanpak. Met deze strategie kan de organisatie laten zien, dat het oprecht geïnteresseerd is in de zaken waar de andere organisatie ook mee bezig is. Volgens Grunig & Huang (2000) kunnen het aantal gemeenschappelijke netwerken of coalities gelden als indicator voor de mate waarin een organisatie in het onderhouden van de relatie gericht is op de maintenance strategie ‘netwerken’. In deze gemeenschappelijke netwerken of coalities zijn zowel organisatie A als organisatie B vertegenwoordigd met vaak dezelfde andere organisaties (wat dus de ‘vrienden’ van organisatie B zijn).

Wanneer er een conferentie wordt organiseert waar veel verschillende partners voor kunnen worden uitgenodigd, is het relevant om na te denken over het uitnodigen van ‘gemeenschappelijke’ partners of goede partners van de organisatie, waarmee je een sterke relatie wilt behouden.

Op basis van wat er binnen de literatuur over deze maintenance strategie is geschreven, is voor dit onderzoek de volgende definitie geformuleerd: *De inspanningen van een organisatie om een relatie op te bouwen met organisaties, waar organisatie B ook een relatie mee heeft.*

§2.5.5 Delen van taken

De maintenance strategie ‘delen van taken’ heeft betrekking op de activiteiten die een actor onderneemt om de taken binnen de relatie te volbrengen (Canary & Stafford, 1991). Ragsdale (1996, p.354) omschrijft deze strategie als “help equally with tasks that need to be done” en “perform my household responsibilities”. De taken waar Canary en Stafford (1991) en Ragsdale (1996) op doelen, hebben betrekking op taken die onderdeel uitmaken van de dagelijkse routine en waar binnen een relatie afspraken over gemaakt moeten worden. Een dagelijkse routine aan taken zorgt voor stabiliteit in de relatie (Canary & Stafford, 1991). In liefdesrelaties gaan partners veelal samenwonen en ontstaan er taken die verricht moeten worden om dit huishouden te onderhouden.

Binnen een interorganisationele relatie is er geen sprake van een huishouden, maar er is in de meeste gevallen wel sprake van samenwerking. Deze relatie zorgt, net als bij liefdesrelaties, voor bepaalde bijkomstigheden en taken moeten worden uitgevoerd om doelen te behalen en de relatie succesvol te laten verlopen. Wanneer er afspraken binnen de relatie zijn geformaliseerd, is er als het ware sprake van een routine aan taken en zorgt dit dus volgens Canary en Stafford (1991) voor een stabiele relatie.

Volgens Hon en Grunig (1999) is er sprake van de maintenance strategie ‘delen van taken’ als organisaties samenwerken aan het oplossen van een gedeeld of individueel probleem. Zulke problemen hebben dan vaak betrekking op problemen die invloed hebben op beide partijen. In de literatuur worden bijvoorbeeld zaken genoemd zoals het verminderen van vervuiling, het zorgen voor werkgelegenheid en het zorgen voor betrokkenheid van de gemeenschap (Grunig & Huang, 2000, p.37; Ki, 2003). Maar ook problemen met betrekking tot de waterhuishouding en droogte vallen hieronder. In grensgebieden komen veel van dit soort gemeenschappelijke problemen voor en zo ook in het grensgebied tussen de Provincie Gelderland en Noordrijn-Westfalen. Verschillende actoren zijn actief in het oplossen van deze problemen, maar deze stoppen niet bij de grens en zijn daarom gemeenschappelijke problemen. Wanneer de rivieren bijvoorbeeld in Noordrijn-Westfalen worden vervuild, zullen de gevolgen hiervan worden ondervonden in de Provincie Gelderland. Wanneer er pogingen worden gedaan om problemen

van de andere organisatie op te lossen door bijvoorbeeld bepaald beleid te creëren, kan dit worden gezien als ‘delen van taken’. Het oprichten van commissies of werkgroepen, waar vertegenwoordigers van beide organisaties in participeren, is daar een goed voorbeeld van. Deze kunnen dan gaan zoeken naar een oplossing voor het gezamenlijke probleem.

Bij het oplossen van de gezamenlijke problemen is het van belang dat beide organisaties ongeveer evenveel taken verrichten. Wanneer de taken onproportioneel zijn verdeeld, zorgt dit ervoor dat actoren deze verdeling als oneerlijk ervaren en dit kan dan ook voor frictie binnen de relatie zorgen.

Het delen van taken kan ook gedeeltelijk worden geschaard onder de strategie van ‘garanties van legitimiteit’. De reden hiervoor is dat de organisaties met het oplossen van problemen, laten zien dat ze de zorgen en behoeften van de andere organisatie serieus nemen (Shen, 2011, p.400). Ze verzekeren daarmee de andere organisatie dat hun zorgen en behoeften als legitiem worden beschouwd (ibid.).

Op basis van wat er binnen de literatuur over deze maintenance strategie is geschreven, is voor dit onderzoek de volgende definitie geformuleerd: *De inspanningen van een organisatie om een gedeeld probleem, of een probleem van de andere organisatie, op te lossen.*

§2.5.6 Toegang

De maintenance strategie van ‘toegang’ is door Hon en Grunig (1999) toegevoegd aan het rijtje om relaties te onderhouden en op te bouwen en was dus nog niet eerder geconceptualiseerd in het onderzoek van Canary en Stafford (1991). Volgens Hon en Grunig (1999) heeft deze strategie alles te maken met het faciliteren van toegang om contact te zoeken binnen de relatie. Het is dus een strategie die een organisatie binnen de relatie inzet om er daarmee voor te zorgen dat de toegang tot het opnemen van contact gemakkelijker verloopt voor andere organisaties. Deze strategie zorgt er eigenlijk voor dat je als organisatie ‘vindbaar’ bent voor andere actoren.

Hon en Gruning (1999) definiëren de maintenance strategie ‘toegang’ als de activiteiten die een organisatie onderneemt om communicatie -of mediakanalen aan te bieden waarvan de andere organisatie gebruik kan maken om toenadering of contact te zoeken. Deze communicatie -of mediakanalen kunnen betrekking hebben op persoonlijk contact, telefonisch contact of per e-mail. Een communicatiekanaal kan ook betrekking hebben op de website, waar contactgegevens van relevante actoren van de organisatie worden gedeeld. Door

contactgegevens te delen met de andere organisatie, is de drempel voor de andere organisatie om contact op te nemen aanzienlijk klein.

Soms wordt er een sleutelpersoon verantwoordelijk gesteld voor het contact met externe organisaties en dit zorgt ervoor dat het duidelijk is wie het aanspreekpunt is. Zo zie je in veel organisaties dat er een medewerker verantwoordelijk is voor de externe relaties van de organisaties. Deze medewerker is als het ware het aanspreekpunt voor externe relaties en hiermee vervult deze sleutelpersoon dan ook een sterk verbindende functie. Zo'n sleutelpersoon kan het voor externe organisaties gemakkelijker maken om toenadering te zoeken bij een organisatie, omdat het duidelijk is wie hiervoor verantwoordelijk is.

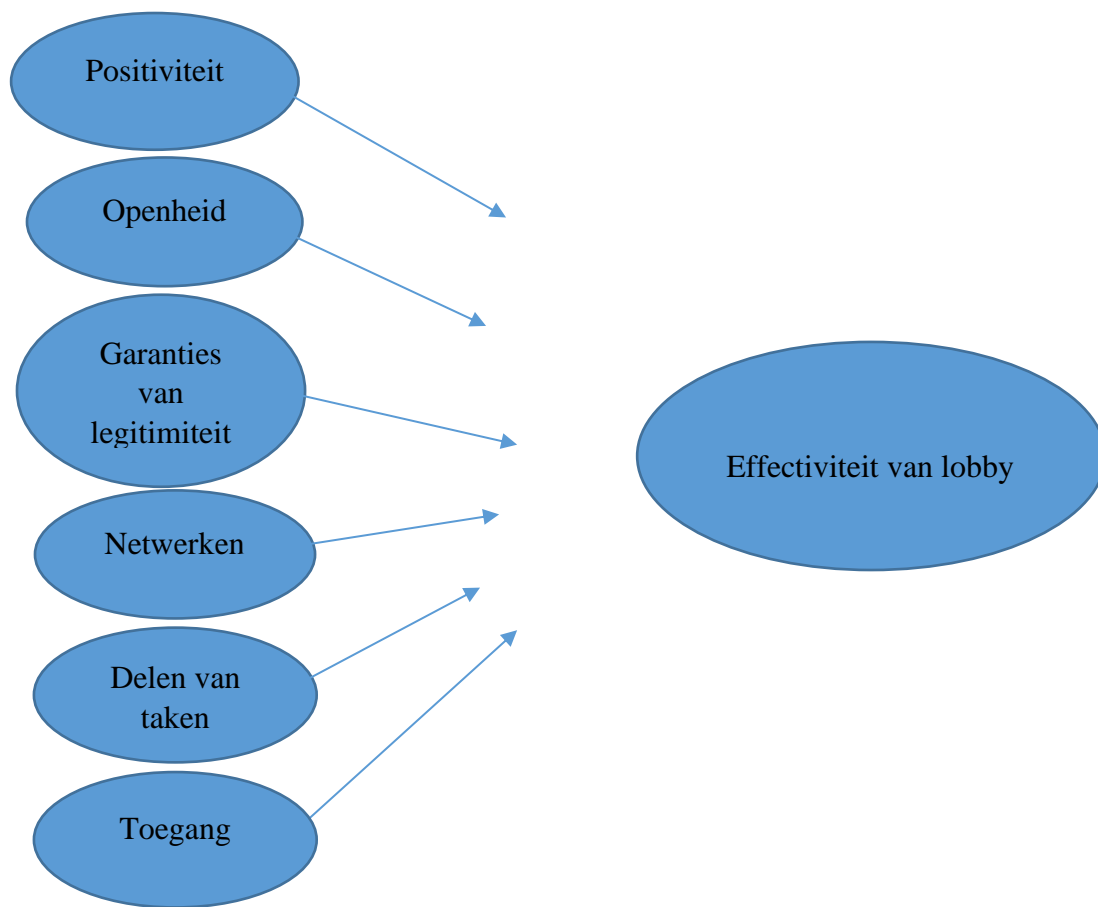
De maintenance strategie 'toegang' en de maintenance strategie 'openheid' gaan nauw met elkaar samen. Als de ene organisatie namelijk regelmatig informatie deelt met de andere organisatie (openheid), dan is het al gemakkelijker voor de andere organisatie om contact te zoeken. Er zijn dan namelijk al bepaalde aanknopingspunten. Verder zal, als de 'toegang' goed gewaarborgd is, de andere organisatie eerder toenadering zoeken over bepaalde gedachten, standpunten en zorgen (openheid), omdat het zoeken van contact al gemakkelijk verliep. Tevens zal wanneer de 'toegang' goed gewaarborgd is, het minder waarschijnlijk zijn dat organisaties met een negatief beeld over de andere organisatie een derde partij erbij zullen gaan betrekken.

Kijkend naar wat er in de literatuur is geschreven over deze maintenance strategie wordt in dit onderzoek de volgende definitie gebruikt: De inspanningen van een organisatie om communicatie -of media kanalen aan te bieden om daarmee toegang aan de andere partij in de relatie te faciliteren.

§2.6 Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn de voornaamste theoretische grondslagen besproken met betrekking tot de effectiviteit van lobby en geconceptualiseerd vanuit een relationeel perspectief. Deze conceptualisatie laat zien dat de lobby-inspanningen die een organisatie verricht om relaties te managen, moeten voldoen aan de zes eerder genoemde maintenance strategieën van relatiemanagement. In onderstaand figuur 2 is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven. Daarin is te zien dat deze strategieën (beschreven in paragraaf 2.6) ten grondslag liggen aan de effectiviteit van lobby van de Provincie Gelderland. Deze strategieën of concepten, worden in het volgende hoofdstuk meetbaar gemaakt en zullen als basis dienen voor de analyse.

Figuur 2. Evaluatiestandaarden voor de effectiviteit van lobby



Hoofdstuk 3. Methodologisch kader

§3.1 Type onderzoek en de onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is evaluatief van aard. Dit betekent dat de bestaande wetenschappelijke theorie die op deductieve wijze naar voren is gekomen, wordt getoetst aan waarnemingen uit de empirie (Bleijenbergh, 2013). Evaluatief onderzoek past het best bij deze case, omdat het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland met betrekking tot bepaalde Brusselse thema's. Om hier inzicht in te krijgen is het van belang om te ontdekken in hoeverre bepaalde indicatoren met betrekking tot effectieve lobby wel of niet aanwezig zijn in de empirie. Dit evaluatieve onderzoek impliceert het gebruik van een deductieve onderzoeksbenadering, aangezien de onderzoeker zich in het onderzoek laat leiden door theoretische verwachtingen die voorafgaand aan de analyse zijn gesteld (Bleijenbergh, 2013). Deze theoretische verwachtingen hebben betrekking op de wetenschappelijke kennis, die er dus al bestaat over de effectiviteit van lobby, gezien vanuit relationeel perspectief. Dit betekent dat indicatoren waaraan de empirie wordt geëvalueerd dus voort zijn gevloeid uit de wetenschappelijke theorie. Bij dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre de maintenance strategieën (theorie) zijn verweven in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland (empirie). De deductieve benadering is best passend, omdat een evaluatie-onderzoek niet kan worden uitgevoerd zonder vooraf opgestelde indicatoren. Tevens is er al veel geschreven over lobby en het opbouwen en onderhouden van relaties. Er is dus al een wetenschappelijke basis met betrekking tot dit onderwerp en de prioriteit ligt dus niet op theorievorming (inductieve onderzoeksbenadering). Ook zorgt deze deductieve benadering ervoor dat er kan worden voortgebouwd op bestaande kennis en dat dit onderzoek kan gelden als aanvulling op de wetenschappelijke literatuur. Er wordt daardoor een bijdrage geleverd aan het wetenschappelijke veld rondom lobby in relationeel perspectief.

Daarnaast wordt er aan dit evaluatieve onderzoek invulling gegeven middels een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Kwalitatief onderzoek richt zich specifiek op het beschrijven, begrijpen en analyseren van een bepaald fenomeen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p.17). Het inzoomen op een bepaald fenomeen wordt *within-case* analyse genoemd. Bij zo'n kwalitatieve *within-case* analyse wordt er diepgaande en contextuele informatie verzameld, omdat de focus van de data zich voornamelijk richt op de ervaringen, interpretaties en betekenissen met betrekking tot een bepaald fenomeen (Bleijenbergh, 2013). Deze ervaringen, interpretaties en betekenissen worden in een kwalitatief onderzoek uitgedrukt in woordelijke data in plaats van cijfers (*ibid.*).

De kwalitatieve within-case analyse is het best in staat de doelstelling van dit onderzoek te waarborgen, omdat het inzicht kan bieden in het fenomeen ‘effectiviteit van lobby van de Provincie Gelderland’. De effectiviteit van lobby van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen betreft één specifieke case, waarbij er middels de kwalitatieve benadering diepgaande kennis kan worden vergaard. Hierbij wordt er de focus gelegd op de ervaringen die ambtenaren van de Provincie Gelderland hebben met betrekking tot de lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen. Door de focus op de ervaringen van de ambtenaren te leggen, past dit beter bij de specifieke context van de Provincie Gelderland en zijn de resultaten beter toepasbaar op deze specifieke case. De resultaten bieden hierdoor een basis voor eventuele handvatten voor hoe de Provincie Gelderland het beste haar lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen kan vormgeven en hoe deze lobby geoptimaliseerd kan worden. Een kwalitatieve within-case analyse als onderzoeksstrategie zorgt er dus voor dat de resultaten van het onderzochte fenomeen, aansluit bij de context van de specifieke onderzochte lobbyrelatie.

§3.2 Casusselectie -en omschrijving

Zoals hiervoor gesteld, wordt dit onderzoek uitgevoerd middels een within-case analyse. Er wordt hierbij gefocust op één specifieke casus en dat is in dit geval de Provincie Gelderland. De Provincie Gelderland is een interessante casus om te onderzoeken en dit heeft verschillende redenen. Ten eerste is de Provincie Gelderland een interessante casus om te onderzoeken, omdat de Gelderse Commissaris van de Koning, John Berends, een verzoek deed om de verschillende lobbyrelaties, waarin de Provincie Gelderland acteert, beter op elkaar af te stemmen. Dit verzoek laat zien dat er een praktisch probleem bestaat binnen de Provincie Gelderland, waarin de lobby-inspanningen richting verschillende publieke organen kennelijk niet met elkaar worden afgestemd. Zo’n praktisch probleem komt typisch bij de Provincie Gelderland voor, omdat deze provincie zich in tegenstelling tot sommige andere Nederlandse provincies sterk internationaal positioneert. Deze provincie is namelijk actief in Brussel en Duitsland, maar heeft ook nauwe relaties met actoren in China en Polen. Hierdoor lopen er verschillende lobby-inspanningen simultaan naast elkaar. Dit kan ervoor zorgen dat er verkokering plaatsvindt en dat er daardoor een gebrek aan afstemming bestaat tussen de verschillende lobbyteams. Wanneer er verkokering plaatsvindt, functioneren de lobbyteams afzonderlijk van elkaar en wordt er weinig rekening gehouden met de belangen die elders spelen, maar die wel van betekenis zijn voor de effectiviteit van de lobby binnen de gehele organisatie. Deze verkokering

en gebrek aan afstemming is dan ook een verklaring voor het verzoek van de Gelderse Commissaris van de Koning en reden om deze casus verder te onderzoeken.

Zoals al eerder gesteld voert de Provincie Gelderland dus lobby op schaakborden in Den Haag, Brussel en Duitsland. Dit betekent dat de Provincie Gelderland zich organisatorisch ook vormt naar deze verschillende schaakborden. Er is binnen de Provincie Gelderland een afdeling ‘Buitenlandse betrekkingen en Lobby’ (BBL). Deze afdeling bestaat uit veertien ambtenaren die zich bezighouden met de belangen in Den Haag, Brussel en Duitsland. Voor dit onderzoek zijn slechts de onderwerpen Duitsland en Brussel relevant. Binnen de afdeling richten drie ambtenaren zich op Duitsland en dan met name de grensoverschrijdende samenwerking en het actief deelnemen in verschillende netwerken. Andere ambtenaren van deze afdeling houden zich bezig met de belangen in Brussel en zijn vooral druk met het bijhouden van wat er speelt binnen Europese programma’s en welke Europese subsidies er belangrijk zijn voor de Provincie Gelderland. Er is één ambtenaar van de Provincie Gelderland die werkt vanuit Brussel en deel uitmaakt van het Huis van de Nederlandse Provincies (HNP). In de afdeling BBL zijn twee opgeleide lobbyisten werkzaam. De rest van de ambtenaren binnen BBL zijn bezig met lobby, door het actief deelnemen in netwerken en het onderhouden van relaties. Ambtenaren vanuit de programma’s van de Provincie Gelderland hebben ook interacties met met actoren in Noordrijn-Westfalen. Deze ambtenaren zijn soms ook onderdeel van netwerken waar de Noordrijn-Westfaalse actoren ook deel van uitmaken. Deze ambtenaren vervullen hiermee dus ook een bepaalde netwerkrol.

In dit onderzoek komen ook de lobbythema’s die in Brussel spelen aan de orde. De reden daarvoor is omdat dit inzicht kan bieden omtrent de vraag of er potentie is voor een betere samenwerking tussen het Brusselse speelveld, de Provincie Gelderland en de deelstaat Noordrijn-Westfalen. Bij de selectie van de programma’s die worden meegenomen in dit onderzoek is er gekeken naar de belangen, waar de Provincie Gelderland zich in Brussel sterk voor maakt. Deze belangen zijn opgesteld aan de hand van alle Nederlandse provincies, georganiseerd onder de koepelorganisatie van het HNP. In 2021 is het ‘HNP werkplan 2021’ opgesteld dat bestaat uit een document, waarin de prioriteiten van de Nederlandse provincies in relatie tot wat er in Brussel gebeurt, staan omschreven. De verschillende coalitieprogramma's van de twaalf Nederlandse provincies en het Werkprogramma van de Europese Commissie (2021) zijn leidend geweest voor het formuleren van de prioriteiten van dit werkplan. Zo is er ook een gedeelte van het Gelderse coalitieprogramma opgenomen opgenomen in het HNP

werkplan. De Provincie Gelderland is dus als het ware akkoord gegaan met de prioriteiten van het HNP, oftewel de verzameling van belangen, opgesteld middels compromis, van alle Nederlandse provincies. Als we dus willen weten waar de Provincie Gelderland zich in Brussel sterk voor maakt dan is het HNP werkplan de leidraad.

Er kunnen vraagtekens worden gesteld bij de relevantie van de focus in dit onderzoek op de als op zichzelf staande Provincie Gelderland, als juist de prioriteiten van het HNP, de belangen zijn waar de Provincie Gelderland zich in Brussel sterk voor maakt. Echter, kan de Provincie Gelderland wel als op zichzelf staande provincie worden beschouwd in Brussel, omdat de Gelderse belangen meer vertegenwoordigd zijn in de HNP-belangen. De Provincie Gelderland is een internationaal georiënteerde provincie, omdat zij grenzen aan Noordrijn-Westfalen. Hierdoor hebben zij automatisch al meer feeling met internationale vraagstukken en de bijbehorende internationale belangen. Provincies die niet grenzen aan een ander land, komen minder vaak in aanraking met grensoverschrijdende problemen, die juist wel vaak onderwerp van gesprek zijn binnen de Europese Unie. Vanuit deze gedachte kan er worden gesteld dat de belangen van het HNP, die voornamelijk zijn gericht op internationale vraagstukken, beter aansluiten bij de grensprovincies, waardoor de Provincie Gelderland meer baat heeft bij de lobby van het HNP.

Op basis van de coalitieprogramma's van de twaalf provincies en het werkprogramma 2021 van de Europese Commissie, zijn er vier prioritaire dossiers opgesteld door het HNP. Dit zijn Klimaat en energie, Digitalisering, Regionale economie en Agrifood. Daarnaast zijn er op basis van provinciale coalitieprogramma's ook nog extra aandachtsgebieden geselecteerd, die ook als prioriteit gelden. Dit zijn de aandachtsgebieden 'duurzame en gezonde leefomgeving, mobiliteit en circulaire economie (HNP, 2020, p.6). Deze zijn allen gerelateerd aan de European Green Deal. Met dat alles in het achterhoofd, zijn er Gelderse ambtelijke programma's geselecteerd, die het mandaat hebben over de thema's en die samengaan met deze Brusselse prioriteiten en aandachtsgebieden. De geselecteerde programma's betreffen Circulaire Economie, Agrifood, Gezonde & Veilige Leefomgeving, Energietransitie, Klimaatadaptatie, Digitalisering, Mobiliteit, Water en Natuur.

§3.3 Operationalisatie van theoretische concepten

In het theoretische hoofdstuk zijn verschillende concepten aan bod gekomen die cruciaal zijn in dit onderzoek. Deze concepten zijn de activiteiten die volgens de literatuur ondernomen

moeten worden, in het kader van relatiemanagement, om de effectiviteit van lobby van een organisatie te waarborgen (kijkend naar de lobbydoelen van de Provincie Gelderland: het opbouwen en onderhouden van relaties). Om een analyse uit te kunnen voeren in dit onderzoek, is het van belang om deze theoretische concepten meetbaar te maken aan de hand van operationalisaties van eerdere onderzoeken (Broom et al., 2000; Huang, 1997; Ledingham & Brunig, 1998; Hon & Grunig, 1999; Grunig & Huang, 2000) met betrekking tot de maintenance strategieën. Er zal aan de hand van de theoretische definities van de maintenance strategieën worden gekeken welke meetbare indicatoren er aan de maintenance strategieën gekoppeld kunnen worden. Vervolgens zullen er interviewvragen worden opgesteld aan de hand van deze indicatoren. Doordat er interviewvragen zijn opgesteld, die aansluiten bij het theoretische concept, zijn deze bruikbaar om een analyse mee uit te voeren. De antwoorden van de ambtenaren op de interviewvragen zullen worden gecategoriseerd en er zal worden gekeken in hoeverre de activiteiten, die geschaard kunnen worden onder bepaalde maintenance strategieën, aanwezig zijn in de huidige lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen op de relevante Europese thema's. In tabel 1 is de operationalisatie van de theoretische concepten afgebeeld.

Tabel 1. Operationalisatieschema van de belangrijkste theoretische concepten.

Lobby-effectiviteit	Evaluatievoorwaarden lobby-effectiviteit	Dimensies	Indicatoren	Waarde/score
	Positiviteit	De inspanningen van een organisatie om middels constructief gedrag met een situatie van wrijving om te gaan (Hon en Grunig, 1999, p. 14).	Ambtenaren van de Provincie Gelderland reageren rationeel en op basis van redenerie en verstand in de interacties met de Noordrijn-Westfaalse actor, ook al handelt deze actor vanuit emotie (boosheid, verdriet of argwaan)(<i>rationaliteit</i>) Ambtenaren van de Provincie Gelderland proberen de belangen van de Noordrijn-Westfaalse actor te begrijpen, ook al is deze actor hier niet toe in	Wel, gedeeltelijk of niet aanwezig

			<p>staat hetzelfde te doen (<i>begrip</i>).</p> <p>Ambtenaren van de Provincie Gelderland proberen te luisteren, duidelijk een boodschap over te brengen, ook al doet de Noordrijn-Westfaalse actor dit niet)(<i>goede communicatie</i>)</p> <p>Ambtenaren van de Provincie Gelderland proberen de Noordrijn-Westfaalse actor niet te wantrouwen, ook al probeert de andere actor wel te misleiden (<i>betrouwbaarheid</i>).</p> <p>Ambtenaren van de Provincie Gelderland proberen niet over te geven aan de dwang die de Noordrijn-Westfaalse actor inzet en probeert ook niet mee te gaan in dit patroon door deze actor te gaan dwingen (<i>niet dwingende vormen van beïnvloeding</i>)</p> <p>Ambtenaren van de Provincie Gelderland proberen een open blik te behouden ten aanzien van de Noordrijn-Westfaalse actor, ook al wordt je als medewerker van de Provincie Gelderland door deze actor niet geaccepteerd (<i>acceptatie</i>).</p>	
--	--	--	---	--

	<p>Openheid</p>	<p>De inspanningen van een organisatie om met de andere organisatie te discussiëren over de kenmerken die de relatie typeren (<i>meta-relatieve communicatie</i>).</p> <p>De inspanningen van een organisatie om informatie te delen over de eigen organisatie (<i>self-disclosure</i>)</p>	<p>De Provincie Gelderland deelt zorgen, behoeften en suggesties met betrekking tot de kenmerken die de desbetreffende relatie typeren.</p> <p>De Provincie Gelderland initieert evaluatiemomenten aan Noordrijn-Westfaalse actoren waar klachten, behoeften en zorgen gedeeld kunnen worden.</p> <p>Regelmaat waarin de Provincie Gelderland informatie deelt met Noordrijn-Westfaalse actor, zoals jaarverslagen, nieuwsbrieven, etc.</p> <p>Informatie die de Provincie Gelderland deelt in de relatie met Noordrijn-Westfaalse actor heeft betrekking op de ontwikkelingen binnen de eigen organisatie.</p> <p>De Provincie Gelderland deelt informatie met Noordrijn-Westfaalse actor over zaken die tot stand zijn gekomen door de relatie / samenwerking.</p>	
	<p>Garanties van legitimiteit</p>	<p>Inspanningen van een organisatie om (verbaal/nonverbaal, expliciet/impliciet) <i>toewijding te uiten</i> richting de andere organisatie.</p>	<p>De Provincie Gelderland uit verbaal en expliciet toewijding richting Noordrijn-Westfaalse actor over de kenmerken die de relatie typeren in directe een brief of dankbetuiging.</p> <p>De Provincie Gelderland uit verbaal en expliciet toewijding richting Noordrijn-Westfaalse actor</p>	<p>Wel, gedeeltelijk of niet aanwezig</p>

			<p>over de relatie en wat er hierbinnen tot stand is gekomen in een externe publicatie (zoals een nieuwsbrief).</p> <p>De Provincie Gelderland uit nonverbaal en impliciet toewijding door een persoon aan te stellen binnen de organisatie die verantwoordelijk is voor het beantwoorden van de zorgen en behoeften van Noordrijn-Westfaalse actor.</p> <p>De Provincie Gelderland uit nonverbaal en impliciete toewijding door deel te nemen aan bijeenkomsten georganiseerd door Noordrijn-Westfaalse actor.</p> <p>De Provincie Gelderland uit verbaal en expliciet toewijding richting Noordrijn-Westfaalse actor door toekomstplannen te initiëren (bv uitnodigen voor. evenementen).</p>	
	Netwerken	De inspanningen van een organisatie om een relatie op te bouwen met organisaties waar de andere organisatie B ook een relatie mee vormt.	<p>De Provincie Gelderland is actief bezig met het vormen van coalities en netwerken met actoren waarmee Noordrijn-Westfaalse actor ook een coalitie of netwerk vormt.</p> <p>De Provincie Gelderland nodigt actoren waarmee Noordrijn-Westfaalse actor een coalitie of netwerk vormt uit voor bijeenkomsten en activiteiten.</p>	Wel, gedeeltelijk of niet aanwezig

	Delen van taken	De inspanningen van een organisatie om een gedeeld probleem, of probleem van de ander, op te lossen.	<p>De Provincie Gelderland spant zich in om een probleem van Noordrijn-Westfaalse actor mee op te lossen.</p> <p>De Provincie Gelderland spant zich in om een gezamenlijk probleem van de Provincie Gelderland en Noordrijn-Westfaalse actor op te lossen.</p> <p>De Provincie Gelderland is actief in het initiëren van beleid met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen die het deelt met Noordrijn-Westfaalse actor.</p> <p>De Provincie Gelderland initieert het invoeren van een commissie of werkgroep met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen die het deelt met Noordrijn-Westfaalse actor.</p> <p>De Provincie Gelderland vervult ongeveer evenveel taken binnen de relatie om een bepaald probleem op te lossen als dat Noordrijn-Westfaalse actor dat doet.</p>	Wel, gedeeltelijk of niet aanwezig
	Toegang	De inspanningen van een organisatie om communicatie -of media kanalen aan te bieden om daarmee toegang aan de andere partij in de relatie te faciliteren.	<p>De Provincie Gelderland biedt een <i>platform</i> of communicatiekanaal aan waardoor Noordrijn-Westfaalse actor makkelijk toegang heeft tot de Provincie Gelderland.</p> <p>De Provincie Gelderland biedt een e-mailadres aan die Noordrijn-Westfaalse</p>	Wel, gedeeltelijk of niet aanwezig

			<p>actor kan gebruiken om toenadering te zoeken.</p> <p>De Provincie Gelderland biedt een telefoonnummer aan die Noordrijn-Westfaalse actor kan gebruiken om toenadering te zoeken.</p> <p>De Provincie Gelderland biedt een chatfunctie op de website aan die Noordrijn-Westfaalse actor kan gebruiken om toenadering te zoeken.</p> <p>De Provincie Gelderland biedt een postadres op de website aan die Noordrijn-Westfaalse actor kan gebruiken om toenadering te zoeken.</p> <p>De Provincie Gelderland wijst een sleutelpersoon of aanspreekpunt aan die een verbindende functie vervult.</p>	
--	--	--	---	--

§3.4 Methode van dataverzameling

Om inzicht te krijgen hoe de huidige lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland zijn ingericht, is het van belang om data te verzamelen over de lobbypraktijken van de Provincie Gelderland. Een manier om dit te doen is door ambtenaren van de Provincie Gelderland te vragen naar hun kennis en ervaringen, over de relaties met Noordrijn-Westfalen met betrekking tot het thema die zij vertegenwoordigen. Ambtenaren van de Provincie Gelderland zijn in hun werkzaamheden bezig met het opbouwen en onderhouden van relaties en kunnen daarom diepgaande informatie geven over hoe dit met betrekking tot bepaalde ambtelijke thema's eraan toe gaat. De methode om deze diepgaande en gedetailleerde data te verzamelen is het houden van interviews (Bleijenbergh, 2013). Deze manier van dataverzameling biedt als het ware ruimte voor de interpretatie over onder welke context lobby-inspanningen als meer of minder effectief gezien kunnen worden. Hierdoor wordt het onderzochte fenomeen heel diepgaand

uitgepluisd en wordt er ook een beeld gegeven over de context, waaronder bepaalde evaluatiestandaarden wel of niet plaatsvinden.

Aangezien dit onderzoek als extern doel heeft om aanbevelingen te formuleren voor de Provincie Gelderland, en het dus deels een praktijkgericht onderzoek is, sluiten interviews het beste hierbij aan. Door ambtenaren van de organisatie aan het woord te laten, krijg je als onderzoeker de informatie die het beste bij de ‘context’ en de ‘praktijk’ van de Provincie Gelderland past. En het toepassen van interviews als dataverzamelmethode kan tevens ook waardevol zijn voor de organisatie zelf. Zo kunnen interviews bijvoorbeeld bijdragen aan het optimaliseren van relaties, omdat de ambtenaren door middel van de interviews zich bewust worden van de status quo binnen hun organisatie en hun visie daardoor kan veranderen.

De interviews hebben een half-gestructureerde open structuur, wat betekent dat de interviewvragen vooraf zijn opgesteld en gebaseerd zijn op de theorie (Bleijenbergh, 2013). Deze manier van dataverzameling brengt met zich mee dat er sprake is van een vooraf opgesteld beoordelingskader, dat past bij het evaluatieve karakter van dit onderzoek. Aan de hand van de data kan worden beoordeeld of en in welke mate de empirie voldoet aan de bepaalde evaluatiestandaarden (beoordelingskader).

§3.5 Selectie van respondenten

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is het belangrijk om respondenten te selecteren voor dit onderzoek, die in zijn of haar werkzaamheden bij de Provincie Gelderland actief zijn met lobby-inspanningen. Hiermee kunnen zij vanuit praktijkervaring kennis delen over de huidige lobby-inspanningen (in relationeel perspectief) richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot één van de relevante Europese thema's. Voor dit onderzoek is het interessant om te kijken naar de ambtelijke programma's, omdat zij inhoudelijk voornamelijk bezig zijn met de relevante Brusselse thema's. De afdeling BBL neemt hierbij een ondersteunende rol in. Tevens kijken we naar de effectiviteit met betrekking tot de Brusselse thema's en niet naar de effectiviteit van de afdeling BBL.

De respondenten die in dit onderzoek zijn geselecteerd, zijn ambtenaren die werken binnen de ambtelijke programma's Energietransitie, Agrifood, Digitalisering, Klimaatadaptatie, Mobiliteit, Circulaire Economie, Gezonde & Veilige Leefomgeving, Water en Natuur. Deze thema's gaan hand in hand met de relevante Europese thema's en door juist ambtenaren van

deze programma's te selecteren, wordt er inzicht verkregen over hoe de relationele lobby-inspanningen met betrekking tot een bepaald thema zijn ingericht richting Noordrijn-Westfalen. Vanuit deze programma's wordt er gewerkt aan beleid dat voortkomt uit het coalitieakkoord 2019-2023 van de Provincie Gelderland. Vanuit deze programma's wordt er met relevante partners samengewerkt. Deze samenwerking, relaties en netwerken zijn relevant voor dit onderzoek, omdat we willen weten hoe deze relaties (richting Noordrijn-Westfalen) zijn ingericht met betrekking tot de relevante Brusselse thema's.

Er wordt per programma een ambtenaar gekozen om te interviewen. Bij de selectie is gekeken naar welke taken de ambtenaar uitvoert binnen het desbetreffende programma. In ieder programma is er een ambtenaar, die fungeert als aanspreekpunt, als het gaat om relaties met Duitsland en zij zijn dan ook interessant als respondent. Dit kan betekenen dat als er vanuit de afdeling BBL inhoudelijke kennis nodig is, dat deze ambtenaren worden ingeschakeld om informatie te verschaffen over dat thema. Het selecteren van geschikte respondenten is met hulp van een ambtenaar van de Provincie Gelderland uitgevoerd. Deze persoon weet het beste welke ambtenaren binnen de programma's de meeste verantwoordelijkheid dragen met betrekking tot Duitsland.

Ambtenaren, die actief deel uitmaken van een beleidsprogramma, hebben vaak inzicht met welke actoren er wordt samengewerkt en hoe de relationele activiteiten richting deze actoren zijn ingericht. Door een heterogene groep te selecteren, en dus per beleidsthema een andere ambtenaar te selecteren, wordt er inzicht vergaard over de verschillen die er zijn tussen de programma's. Deze verschillen kunnen een interessante basis bieden voor de aanbevelingen over hoe de lobby-inspanningen ingericht zouden moeten worden. Wanneer er bijvoorbeeld blijkt dat de lobby-inspanningen vanuit een bepaald programma als effectief beschouwd kunnen worden, dan kunnen andere programma's, waarbij de lobby-inspanningen als niet effectief beschouwd kunnen worden, van dit programma leren.

Er zijn in totaal vijftien uitnodigingen voor interviews verstuurd. Van de vijftien uitgenodigde ambtenaren zijn er tien verschillende ambtenaren geïnterviewd en hebben de overigen dus laten weten dat ze niet in staat waren om mee te werken aan dit onderzoek. Het aantal van tien respondenten is voldoende voor dit onderzoek om een representatief beeld te krijgen van de lobby-inspanningen met betrekking tot de relevante thema's. Aangezien de tien respondenten allen een ander programma (en daarmee een ander thema) vertegenwoordigen, is het mogelijk om data van alle negen verschillende thema's te verzamelen. Dit laat zien dat er in de selectie van respondenten sprake is van een heterogene groep respondenten. Er kan namelijk vanuit

worden gegaan dat er binnen een bepaald programma dezelfde overtuigingen en werkwijzen gelden onder de ambtenaren en dat er daardoor weinig sprake is van verdeeldheid. Binnen de programma's zelf is er dus sprake van een homogene groep. Deze homogeniteit is te verklaren vanuit het management, dat aanwezig is bij ieder programma en ervoor zorgt dat er een min of meer een gedeelde visie is onder de ambtenaren binnen dat programma.

In onderstaande tabel 2 is de selectie van respondenten weergegeven. Naast de negen geïnterviewde ambtenaren wordt er ook een interview gehouden met een ambtenaar die zich slechts bezighoudt met het netwerken richting Noordrijn-Westfalen en daarnaast ook een ondersteunende rol verricht voor de verschillende programma's. Deze tiende respondent is geselecteerd om aanvullende informatie te verkrijgen met betrekking tot de verschillende programma's.

Tabel 2. Overzicht van geïnterviewde respondenten

<i>Respondent</i>	<i>Afdeling / programma</i>	<i>Medewerker Provincie Gelderland</i>	<i>Programma</i>	<i>Datum interview</i>
1	Ambtelijk	Ambtenaar 1	Duurzaam: Energietransitie	15-09-2021
2	Ambtelijk	Ambtenaar 2	Duurzaam: Klimaatadaptatie	22-09-2021
3	Ambtelijk	Ambtenaar 3	Duurzaam: Water	22-09-2021
4	Ambtelijk	Ambtenaar 4	Duurzaam: Gezonde en veilige leefomgeving	22-09-2021
5	Ambtelijk	Ambtenaar 5	Natuur en Cultuur: Natuur	29-09-2021
6	Ambtelijk	Ambtenaar 6	Natuur en Cultuur: Agrifood	14-09-2021
7	Ambtelijk	Ambtenaar 7	Economie en Mobiliteit: Circulaire	15-09-2021

			economie	
8	Ambtelijk	Ambtenaar 8	Economie en Mobiliteit: Mobiliteit	15-09-2021
9	Ambtelijk	Ambtenaar 9	Economie: Digitalisering	16-09-2021
10	BBL	Ambtenaar 10	Gezant in Duitsland	11-11-2021

§3.6 Analysemethode

De data zal worden verzameld middels het houden van interviews, waarna de interviews vervolgens zullen worden getranscribeerd. Hierdoor wordt er een tekst overzichtelijk weergegeven met daarin de letterlijke uitspraken, die gedaan zijn door de respondent tijdens het interview. De methode waarmee de verzamelde data (in de vorm van transcripten) worden geanalyseerd is door middel van het handmatig deductief coderen. Dit houdt in dat een vooraf geconstrueerd (theoretisch) kader de basis biedt om de empirische data te ordenen. Er zijn uit de theorie verschillende evaluatiestandaarden voortgevloeid die de effectiviteit van lobby bepalen. De data zullen worden geanalyseerd aan de hand van de vooraf opgestelde codes die een bepaalde evaluatiestandaard impliceren.

De analysemethode is dus voornamelijk theoretisch gestuurd. Een voordeel van deze benadering is dat deze deductieve benadering er voor zorgt dat de verschillende evaluatiestandaarden een herkenbaar fundament kunnen bieden, waarmee de verschillende lobbyprogramma's op hun lobby-inspanningen geanalyseerd kunnen worden. Oftewel, er is sprake van een 'vehicle for learning' (Pollit & Bouckaert, 2000, p.25). Echter, is er ook een nadeel die deze deductieve strategie met zich meebrengt. Doordat er een vooropgesteld kader is vastgesteld, moet de onderzoeker waken voor het bevangen zijn door de theorie en daarmee het creatief interpreteren van de data. Hierbij interpreteert de onderzoeker de data dusdanig, dat het daarmee toch de validiteit van de opgestelde dimensies onderbouwd. Echter, lijkt de deductieve benadering toch het best passend, omdat het doel van dit onderzoek niet is gericht op het ontwikkelen van (nieuwe) theorie (en dus inductieve codering), maar eerder op het beoordelen van de effectiviteit van lobby. Aangezien er al bestaande theorie is over effectieve lobby, richt dit onderzoek zich voornamelijk op het verifiëren van deze bestaande theorie in de empirische wereld, die geanalyseerd wordt.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een handmatig coderingsproces. De onderzoeker heeft een overzicht gemaakt van de codes en de respondenten. Per respondent kan er worden gekeken of een bepaalde code wel, niet of gedeeltelijk aanwezig is en kan er ook een vergelijking worden gemaakt tussen de verschillende respondenten. In dit onderzoek wordt er axiaal gecodeerd, wat inhoudt dat fragmenten, die betrekking hebben op dezelfde thema's, worden vergeleken met elkaar op basis van verschillen en overeenkomsten. Deze overeenkomsten en verschillen bieden een overzicht van in hoeverre de strategieën wel of niet aanwezig zijn in de verschillende programma's. Het overzicht biedt uiteindelijk de basis om een interpretatie te geven of activiteiten van relatiemanagement wel of niet voorkwamen in de verschillende programma's.

Om een voorbeeld te geven van hoe de onderzoeker de codes toekent aan de transcripten, is het onderstaande tekstfragment weergegeven. Aangezien er gebruik wordt gemaakt van deductieve codering zijn de codes vooraf al bekend. Deze kunnen wel of niet aanwezig zijn en impliceren daarmee het wel of niet voorkomen van een bepaalde evaluatiestandaard. Een voorbeeld van zo'n code is 'meta-relationale communicatie'. Deze code geldt als indicator voor de evaluatiestandaard openheid. Het onderstaande fragment uit het interview met ambtenaar 4 is gelabeld met de code 'meta-relationale communicatie':

“Maar we hadden zoiets van, ja wie zijn wij nou eigenlijk, en wat willen we als groep, wat willen we doen. Want we zijn aldoor aan het uitwisselen van ja wij hebben die tools, en wij gebruiken die methodes, en zo zijn wij met milieu en gezondheid bezig, maar het was aldoor gewoon een uitwisseling van jij doet dat, en jij doet dat. Maar we wilden gewoon eens verder kijken, we wilden ook gewoon echt samen gaan werken, van ja dat je aan gezamenlijk documenten of een gezamenlijk iets gaat werken” (ambtenaar 4, persoonlijke communicatie, 22 september 2021).

In het codeerschema (Excel-bestand) wordt dit tekstfragment in een cel toegevoegd in de rij van de indicator/code 'meta-relationale communicatie' en onder de kolom van de desbetreffende ambtenaar 4 van wie de uitspraak is.

§3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

In wetenschappelijk onderzoek komen de concepten validiteit en betrouwbaarheid meermaals terug, omdat zij namelijk bijdragen aan de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de mate waarin de onderzoeker toevallige meetfouten maakt (Vennix, 2011, p.186). Door het onderzoek meerdere malen uit te voeren, kunnen

toevallige meetfouten worden ontdekt en is de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

In dit onderzoek wordt het risico op toevallige meetfouten, en daardoor vertekening, verminderd door bepaalde reproduceerbare stappen te ondernemen. Zo is er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van interviews met een semi-vaste structuur en een vaste omgeving. Hierdoor zijn bij elk interview ongeveer dezelfde vragen gesteld en is er gebruik gemaakt van steeds dezelfde omgeving voor de verschillende interviews, namelijk MS-Teams. Het is een voordeel dat de afspraken met de respondenten flexibel kunnen worden ingepland, omdat er hierdoor geen reistijd hoeft te worden ingepland. Deze flexibiliteit kan ervoor zorgen dat respondenten sneller geneigd zijn om mee te werken aan het onderzoek. Een nadeel is echter dat de interviews online plaatsvinden en dat er technische verstoringen kunnen optreden. Er kunnen haperingen zijn of problemen met het geluid, wat er voor kan zorgen dat de transcripten onvolledig zijn. Onvolledige transcripten kunnen van invloed zijn op de validiteit van het onderzoek, omdat de onderzoeker hierdoor relevante informatie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zal missen.

Tevens is de interviewstructuur zorgvuldig uitgewerkt en als bijlage toegevoegd (zie bijlage 1 op pagina 94). Door alle stappen die de onderzoeker onderneemt te verantwoorden en vast te leggen in de interviewstructuur, zijn deze stappen controleerbaar en kunnen andere onderzoekers, bij het uitvoeren van hetzelfde onderzoek, dezelfde stappen in acht nemen. Alle interviews zijn vervolgens uitgeschreven in transcripten. Doordat de onderzoeker bij de analyse de transcripten kan raadplegen, blijft de onderzoeker dicht bij wat er daadwerkelijk is gezegd door de respondenten. Enkel het terugluisteren van de audiobestanden kan zorgen voor een bepaalde vertekening, omdat de onderzoeker zich dan te veel zou kunnen laten leiden door een eigen interpretatie.

De validiteit van een onderzoek is tweeledig en heeft betrekking op de interne en externe validiteit. De interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin er in het onderzoek daadwerkelijk is gemeten wat de onderzoeker op voorhand van plan was om te meten (Van Thiel, 2015, p.61). Wanneer de interne validiteit goed gewaarborgd is, zijn de concepten die voort zijn gevloeid uit de wetenschappelijke literatuur goed meetbaar gemaakt en zijn de resultaten dus een valide weerspiegeling van het onderzochte fenomeen. In dit onderzoek zijn de evaluatiestandaarden meetbaar gemaakt door verschillende indicatoren toe te kennen, die

passen bij de definitie van het concept. Het toekennen van deze indicatoren zorgt ervoor dat de evaluatiestandaarden beter aansluiten bij de empirie, waardoor er ook eerder wordt gemeten wat op voorhand het plan was. Door zoveel mogelijk rekening te houden met het feit dat de evaluatiestandaarden wederzijds uitsluitend en uitputtend zijn, kan worden voorkomen dat bepaalde data aan de verkeerde evaluatiestandaard wordt toegekend. Wanneer dit wel het geval is, zijn de onderzoeksresultaten geen valide afspiegeling van het fenomeen dat onderzocht moet worden.

De indicatoren worden in interviewvragen verwerkt en met de antwoorden kan de onderzoeker inzicht krijgen of de empirie wel of niet aansluit bij de evaluatiestandaarden. Door de interviewvragen zo neutraal mogelijk te formuleren en de respondent zo veel mogelijk zelf aan het woord te laten, probeert de onderzoeker te voorkomen dat er sociaalwenselijke antwoorden worden gegeven. Volgens Bleijenberg (2013) zouden dit soort antwoorden namelijk een negatieve invloed hebben op de interne validiteit. Een andere manier waarmee de interne validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd is, is het interviewen van een ambtenaar, die een andere functie bekleedt dan de andere negen geïnterviewde ambtenaren. Deze ambtenaar bekleedt een netwerkfunctie met betrekking tot de relaties van de Provincie Gelderland in Duitsland. In dat interview zijn de relaties met betrekking tot alle relevante thema's besproken. Aan de hand van dat interview kon er een validiteitscheck worden gedaan, waarbij de data uit de interviews een valide afspiegeling is van het fenomeen, dat tracht te worden onderzocht.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om het onderzoek te verrichten vanuit het perspectief van de ambtenaren van de Provincie Gelderland. Er is dan ook geen gebruik gemaakt van cross-validatie door middel van het verkennen van het perspectief van de ambtenaren van de Noordrijn-Westfaalse actoren. Het perspectief van Noordrijn-Westfalen ligt buiten de projectgrenzen van dit onderzoek, omdat er hiervoor de tijd en middelen niet waren en omdat een eventuele taalbarrière een vertekend beeld zou kunnen geven. Dit onderzoek kan om deze redenen als eerste stap worden gezien in het onderzoeken van de relatie tussen de Provincie Gelderland en Noordrijn-Westfalen. Vervolgonderzoek zou zich dan wellicht kunnen richten op het Noordrijn-Westfaalse perspectief.

Aangezien de lobby-inspanningen in dit onderzoek wordt benaderd vanuit een relationeel perspectief en dit zou veronderstellen dat het Noordrijn-Westfaalse perspectief net zo van belang is als het Gelderse perspectief, zouden er vraagtekens gesteld kunnen worden bij de

validiteit van de data. Echter kan het enkel onderzoeken van het Gelderse perspectief nog steeds valide data opleveren, omdat het onderzoek naar de eigen perspectieven van een organisatie ook van betekenis zijn. De eigen perspectieven van een organisatie zijn van betekenis, omdat het dan duidelijk kan worden wat de echte belangen en verwachtingen zijn vanuit één perspectief. Als je los van de relatie één perspectief analyseert komen de pure verwachtingen als het ware naar boven. Dus dan wordt er gekeken naar wat een actor drijft, los van de belangen van de ander.

Tevens is het zo dat als het Noordrijn-Westfaalse perspectief wel meegenomen zou worden in dit onderzoek, dit alsnog niet zou betekenen dat er per se valide data is verzameld. Aangezien er aan Duitse en Nederlandse kant een andere taal wordt gesproken en de onderzoeker niet in staat is om de Duitse taal vaardig te spreken, zal dit invloed kunnen hebben op de validiteit van de onderzoeksresultaten. In de interviews met de Gelderse ambtenaren kan Nederlands worden gesproken en deze taal beheerst de onderzoeker beter dan de Duitse taal, waardoor er een vertekening kan zitten in hoe de onderzoeker de verschillende data interpreteert. Ook wanneer de interviews met de Noordrijn-Westfaalse actoren in het Engels waren afgenomen, zou dit van invloed kunnen zijn, omdat de Duitse ambtenaren zich dan misschien niet helemaal kunnen uitdrukken, zoals zij dat in het Duits hadden kunnen doen. Deze taalbarrière kan dus een bias veroorzaken in de data en daarom is er in dit onderzoek gekozen voor het onderzoeken van alleen het Gelderse perspectief. Het zou wellicht waardevol zijn als de interviews in het vervolgonderzoek naar het perspectief van Noordrijn-Westfalen worden verricht door een Duits sprekende onderzoeker.

Echter, is het ondanks de keuze voor het onderzoeken van één perspectief, toch van belang dat er rekening wordt gehouden met eventuele vertekening. Er wordt dan ook voorzichtig omgegaan met het trekken van conclusies. Deze vertekening wordt zo veel mogelijk ondervangen door voorzichtig om te gaan met uitspraken die betrekking hebben op de relatie. Het kan natuurlijk zo zijn dat een ambtenaar van de Provincie Gelderland beweert dat Noordrijn-Westfalen een bepaalde mening heeft over een thema. Bij iets dergelijks is het belangrijk dat er altijd vanuit het perspectief van de Provincie Gelderland wordt geschreven en dat er geen conclusies worden getrokken over hoe Noordrijn-Westfalen er in staat.

Naast de interne validiteit is er ook de externe validiteit van een onderzoek. De externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd, naar de gevallen die niet zijn onderzocht (Van Thiel, 2015, p.62). De mate van externe validiteit hangt vaak af van het aantal cases dat wordt onderzocht in het onderzoek.

Enkelvoudige casestudies, zoals in dit onderzoek het geval is, hebben vaak een lage externe validiteit, omdat de resultaten betrekking hebben op één specifieke case en ook op die desbetreffende bijpassende context. Gezien dit feit is het minder van belang dat de externe validiteit wordt gewaarborgd. Ondanks dat de externe validiteit in dit onderzoek niet optimaal kan worden gewaarborgd, wordt hier wel een poging toe gedaan door het selecteren van een heterogene groep respondenten. Hierdoor kunnen de resultaten in ieder geval beter worden gegeneraliseerd over de context van de Provincie Gelderland zelf, omdat er van alle programma's evenveel vertegenwoordigers zijn geselecteerd.

De Provincie Gelderland is niet de enige provincie die lobby-inspanningen verricht. Hierdoor zou dus de vraag kunnen worden gesteld of de resultaten van dit onderzoek ook betrekking zouden kunnen hebben op de andere provincies. De resultaten van dit onderzoek zouden enkel generaliseerbaar kunnen zijn, voor provincies die ook een internationaal georiënteerde lobby hanteren. Zo zijn bijvoorbeeld de provincies Overijssel, Limburg en Zuid-Holland bezig met een internationaal georiënteerde lobby naar voornamelijk Duitsland. Deze provincies maken deel uit van het HNP in Brussel en daarmee zijn hun belangen min of meer hetzelfde als die van de Provincie Gelderland. De grensprovincies acteren ook samen onder de koepel van Grenspost Düsseldorf, waarbij zij soms ook gezamenlijk lobby voeren. Doordat zij elkaar structureel ontmoeten in deze Grenspost Düsseldorf, wordt er ook weer van elkaars relaties geprofiteerd. In de lobbythema's zal dus niet veel verschil zitten. Echter, zijn de relaties die een organisatie onderhoudt ook grotendeels afhankelijk van de persoonlijke netwerken van ambtenaren en/of de intern of extern gerichte visie van het management. Dus, ondanks dat de lobbythema's niet veel van elkaar verschillen, kan er nog een verschil zijn in hoe de provincies lobby aanpakken.

Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk betreft de resultaten van het onderzoek. Er zal dan ook een bespreking zijn van de mate waarin de evaluatiestandaarden voor effectieve lobby te herkennen zijn in de huidige lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen.

§4.1 Evaluatiestandaard 1. Positiviteit

De eerste evaluatiestandaard betreft de activiteit van relatiemanagement gerelateerd aan 'positiviteit'. Positiviteit is in dit onderzoek gedefinieerd als de activiteiten met betrekking tot de inspanningen van een organisatie middels constructief gedrag (Hon en Grunig, 1999, p. 14). Constructief gedrag vindt plaats wanneer een actor positief blijft richting de andere actor als er sprake is van bepaalde wrijving tussen beiden. Dat constructieve gedrag kan zich op verschillende manieren uiten en is daarom opgedeeld in verschillende indicatoren, namelijk: rationaliteit, begrip, goede communicatie, betrouwbaarheid, geen dwingende vormen van beïnvloeding en acceptatie.

Om te achterhalen of er sprake was van constructief gedrag vanuit de Provincie Gelderland, is er gevraagd of er in de interacties met Noordrijn-Westfaalse actoren wel eens sprake is van wrijving. De ambtenaren kregen met deze vraag de ruimte om momenten van wrijving te beschrijven. Sommige ambtenaren gaven aan dat er in beginsel bij hun werkzaamheden nauwelijks interacties plaatsvinden met Noordrijn-Westfaalse actoren. Omdat de actoren elkaar niet ontmoeten, kwam een bepaalde wrijving deze gevallen dan ook niet echt voor. In de gevallen waar ambtenaren wel stelden dat er sprake was van een bepaalde wrijving, had dat voornamelijk betrekking op: 1. verschil in urgentie voor de aanpak van bepaalde problemen, 2. de verschillen in werkcultuur, 3. de verschillen in competenties, 4. het gebrek aan efforts van Noordrijn-Westfaalse kant om een relatie op te bouwen.

Dat er op momenten sprake is van een bepaalde wrijving is dus duidelijk. Maar het is van belang om te constateren in hoeverre er bij deze momenten sprake is van constructief gedrag en van welke soort constructief gedrag er dan sprake is. In de onderstaande paragrafen zullen de indicatoren die constructief gedrag impliceren één voor één worden langsgegaan en bovenstaande momenten van wrijvingen zullen aan de hand van de verschillende indicatoren verder worden uitgelicht.

Indicator 1. Rationaliteit

In dit onderzoek heeft de indicator ‘rationaliteit’ betrekking op de mate waarin de Gelderse actor in een moment van wrijving met een Noordrijn-Westfaalse actor middels redenerie en verstand handelt, terwijl de Noordrijn-Westfaalse actor juist vanuit emotie handelt. Wanneer er tijdens de interviews werd gesproken over de momenten van wrijving, wordt er nauwelijks gesproken over de momenten waarin de emoties van een Noordrijn-Westfaalse actor het overnemen. Er is hierdoor dan ook geen aanleiding om te reageren middels constructief rationeel gedrag. Er is een verklaring waarom er nauwelijks vanuit emoties wordt gehandeld, namelijk omdat er in de interorganisatorische wereld van publieke organen voornamelijk formeel met elkaar wordt omgegaan. Tijdens de interviews komt ook terug dat Duitsers over het algemeen een meer formele werkcultuur hebben, waardoor het niet gebruikelijk is dat Noordrijn-Westfaalse actoren vanuit hun emoties zouden gaan handelen.

Indicator 2. Begrip

De indicator ‘begrip’ heeft betrekking op constructief gedrag dat tot uiting komt in de pogingen om de belangen van de Noordrijn-Westfaalse actor te begrijpen, ook al is deze Noordrijn-Westfaalse actor niet per se in staat hetzelfde te doen. Wanneer er tijdens de interviews werd gesproken over de momenten van wrijving, kwam naar voren dat er wel eens momenten van ‘onbegrip’ waren. Deze momenten van onbegrip hadden volgens de ambtenaren betrekking op cultuurverschillen of het verschil in urgentie en/of competentie.

Tijdens sommige interviews lieten ambtenaren weten dat er in de relaties met Noordrijn-Westfalen soms momenten zijn, waarin de verschillende actoren elkaar niet goed lijken te begrijpen, omdat er sprake is van een andere werkcultuur. Daar waar er binnen de Provincie Gelderland sprake is van een informele werkcultuur, is er in Duitsland sprake van een zogenoemde kenniscultuur, waarin er vooral vanuit een hiërarchie wordt gewerkt aan bepaalde problemen. Ook bereiden Duitsers een overleg heel anders voor dan Nederlanders. Zo zouden zij volgens ambtenaar 8 (persoonlijke communicatie, 15 september 2021) alles aan de voorkant regelen zodat ze goed voorbereid op een overleg aankomen. Nederlanders daarentegen hebben eigenlijk alleen een agenda waarmee ze werken en bereiden minder voor. Soms kan dit leiden tot onbegrip en frictie in de manier hoe er met elkaar wordt samengewerkt aan bepaalde thema's. Zo'n moment van wrijving door de verschillen in (werk)cultuur omschrijft een ambtenaar als volgt: *“In die samenwerking met twee verschillende culturen moet je dan ook zeggen, is het wel van belang dat je oog hebt voor de andere cultuur, aan de Nederlands en*

Duitse kant. Het is allemaal een beetje meebewegen” (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Je ziet aan deze uitspraak dat diegene het belangrijk vindt, om ondanks onbegrip wegens cultuurverschillen, om toch oog te hebben voor de andere cultuur en daarin mee te bewegen. Het oog hebben voor de andere cultuur en hierin meebewegen kan er namelijk voor zorgen dat er meer begrip ontstaat tussen beiden. Met meer onderling begrip voor elkaar en de werkcultuur, wordt samenwerken gemakkelijker. Dit oog hebben voor de andere werkcultuur en daarin meebewegen uit zich volgens dezelfde ambtenaar in de manier hoe er anders naar de samenwerking of naar het netwerk gekeken moet worden. Er moet als het ware naar de Duitse actoren een speciale benadering worden gebruikt. Een benadering die meer rekening houdt met de Duitse cultuur, omdat dit dus meer begrip kan creëren tussen beiden.

Dus ondanks dat er in bepaalde situaties weinig of ‘minder’ begrip is wegens cultuurverschillen, stelt ambtenaar 8 toch dat we de Duitse actoren op een zoveel mogelijk aan hen aangepaste manier (constructief) moeten benaderen. Een manier om meer begrip te krijgen voor Duitse belangen is om een persoon aan te stellen, die bewust is van de verschillen in cultuur en werkcultuur. Vanuit het programma Mobiliteit is er al een dergelijk persoon aangesteld. De Provincie Gelderland handelt dus constructief met betrekking tot de relaties rondom het thema Mobiliteit.

Naast het onbegrip door cultuurverschillen, is er ook onbegrip omdat er sprake is van een verschil in urgentie. Tijdens een interview met ambtenaar 3 wordt dit erkend. Zo stelt ambtenaar 3 dat er zaken binnen de ambtelijke relatie met Noordrijn-Westfalen moeizaam tot stand kwamen, omdat er een bepaalde urgentie aan Duitse kant zou missen. Dit komt in het volgende tekstfragment naar voren: *“Water is bij ons echt een ding, want anders staat heel Nederland voor de helft onder water. We hebben niet voor niets waterschappen met een eigen belastingstelsel. Ja en in Duitsland is misschien de aandacht voor water ook stukken minder”* (ambtenaar 3, persoonlijke communicatie, 22 september 2021). De urgentie die aan Duitse kant ontbreekt is te verklaren vanuit de geografische ligging van Duitsland. Water stroomt naar beneden, wat betekent dat het water vanuit Duitse rivieren Nederland binnen stroomt. Overstromingsgevaar of watervervuiling zijn zaken die aan Duitse kant minder van belang zijn, omdat het rivierwater daar toch wel weg stroomt. Aangezien de Gelderse en Duitse belangen met betrekking tot Water verschillen, is er dus sprake van andere belangen om bepaalde problemen aan te pakken. Dit verschil zorgt ervoor dat beide actoren elkaars belangen niet begrijpen en dat er soms momenten van wrijving ontstaan.

Dat er weinig urgentie is aan Duitse kant voor een bepaald thema uit zich ook in de competenties die bepaalde Noordrijn-Westfaalse publieke actoren hebben en de middelen die ter beschikking worden gesteld, om een probleem op te lossen. Zo wordt er gesteld dat door dit verschil in urgentie en competentie, een situatie ontstaat waarin er niet gelijkwaardig wordt gewerkt aan bepaalde problemen. De ambtenaar van het programma Water stelt: *“Maar om daar iets van acties over af te spreken en wat geld kost, waar capaciteit voor nodig is. Nou, dat hoeft van mij niet meer”* (ambtenaar 3, persoonlijke communicatie, 22 september 2021). Acties zouden volgens deze ambtenaar nauwelijks van de grond komen, omdat er kennelijk aan Duitse kant het geld en de capaciteit niet voor is. Of anders gezegd: de publieke organen in Duitsland rondom het thema Water hebben andere competenties dan de publieke organen in Nederland, waardoor de belangen en prioriteiten van deze actoren van elkaar verschillen. Het gebrek aan urgentie en verschil in competenties zorgen voor situaties van onbegrip, waarbij de actoren elkaar soms niet goed begrijpen en de Provincie Gelderland soms meer investeert dan de deelstaat Noordrijn-Westfalen.

Wanneer er werd gevraagd naar hoe de Provincie Gelderland rondom het thema Water reageert op deze wrijving, werd er het volgende gesteld: *“En de ervaring die wij tot dusver als ambtenaren hebben, is dat alles zo moeizaam verloopt. Zo stroperig, dat de energie er niet is of al heel snel verdwijnt om daar iets mee te doen”* (ambtenaar 3, persoonlijke communicatie, 22 september 2021). De ambtenaar vult aan met: *“Het onderhouden van relaties heeft dan geen zin. Het is trekken aan een dood paard.”* Volgens de theorie zou je constructief gedrag vertonen als je ondanks deze wrijving toch positief door blijft gaan en blijft investeren in de relaties met Noordrijn-Westfalen. Vanuit het programma Water zie je dan ook dat het gebrek aan urgentie aan Duitse kant bepalend is voor een toch wat negatieve houding vanuit de Gelderse kant ten aanzien van de toekomst van de relatie met de ambtelijke publieke organen in Noordrijn-Westfalen die het mandaat Water onder zich hebben. Er is weinig energie om nog moeite te doen voor de relaties, waardoor er niet optimaal constructief wordt gehandeld.

Indicator 3. Goede communicatie

De indicator ‘goede communicatie’ heeft in dit onderzoek betrekking op het constructief gedrag dat tot uiting komt in de pogingen om te luisteren en een duidelijke boodschap over te brengen richting de Noordrijn-Westfaalse actor. Wanneer er tijdens de interviews werd gesproken over bepaalde wrijvingen, werd er in een enkel geval gesteld dat er soms momenten zijn waarin er sprake is van een gebrekkige communicatie. Deze gebrekkige communicatie komt voornamelijk door de taalbarrière in de onderlinge samenwerking. Een ambtenaar beschrijft

deze momenten van gebrekkige communicatie als volgt: *“Frictie niet echt, meer gewoon ook met de taal hè, dat is soms lastig. Want wij moeten allemaal Duits spreken, terwijl we dat niet helemaal vlekkeloos spreken. En wij begrijpen niet alles wat zij zeggen helemaal goed”* (ambtenaar 4, persoonlijke communicatie, 22 september 2021). Later wordt er ook nog gezegd: *“Ja, dat is heel ongelukkig, doe het dan in het Engels. Onhandig dit.”* Uit de toon van de ambtenaar is wel op te merken dat er sprake is van frustratie, omtrent het feit dat alles in het Duits moet en dat de boodschap daardoor soms niet wordt begrepen. Echter, geeft ambtenaar 4 wel aan dat ondanks het ongemak, ze toch Duits blijft praten en zich er niet tegen gaat verzetten. Hieruit blijkt dus dat er vanuit de Provincie Gelderland wordt geprobeerd een heldere boodschap te formuleren door Duits te spreken. Er kan dus worden gesteld dat er in ieder geval rondom het thema Gezonde & Veilige Leefomgeving constructief wordt gehandeld, wanneer er sprake is van een situatie waarin er geen goede communicatie plaatsvindt.

Indicator 4. Betrouwbaarheid

De indicator ‘betrouwbaarheid’ heeft in dit onderzoek betrekking op constructief gedrag, waarbij de ene actor de actor die lijkt te misleiden niet probeert te wantrouwen. Uit de interviews blijkt dat wanneer er momenten van wrijving plaatsvinden, er geen sprake is van wrijving wegens misleiding. Dit betekent dat constructief gedrag met betrekking tot ‘betrouwbaarheid’ ook niet echt voorkomt in de interacties van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen.

Indicator 5. Geen dwingende vormen van beïnvloeding

De indicator ‘geen dwingende vormen van beïnvloeding’ betreft het constructief gedrag dat tot uiting komt door het niet overgeven aan het patroon van dwang die de Noordrijn-Westfaalse actor inzet. Uit de interviews blijkt dat bij momenten van wrijving in de relatie, er geen patronen van dwang te bespeuren zijn. Het constructief gedrag door geen dwingende vormen van beïnvloeding te gebruiken, is dan ook niet van toepassing.

Indicator 6. Acceptatie

De indicator ‘acceptatie’ heeft in dit onderzoek betrekking op constructief gedrag dat tot uiting komt door pogingen van de Provincie Gelderland om een open blik te behouden ten aanzien van de Noordrijn-Westfaalse actor. Wanneer er tijdens de interviews werd gesproken over de momenten van wrijving, is er geen enkele keer gesproken over een situatie waarin een ambtenaar zich niet geaccepteerd voelde. Een verklaring voor het niet voorkomen van een

dergelijke situatie is waarschijnlijk wederom de formele omgang en samenwerking binnen de publieke organen. Het niet geaccepteerd voelen is vaak een onderdeel van de identiteit van een ambtenaar. Binnen de publieke organen en in de relaties met Duitsland gaan ambtenaren op een formele manier met elkaar om en daarbij spelen persoonlijke zaken, waaronder identiteit, nauwelijks een rol. Situaties waarin ambtenaren zich dan ook niet geaccepteerd voelen komen dan ook niet voor. Het constructief gedrag met betrekking tot acceptatie is dan ook niet van toepassing.

Eindoordeel: Over het algemeen is te zien dat momenten van wrijving vooral voorkomen bij situaties met betrekking tot onbegrip en miscommunicatie. In deze situaties is terug te zien dat de Provincie Gelderland voornamelijk constructief reageert door middel van ‘begrip’ en ‘goede communicatie’. In een enkel geval van onbegrip is er niet constructief gereageerd. Aangezien er enkel situaties van onbegrip en miscommunicatie voor zijn gekomen, is er slechts sprake van de indicatoren ‘begrip’ en ‘goede communicatie’ bij de lobby-inspanningen en is de rest van de indicatoren niet echt van toepassing. Zo handelt de Noordrijn-Westfaalse actor bij de momenten van wrijving volgens de Gelderse ambtenaren niet uit emotie en is er ook geen sprake van misleiding, patronen van dwang en het niet accepteren van de ander. Wanneer er verschillen zijn in (werk)cultuur, competentie en urgentie, dan is er voornamelijk sprake van de situatie dat de actoren elkaars belangen niet begrijpen of dat er geen goede communicatie kan plaatsvinden. Dat het merendeel van de indicatoren niet voorkomt in de empirie betekent niet dat er de Provincie Gelderland niet constructief handelt. Om te bepalen of er sprake is van constructief gedrag is het van belang om te weten hoe de Provincie Gelderland handelt op de momenten dat er sprake was van onbegrip of miscommunicatie. Uit de interviews blijkt dat er in de meeste gevallen wel constructief wordt gehandeld door begrip te tonen voor de belangen van de Noordrijn-Westfaalse actoren en om te proberen de Duitse taal te begrijpen. In enkele gevallen komt echter naar voren dat er vanuit de Provincie Gelderland een sentiment is, waarbij het moeite kost om relaties te willen onderhouden. Aangezien het maar bij bepaalde programma’s voorkomt, is er niet genoeg reden om te stellen dat deze evaluatiestandaard aanwezig is bij de Provincie Gelderland.

Tabel 3. Beoordeling evaluatiestandaard 'Positiviteit'

Evaluatiestandaard: Positiviteit	Indicatoren	Niet aanwezig / gedeeltelijk aanwezig / aanwezig
	Rationaliteit	Niet aanwezig
	Begrip	Gedeeltelijk aanwezig
	Goede communicatie	Aanwezig
	Betrouwbaarheid	Niet aanwezig
	Dwang	Niet aanwezig
	Acceptatie	Niet aanwezig
		Eindoordeel: Evaluatiestandaard positiviteit is in beperkte mate aanwezig

§4.2 Evaluatiestandaard 2. Openheid

Om vast te stellen in hoeverre de evaluatiestandaard 'openheid' aanwezig is in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland, is er in de data geanalyseerd of er bepaalde indicatoren wel of niet voorkwamen. Deze indicatoren hadden betrekking op het wel of niet voorkomen van meta-relationale communicatie (evaluaties) en het wel of niet voorkomen van self-disclosure (informatie delen).

Indicator 1. Meta-relationale communicatie

Meta-relationale communicatie is in dit onderzoek geconceptualiseerd als de activiteiten die gericht zijn op het bespreken van de aard van de relatie, oftewel de kenmerken die een relatie typeren. Interacties waarbinnen de aard van de relaties worden besproken, worden ook wel evaluaties genoemd. Wanneer er tijdens de interviews werd gevraagd of er wel eens evaluaties plaatsvinden in de relaties met Noordrijn-Westfalen, waren er maar enkele ambtenaren die lieten weten dat dit het geval was. Evaluaties kwamen voornamelijk voor bij de thema's Mobiliteit en Gezonde & Veilige Leefomgeving. De reden daarvoor was een geformaliseerde samenwerking. Dit betekent dat ambtenaren vanuit de genoemde programma's en de Noordrijn-Westfaalse actoren elkaar regelmatig en structureel treffen. Hierdoor ontstaat er een soort van vorm of formaliteit waarbinnen wordt gewerkt. Wanneer er structureel wordt samengewerkt, worden er constant vraagtekens geplaatst bij het belang van samenwerken en dus ook het belang

van de relatie. Dit wordt bevestigd door een uitspraak van ambtenaar 4: *“Maar we hadden zoiets van, ja wie zijn wij nou eigenlijk, wat willen we als groep en wat willen we doen. (...) Maar we wilden gewoon eens verder kijken, we wilden ook gewoon echt gaan samenwerken, van ja dat je aan gezamenlijk documenten of een gezamenlijk iets gaat werken”* (ambtenaar 4, persoonlijke communicatie, 22 september 2021). Er wordt als het ware gesproken over de betekenis die de relatie of samenwerking voor beide actoren heeft. Het bespreken van de aard van de relatie kan van waarde zijn voor de samenwerking, omdat dit inzicht biedt en kan helpen bij het kiezen van een richting binnen de samenwerking. Dit zal bevorderend zijn voor de resultaten, die worden geboekt binnen de samenwerking.

Er waren dus maar enkele programma's waar sprake was van evaluatie. Echter, is wel gebleken dat er bijeenkomsten met een oriënterend karakter hadden plaatsgevonden, waarbij er werd gesproken over elkaars belangen. Zo stelde de ambtenaar van het programma Circulaire Economie het volgende: *“Vorig jaar was er volgens mij een delegatie van Noordrijn-Westfalen. (...) En voorafgaand hebben we verkend wat de thema's zijn, die ons allemaal bezighouden”* (ambtenaar 7, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Ook de ambtenaar van het programma Energietransitie stelde iets soortgelijks: *“Dus wat ik al zei, ik noemde net een aantal onderwerpen, die onderwerpen zijn eerder in een overleg aan de orde gekomen, van he dit zijn interessante onderwerpen die grensoverschrijdend spelen waar we elkaar heel goed zouden kunnen vinden. Tot nu toe is het bij die constatering gebleven”* (ambtenaar 1, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Het blijkt dus dat er binnen bepaalde programma's wel wordt georiënteerd naar eventuele gemeenschappelijke belangen met actoren in Noordrijn-Westfalen. Welke belangen er gelden voor een organisatie is van belang om een relatie en samenwerking op en uit te bouwen. Organisaties gaan slechts samenwerken als er gemeenschappelijke belangen zijn. De oriëntatie naar gemeenschappelijke belangen is dus onderdeel van meta-relationale communicatie, omdat de gemeenschappelijkheid in belangen cruciaal is in de aard van de relatie en de wil om een relatie op te bouwen. En daarom kan er ook in deze gevallen, wanneer er geen geformaliseerde evaluatie plaatsvond, worden gesproken van activiteiten van meta-relationale communicatie.

In enkele gevallen werd er aangegeven dat er geen evaluatie plaatsvond, maar ook geen bijeenkomsten waarbij er op de gemeenschappelijkheid van belangen werd georiënteerd. Dit was dan ook vooral het geval bij de programma's waarbij de relaties echt nog helemaal niet waren uitgebouwd en waarbij er aan de Gelderse kant ook nog niet echt is nagedacht over welke mogelijkheden er zijn richting Noordrijn-Westfalen.

Indicator 2. Self-disclosure

De indicator self-disclosure wordt in dit onderzoek geconceptualiseerd als de mate waarin een organisatie informatie deelt over de eigen organisatie. Uit de interviews blijkt dat er in een beperkte mate informatie wordt gedeeld over de eigen organisatie. Dit is te verklaren vanuit het feit dat de relaties vanuit bepaalde programma's nog niet ver genoeg zijn uitgebouwd. Wanneer relaties niet zijn uitgebouwd is er ook nog geen gebruikelijke manier om elkaar op de hoogte te houden van de stand van zaken, omdat er nog geen structuur bestaat waarbinnen gehandeld wordt. Ook is het in deze gevallen vaak nog zoeken naar wie de juiste partners zijn om informatie mee te delen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat rondom het thema Digitalisering het niet duidelijk is wie relevante partners zijn voor de Provincie Gelderland, omdat de competenties van de verschillende bestuurslagen afwijkend zijn. Als ze iets willen moet de Provincie Gelderland naar Den Haag en moet deelstaat Noordrijn-Westfalen naar Berlijn. Het is dan ook niet duidelijk met wie de informatie over de ontwikkelingen binnen eigen organisatie gedeeld moet worden.

Tevens is er in veel gevallen waarin de relaties dus nog niet zijn uitgebouwd niet echt reden om informatie te delen over de eigen organisatie, omdat de relatie zogenaamd ergens op gebaseerd moet zijn. Zo stelt een ambtenaar: *“Het is het dan ook heel moeilijk, van in z'n algemeenheid met elkaar gaan praten heeft geen zin, want het moet ergens over gaan. Maar je weet niet waar je het over kunt hebben”* (ambtenaar 9, persoonlijke communicatie, 16 september 2021). Het moet een bepaald onderwerp betreffen en het zonder reden delen van informatie over de eigen organisatie wordt dan ook niet als waardevol beschouwd.

Wanneer er sprake is van een geformaliseerde samenwerking waarin actoren elkaar regelmatig en structureel treffen, is er juist een reden om informatie te delen. Zo blijkt ook uit de interviews dat het delen van informatie over de eigen organisatie voornamelijk tot uiting komt wanneer er een overleg is en waarbij de stand van zaken besproken wordt. In zulke overleggen komen ambtenaren van Gelderse en Noordrijn-Westfaalse kant aan het woord, om te vertellen over ontwikkelingen die gaande zijn. En dit laat dus zien dat er wel in een bepaalde mate sprake is van self-disclosure, maar dat dit wel alleen voorkomt bij overleggen. Dit betekent dan ook dat wanneer er nauwelijks overleggen plaatsvinden, er ook in beperkte mate informatie gedeeld wordt over de eigen organisatie. Het is daarom belangrijk dat overleggen periodiek voorkomen om informatie te kunnen delen. En wanneer relaties nauwelijks zijn uitgebouwd, komen overleggen dan ook niet voor en wordt informatie over de eigen organisatie dus ook beperkt

gedeeld. Slechts met betrekking tot de thema's waarbij er wel sprake is van een geformaliseerde samenwerking (Mobiliteit en Veilige & Gezonde Leefomgeving), komt self-disclosure voor.

Vanuit het programma Circulaire Economie is terug te horen dat de informatie die gedeeld wordt niet echt betrekking heeft op ontwikkelingen over de eigen organisatie, maar meer over bijvoorbeeld bijeenkomsten. Zo stelt de ambtenaar vanuit dit programma het volgende: *“Dat zijn vaak bijeenkomsten, informatie over bijeenkomsten die je dan met elkaar deelt en mensen voor uitnodigt. (...) Dat je dan zegt van dat kan interessant zijn voor jullie of ons”* (ambtenaar 7, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Echter, kan er bij dit soort informatie niet worden gesproken over dat er sprake is van 'self-disclosure', omdat de informatie niet gaat over ontwikkelingen binnen de eigen organisatie. Ook vanuit het programma Energietransitie is terug te horen dat er nauwelijks sprake is van 'self-disclosure'. Dit wordt als volgt geïllustreerd: *“Tegelijkertijd moet ik ook constateren dat wij niet zoveel met Noordrijn-Westfalen delen, andersom ook niet. En dat is ook geen verwijt, maar ik bedoel het gaat van beide kanten, loopt dat nog niet zo, althans niet op dit thema”* (ambtenaar 1, persoonlijke communicatie, 15 september 2021).

Wat blijkt uit de analyse is dat er vanuit sommige programma's nadrukkelijk wordt gesproken over de aard van de relatie, door middel van evaluaties. Maar ook is terug te zien dat vanuit programma's, waarbij de relaties nog niet zo ver zijn uitgebouwd er wel wordt georiënteerd, en in sommige gevallen ook over gemeenschappelijke belangen wordt gesproken. De gemeenschappelijkheid in belangen kan ook worden gezien als een kenmerk, die een relatie typeert, waardoor er sprake van meta-relatieve communicatie, ook al is de relatie nog erg pril. Over het algemeen is de indicator 'meta-relatieve communicatie' dus gedeeltelijk aanwezig. Op het gebied van 'self-disclosure' is op te merken dat dit maar bij enkele situaties het geval is. Wanneer daar sprake van is, heeft het betrekking op een overleg waar de stand van zaken wordt besproken. Omdat de indicator self-disclosure zeer beperkt voorkomt, wordt deze indicator als afwezig beschouwd. Op basis van het gedeeltelijk voorkomen van meta-relatieve communicatie en het beperkt voorkomen van self-disclosure, is de conclusie dat de evaluatiestandaard 'Openheid' in een beperkte mate aanwezig is in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland.

Tabel 4. Beoordeling evaluatiestandaard 'Openheid'

Evaluatiestandaard: Openheid	Indicatoren	Niet aanwezig / gedeeltelijk aanwezig / aanwezig
	Meta-relatieve communicatie	Gedeeltelijk aanwezig
	Self-disclosure	Afwezig
		Eindoordeel: Evaluatiestandaard openheid is in beperkte mate aanwezig

§4.3 Evaluatiestandaard 3. Garanties van legitimiteit

Om vast te stellen of de evaluatiestandaard 'garanties van legitimiteit' wel of niet aanwezig is in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland met betrekking tot de relevante thema's is er in de data geanalyseerd of er bepaalde indicatoren wel of niet voorkomen. Deze indicatoren hebben betrekking op het wel of niet voorkomen van het uitdrukken van waardering (verbaal/nonverbaal en impliciet/expliciet) en het initiëren van toekomstplannen. Deze indicatoren gelden als maatstaf om te bepalen of een organisatie in haar activiteiten richting actoren in Noordrijn-Westfalen toe, bezig is met het garanderen van de actoren dat ze als legitiem worden beschouwd om een relatie mee te onderhouden.

Indicator 1. Waardering uitdrukken

Waardering uitdrukken houdt in dat er bepaalde uitingen van toewijding richting een andere actor worden gedaan die impliciet, expliciet, verbaal en nonverbaal tot uiting kunnen komen. Uit de interviews komt naar voren dat er over het algemeen weinig waardering wordt uitgedrukt richting Noordrijn-Westfalen. Wel blijken er verschillen te bestaan in de mate waarin er waardering wordt uitgedrukt tussen de verschillende programma's van de Provincie Gelderland. Zo wordt er meer waardering uitgedrukt door ambtenaren van programma's van waaruit er al langere tijd een relatie wordt onderhouden. Er zijn hier verschillende verklaringen voor te benoemen.

Ten eerste wordt er in de interviews gesteld dat waardering pas wordt uitgedrukt als er bijvoorbeeld aansprekende resultaten worden geboekt. Over het algemeen worden er voornamelijk aansprekende resultaten geboekt met betrekking tot de thema's, waarbij de relaties al sterk zijn uitgebouwd. Wanneer de relaties al sterk zijn uitgebouwd, zie je dat er

sprake is van een vaak geformaliseerde samenwerking waarin gezamenlijk aan projecten wordt gewerkt. In zo'n relatie worden er middels deze gezamenlijke projecten verschillende resultaten geboekt. In de interviews komt naar voren dat waardering voornamelijk wordt uitgedrukt binnen de programma's Mobiliteit en Gezonde & Veilige leefomgeving.

Een tweede verklaring voor het verschil waarin waardering wordt uitgedrukt is de formele of informele omgangsvorm binnen een relatie. Het expliciet uitdrukken van waardering past over het algemeen meer bij een informele dan formele omgangsvorm. In de formele omgang, wat voornamelijk het geval is bij relaties die nog niet zo lang bestaan, moet er eerst nog worden afgetast wat een passende manier is om jezelf uit te drukken richting de ander. Het uitdrukken van waardering kan daarom in een beginstadium van een relatie nog niet passend zijn. Zo benoemt een ambtenaar expliciet dat waardering rondom zijn thema niet wordt uitgedrukt, omdat die relaties nog te pril zijn om dat te doen: *“In mijn onderwerp heb ik dat nog niet gezien, maar daar is de relatie ook te pril voor”* (ambtenaar 1, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). In prille relaties weten de Provincie Gelderland en de Noordrijn-Westfaalse actoren nog niet goed wat ze van elkaar kunnen verwachten. Ook zou het niet per se gebruikelijk zijn om expliciet waardering uit te drukken richting de Duitsers, omdat het niet zou passen bij de formele omgangsvormen in hun werkcultuur.

Binnen relaties die al wel ver zijn uitgebouwd, vindt er dus meer een informele en persoonlijke omgangsvorm plaats. Hier is te zien dat door de jaren heen actoren steeds meer aan elkaar gewend raken en weten welke omgangsvormen passend zijn binnen hun relatie. Het uitdrukken van waardering komt bij langere relaties daarom ook eerder voor, omdat er kennis is opgebouwd over welk gedrag de andere actor gepast vindt. Met betrekking tot de relaties rondom het thema Mobiliteit is deze persoonlijke en informele omgang als volgt terug te zien: *“En morgen heb ik overleg met andere provincies over een agenda, de ambtelijke coördinatiegroep, heet dat dan. En één van de dingen is van goh zullen we nog een afscheidscadeautje voor [naam] organiseren”* (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Het geven van een afscheidscadeau aan een Noordrijn-Westfaalse collega is persoonlijk en informeel, omdat het cadeau gericht is aan de persoon zelf en als dankbetuiging voor het werk dat deze persoon verricht heeft. De ambtenaar 8 die de waardering wilt uitdrukken door middel van een afscheidscadeau heeft vanwege jarenlange ervaring binnen de relatie de kennis over wat passend gedrag is richting de Noordrijn-Westfaalse actor. Kennelijk heeft de relatie zich rondom dit thema dusdanig ontwikkeld, dat actoren informeel en persoonlijk met elkaar kunnen omgaan. Ook komt in de interviews terug dat waardering

wordt uitgedrukt vanuit het programma Veilige & Gezonde Leefomgeving. Ambtenaar 4 (persoonlijke communicatie, 22-09-2021) stelt dat het soms wel eens voorkomt dat er wordt gesproken over de relatie en dat de samenwerking daarbinnen wordt gewaardeerd. De waardering wordt in zo'n bespreking dan ook expliciet uitgesproken.

In de interviews komt terug dat waardering ook wel eens impliciet wordt uitgedrukt. Zo is namelijk in de empirie terug te zien, dat waardering wordt uitgedrukt door het bezoeken van bijeenkomsten in Noordrijn-Westfalen. Hiermee laten de ambtenaren zien dat zij moeite willen doen voor de relatie. Vaak vinden deze bijeenkomsten plaats in Duitsland. Het kost dan ook energie om deze bijeenkomsten te bezoeken en dat kan worden beschouwd als teken van waardering voor de Noordrijn-Westfaalse actor. Ambtenaar 8 (persoonlijke communicatie, 15 september 2021) stelt dat wanneer Gelderse ambtenaren deze bijeenkomsten bezoeken, het aannemelijk is dat de Noordrijn-Westfaalse actoren dit dan ook terug doen. Wanneer er een dergelijke dynamiek ontstaat is dit van waarde voor de relatie, omdat er dan meer interacties plaats kunnen vinden, die weer zorgen voor nieuwe positieve prikkels binnen de relatie. Echter, komt in de interviews wel naar voren dat het bezoeken van dergelijke bijeenkomsten verschilt per programma. Zo gaan ambtenaren van de programma's Mobiliteit en Gezonde & Veilige leefomgeving vaker naar Duitsland om bijeenkomsten te bezoeken. Een verklaring hiervoor kan ook zijn dat er meer bijeenkomsten voorkomen, omdat de relatie en samenwerking al verder is uitgebouwd. In relaties rondom thema's die nog niet ver zijn uitgebouwd is er waarschijnlijk nog minder kennis over welke bijeenkomsten er plaatsvinden en zijn ook minder uitnodigen voor bijeenkomsten.

Deze impliciete uitdrukking van waardering door middel van het bezoeken van bijeenkomsten kan ook voorkomen binnen relaties rondom thema's die nog niet zo ver zijn uitgebouwd, omdat deze soort waardering wat voorzichtiger wordt uitgedrukt en ook past binnen een dynamiek waarbinnen vooral formele omgangsvormen gelden. Wanneer er dus een uitnodiging is voor een bepaalde bijeenkomst rondom een thema, waarbij de relaties nog niet ver zijn uitgebouwd, is het voor de ambtenaren dus een goede mogelijkheid om hun waardering uit te drukken.

Indicator 2. Toekomstplannen

Wanneer er toekomstplannen worden geïnitieerd richting de Noordrijn-Westfaalse actor, dan kan dit worden gezien als een binding naar de toekomst van de relatie (een garantie van legitimiteit). De ambtenaar laat hiermee als het ware zien, dat door het initiëren van toekomstplannen, het in de toekomst ook nog onderdeel wil uitmaken van de relatie. Op de

vraag of er toekomstplannen zijn met de Noordrijn-Westfaalse actoren laten de meeste ambtenaren weten dat dit zeker het geval is. Echter, is er wel een verschil in wat die plannen betreffen.

De meeste toekomstplannen zijn er op gericht om de bestaande relaties verder uit te bouwen en daarnaast een bepaald thema hoger op de gezamenlijke agenda te zetten. Zo wordt er in het kader van toekomstplannen nagedacht over bijeenkomsten die de relaties zouden kunnen intensiveren of waarbij het onderwerp van het desbetreffende programma hoger op de agenda komt te staan binnen de samenwerking. Verschillende ambtenaren illustreren dit en ambtenaar 1 doet dat als volgt: *“En het is de bedoeling (...) om dat gremium van overleg te gebruiken om daar ook meer energie onderwerpen aan toe te gaan voegen. Dat het een structureel overleg wordt”* (ambtenaar 1, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Ambtenaar 7 stelt: *“We gaan via Interreg verkennen of we een samenwerkingsproject kunnen oprichten met Duitse actoren. Het is nu een verkenning voor een groter programma”* (ambtenaar 7, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). In de interviews is dus een trend te vinden, waarbij ambtenaren stellen dat er wel ambities zijn om de relaties met Noordrijn-Westfalen te intensiveren. De toekomstplannen richten zich dan ook vooral daarop.

Het blijkt echter dat deze toekomstplannen voornamelijk nog plannen zijn, want ze zijn nog niet daadwerkelijk omgezet in vervolgacties. Wanneer deze toekomstplannen nog niet bekend zijn bij de Noordrijn-Westfaalse actoren, is er ook geen garantie voor legitimiteit. Tevens is er vanuit sommige programma's ook geen sprake van een relatie, waardoor er ook geen sprake is van een garantie van de toekomst van deze relatie.

Deelconclusie: Uit de empirie blijkt dus dat er vanuit de programma's, waarbij de relaties al zijn uitgebouwd (Mobiliteit en Veilige & Gezonde leefomgeving), sprake is van het zowel impliciet als expliciet uitdrukken van de waardering richting de Noordrijn-Westfaalse actor(en). In de merendeel van de programma's, laten de ambtenaren echter weten dat er geen waardering wordt uitgedrukt richting Noordrijn-Westfalen. Met betrekking tot het initiëren van toekomstplannen blijkt dat deze er wel zijn, maar dat deze nog onvoldoende worden omgezet in daadwerkelijke vervolgacties. Hierdoor zijn de indicatoren in een te beperkte mate aanwezig, om te kunnen stellen dat er sprake is van de evaluatiestandaard 'garanties van legitimiteit'.

Tabel 5. Beoordeling evaluatiestandaard 'Garanties van legitimiteit'

Evaluatiestandaard: Garanties van legitimiteit	Indicatoren	Niet aanwezig / gedeeltelijk aanwezig / aanwezig
	Waardering uitdrukken	Gedeeltelijk aanwezig
	Initiëren van toekomstplannen	Niet aanwezig
		Eindoordeel: Evaluatiestandaard garanties van legitimiteit is in een beperkte mate aanwezig

§4.4 Evaluatiestandaard 4. Netwerken

Om vast te stellen of de evaluatiestandaard 'netwerken' wel of niet aanwezig is in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland geanalyseerd of er bepaalde indicatoren wel of niet voorkwamen. Deze indicatoren betreffen het wel of niet vormen van coalities en netwerken en het uitnodigen van actoren voor bijeenkomsten en activiteiten. Relevante actoren hebben hier betrekking op de actoren waarmee de primaire Noordrijn-Westfaalse actor (waar dus al relaties mee worden onderhouden) een netwerk of coalitie mee vormt.

Indicator 1. Actief bezig met het vormen van coalities en netwerken met relevante actoren

Binnen enkele programma's zijn de relaties nog nauwelijks uitgebouwd. Dit betekent dat netwerken met actoren, waarmee organisatie B ook een coalitie of netwerk vormt, nog een stap te ver is. De banden met organisatie B zijn namelijk nog nauwelijks aangescherpt. Uit de analyse blijkt dan ook dat er vanuit enkele programma's wel netwerkactiviteiten worden verricht maar dat dit bij andere programma's minder gebeurt.

Wanneer er vanuit de programma's wel al relaties zijn uitgebouwd, zie je dat het netwerk in kaart kan worden gebracht. Er is bijvoorbeeld te zien dat er meer sprake is van het uitbreiden van de bestaande relaties, door te netwerken met 'de vrienden van vrienden'. Dit komt vooral omdat een Noordrijn-Westfaalse actor, bepaalde actoren uit zijn netwerk te kennen geeft om contact op te nemen met de Provincie Gelderland, om de samenwerking uit te breiden. Ambtenaar 8 vanuit het programma Mobiliteit illustreert dit met een voorbeeld: *"Toen zei die man van het Wirtschaftsministerium 'hey, maar dan moet je eigenlijk bij het Energieagentur zijn, want daar zijn ze net bezig om te kijken: hoe kunnen we die anti biobrandstof combineren"*

met elkaar?” (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Je ziet dus dat het Wirtschaftsministerium (waar al relaties mee worden onderhouden rondom het thema Mobiliteit) weet wat er in hun netwerk gebeurt (namelijk dat ze bij het Energieagentur bezig zijn met biobrandstof). Bij de Provincie Gelderland waren ze destijds met een soortgelijk thema bezig en dit bood dus kansen, om samen te werken en te innoveren met het Energieagentur. Als de relatie met het Wirtschaftsministerium er niet was, dan zou deze link naar het Energieagentur zeer waarschijnlijk niet hebben plaatsgevonden.

Dit contact heeft uiteindelijk geleid tot het organiseren van een conferentie over green energy hubs op basis van het project Grün über die Grenzen. De organisatie van de conferentie heeft ook weer geleid tot eventuele nieuwe relevante partners in het netwerk van de Provincie Gelderland rondom Mobiliteit. Hieruit blijkt dat netwerken een zelfversterkend effect met zich meebrengt, omdat het netwerk wordt uitgebreid op basis van de bestaande netwerken. Dit laat het belang van netwerken met de bijbehorende kansen zien. Ambtenaar 8 haakt als volgt in op dit belang: *“En zo zie je dus dat zo'n samenwerking gewoon ook mensen eromheen oplevert. Ja, en dat is exact hetzelfde, je kunt zeggen: oké, ja, leuk, leuke man of vrouw als organisatie en klaar. Maar je kunt ook denken van nou, dat kunnen wel eens in de toekomst ook hele interessante samenwerkingspartners zijn, of dat zijn ze al” (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021).*

Ook binnen het programma Veilige & Gezonde Leefomgeving, waar de relaties ook al sterk zijn uitgebouwd, is terug te zien dat er een beroep wordt gedaan op elkaars netwerk. Er wordt nadrukkelijk door ambtenaar 4 gesteld dat ambtenaren door het bestaande netwerk met nieuwe actoren in contact komen: *“Maar ik heb soms wel mensen met elkaar in contact gebracht, omdat ik wist van oh jullie willen daar iets mee. Ik kan via die coördinatiegroep eens vragen welke mensen in haar netwerk daar mee bezig zijn en of ze die met elkaar in contact kunnen brengen. En dat is dus ook gebeurd” (ambtenaar 4, persoonlijke communicatie, 22 september 2021).* Hieruit blijkt dat het dus gebruikelijk is om een beroep te doen op het netwerk van een ander ambtenaar, als dit kan bijdragen aan het oplossen van een bepaald probleem.

Bij de programma's waarbij de relaties minder zijn uitgebouwd, is voornamelijk terug te zien dat de netwerken wel in kaart worden gebracht, maar dat er geen daadwerkelijke acties worden verricht om te netwerken met relevante actoren. Zo hebben bepaalde ambtenaren wel kennis van wat er speelt aan Noordrijn-Westfaalse kant en wat eventuele relevante actoren zijn om mee te netwerken. Echter, is deze kennis enkel nog gericht op de eerste relaties met Noordrijn-

Westfalen en is niet de vervolgstap gemaakt om te netwerken met ‘vrienden van vrienden’. Ambtenaar 1 van het programma Energietransitie stelt het volgende: *“Maar dat zit weer op het niveau van ik weet dat er steenfabrieken zijn in Noordrijn-Westfalen, ik weet dat er een branchevereniging is. En ik weet dat er ook steenfabrieken in Gelderland zijn en ik weet dat er ook een branchevereniging is. Dus dat zou je als een soort extra gemeenschappelijke vriend kunnen zien, maar dat is er meer eentje die in het hoofd zit van we weten ervan, maar dat heeft nog niet tot de uitbreiding van de relaties geleid”* (ambtenaar 1, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). De reden dat er bij deze programma’s nog geen daadwerkelijke acties worden ondernomen, is omdat vaak niet helemaal helder is wat de belangen zijn rondom een bepaald thema in relatie tot Noordrijn-Westfalen. Om bijvoorbeeld met ‘steenfabrieken’ relaties op te kunnen bouwen, moet er kennis omtrent de gemeenschappelijke belangen zijn opgebouwd. Deze ontbreekt nu nog vaak.

Indicator 2. Uitnodigen van relevante actoren voor bijeenkomsten en activiteiten.

Uit de interviews blijkt wederom dat er alleen vanuit de programma’s waar relaties al bestaan, daadwerkelijk contact wordt gelegd met relevante actoren (‘vrienden van vrienden’) of dat deze actoren worden uitgenodigd voor bijvoorbeeld bijeenkomsten. Zo laat ambtenaar 8 rondom het thema Mobiliteit weten dat relevante actoren worden uitgenodigd voor georganiseerde bijeenkomsten. Deze ambtenaar 8 stelt dit als volgt: *“Zes oktober, nee zeven oktober is een conferentie over Dag van Rail in het provinciehuis. En ik heb toen gelijk gezegd: nou, als het ook over internationaal spoorvervoer gaat, dan moet je proberen of je Verkeersminister Wüst binnen kan krijgen”* (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Hiermee laat de ambtenaar merken dat er vanuit het programma Mobiliteit wordt nagedacht over hoe er slim omgegaan kan worden met het netwerk van het Verkehrsministerium. Het uitnodigen van de juiste personen, kan namelijk weer nieuwe deuren open voor de Provincie Gelderland. Zo kan in dit geval Verkeersminister Wüst bepaalde thema’s opmerken waar de Provincie Gelderland mee bezig is, en dit linken aan thema’s waar in Noordrijn-Westfalen ook aan gewerkt wordt.

Vanuit het programma Veilige & Gezonde Leefomgeving wordt aangegeven dat de interessante actoren, waarmee de relatiepartner ook relaties onderhoudt, ook worden uitgenodigd voor bijeenkomsten. Dit wordt door ambtenaar 4 als volgt gesteld: *“In die milieu -en gezondheidsgroep op een wat lager niveau dus wel, want daar zijn we echt het hele netwerk in kaart gaan brengen en die nodigen we dan ook uit voor die bijeenkomsten. Dus daar doen we*

dat heel sterk” (ambtenaar 4, persoonlijke communicatie, 22 september 2021). Over het algemeen is dus te zien dat alleen de programma’s waarbij de relaties al zijn uitgebouwd er ook daadwerkelijk wordt genetwerkt met de ‘vrienden van vrienden’ door ze uit te nodigen voor bijeenkomsten. Er kan dan ook worden gesteld dat de evaluatiestandaard netwerken gedeeltelijk aanwezig is.

Deelconclusie: Het daadwerkelijk contact leggen met relevante actoren (‘vrienden van vrienden’) of het uitnodigen van deze actoren voor bijeenkomsten, zijn acties die een netwerk kunnen uitbreiden. Deze acties komen voornamelijk voor bij de programma’s waar al sterke relaties bestaan met Noordrijn-Westfalen (voornamelijk Mobiliteit en Veilige & Gezonde Leefomgeving). De programma’s waar de relaties nog niet zo sterk zijn uitgebouwd hebben wel enig zicht op welke ‘vrienden van vrienden’ relevant zijn om mee samen te werken, maar de focus ligt hier eerst nog op een basis creëren met de primaire relatiepartner. Vanuit deze programma’s moet er eerst nog kennis worden verzameld over de gemeenschappelijke basis van belangen met deze eventuele ‘vrienden van vrienden’. Over het algemeen blijkt dat de evaluatiestandaard netwerken maar bij enkele programma’s wordt toegepast. Aangezien dit enkel het geval is bij een beperkt aantal programma’s, is er niet genoeg reden om te stellen dat de Provincie Gelderland in haar lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen bezig is met ‘netwerken’.

Tabel 6. Beoordeling evaluatiestandaard ‘Netwerken’

Evaluatiestandaard Netwerken	Indicatoren	Niet aanwezig / gedeeltelijk aanwezig / aanwezig
	Actief bezig met coalities en netwerken met relevante actoren	Gedeeltelijk aanwezig
	Uitnodigen voor bijeenkomsten	Gedeeltelijk aanwezig
		Eindoordeel: De evaluatiestandaard netwerken is in beperkte mate aanwezig

§4.5 Evaluatiestandaard 5. Delen van taken

Om vast te stellen of de evaluatiestandaard ‘delen van taken’ wel of niet aanwezig is in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland is er in de data geanalyseerd of er bepaalde indicatoren wel of niet voorkwamen. Deze indicatoren hadden betrekking op het wel of niet

voorkomen van vier indicatoren, namelijk 1. De inspanning om een gezamenlijk probleem of een probleem van de Noordrijn-Westfaalse actor op te lossen, 2. Het initiëren van beleid met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen, 3. Het initiëren van van een commissie of werkgroep met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen, 4. Een evenredige aanpak van gezamenlijke problemen.

Indicator 1. Inspanning om een gezamenlijk probleem of een probleem van de Noordrijn-Westfaalse actor op te lossen.

Uit de interviews blijkt dat er vanuit de meeste programma's wordt georiënteerd op samenwerking met actoren in Noordrijn-Westfalen, maar dat deze nog niet echt is uitgebouwd. Deze oriënterende fase gaat samen met het verkennen van ieders belangen. Bij sommige programma's wordt er dus een eerste stap gemaakt van de verkenning van wat er speelt aan beide kanten van de grens en wat de actoren eventueel voor elkaar zouden kunnen betekenen. Echter, dat verschillende programma's zich in deze fase bevinden, laat zien dat er nog niet wordt samengewerkt aan het oplossen van een probleem, omdat er nog wordt georiënteerd op wat überhaupt de gedeelde problemen zijn.

Wanneer actoren wel weet hebben van elkaars belangen, is dit niet genoeg om al te kunnen spreken van het delen van taken binnen een relatie. Zo is het ook van belang dat er afspraken worden gemaakt en een structuur wordt gecreëerd, waarbinnen samengewerkt wordt aan bepaalde thema's. Met betrekking tot het thema Energietransitie bestaat wel kennis over de belangen aan Duitse kant en dat deze overlappen met de Gelderse belangen. Ondanks dat de gemeenschappelijke basis er is, stelt ambtenaar 1 het volgende: *“In Gelderland zijn er veel steenfabrieken, in Noordrijn-Westfalen zijn er ook steenfabrieken, die willen allebei iets met waterstof. Dat is een thema wat op dat lijstje staat. Dus het onderwerpenlijstje van die structurele samenwerking kan wat mij betreft wat groter. Maar dat is nog niet heel erg geformaliseerd zeg maar”* (ambtenaar 1, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Deze ambtenaar spreekt over een samenwerking die nog niet geformaliseerd is. De formalisatie is echter een belangrijk onderdeel in het delen van taken, omdat er hierdoor een structuur van taken en verwachtingen wordt gecreëerd. Uit de interviews blijkt echter dat de samenwerking, tussen de actoren op relevante thema's, in de meeste gevallen niet geformaliseerd is.

In enkele gevallen is er wel sprake van een geformaliseerde samenwerking. Binnen deze relaties kent men elkaars belangen, omdat de actoren regelmatig samenkomen om de belangen te

bespreken. Pas wanneer de belangen met elkaar gedeeld worden, kan er ook worden vastgesteld of er überhaupt sprake is van een gedeeld probleem. Dit is dan ook terug te zien in de interviews. Zo stelt ambtenaar 8 uit het programma Mobiliteit het volgende: *“Ja, en aan de Duitse kant hebben ze het bijvoorbeeld over binnenvaart op waterstof, dan hebben ze het over truth parking. En dat is ook een onderwerp waar wij ook heel actief mee zijn”* (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Je ziet hier dat de ambtenaar weet wat er aan Duitse kant speelt, omdat dit regelmatig wordt besproken in die geformaliseerde overleggen. De geformaliseerde overleggen zorgen voor een zelfversterkend effect, omdat er kennis wordt uitgewisseld over de belangen aan weerszijden van de grens. Deze overlap van kennis zorgt voor een nieuwe vruchtbare bodem, om nieuwe thema's samen uit te werken en de taken te verdelen.

Indicator 2. Initiatie van beleid met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen.

Uit de interviews blijkt dat het oplossen van gezamenlijke problemen voornamelijk tot uiting komt bij het instellen van een werkgroep of commissie en niet bij het initiëren van beleid. Beleidsvoorstellen worden voornamelijk gedaan vanuit het publieke orgaan en niet vanuit een werkgroep. Vanuit de werkgroepen komen soms vervolgcacties voort, die dan binnen de eigen organisatie tot bepaalde ontwikkelingen leiden. Deze indicator is dan ook niet aanwezig.

Indicator 3. Initiatie van een werkgroep of commissie met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen.

Een werkgroep of commissie kan ervoor zorgen dat er aan gezamenlijke problemen gewerkt kan worden. Een werkgroep bestaat dan uit actoren van beide partijen. Uit de analyse blijkt dat er binnen de Provincie Gelderland bepaalde werkgroepen bestaan, die met de Noordrijn-Westfaalse actoren oplossingen aangedragen voor gezamenlijke problemen. Deze werkgroepen zie je voornamelijk terug bij de programma's Mobiliteit en Veilige & Gezonde Leefomgeving. Deze werkgroepen zijn het gevolg van de eerder genoemde 'geformaliseerde samenwerking' binnen deze programma's. Ambtenaar 8 uit het programma Mobiliteit stelt het volgende over expertmeetings: *“Dus we hebben een structuur, met een bestuurlijk overleg, één keer per jaar, met een ambtelijke coördinatiegroep waar een aantal mensen van de provincies in Nederland en ook Rijkswaterstaat en het Ministerie in zitten, en de mensen van Verkehrsministerium en het Wirtschaftsministerium”* (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Hier is dus terug te lezen dat dit overleg geformaliseerd is, omdat er sprake is van een vaste

overlegstructuur, waarin is bepaald hoe vaak het overleg plaatsvindt en welke actoren er aan deelnemen. Er is ook sprake van een vaste agenda, waarbij de perspectieven van alle betrokken actoren worden besproken, om daarmee tot een gemeenschappelijke oplossing te komen.

Binnen de geformaliseerde samenwerking binnen het programma Mobiliteit vinden er ook expertmeetings plaats. Zo stelt ambtenaar 8 het volgende: *“Dus in die zin tasten we dat ook af en dat doen we in de vorm van expertmeetings. Dus we hebben een structuur, met een bestuurlijk overleg, één keer per jaar, met een ambtelijke coördinatiegroep waar een aantal mensen van de provincies in Nederland en ook Rijkswaterstaat en het Ministerie in zitten, en de mensen van Verkeersministerieum en het Wirtschaftsministerieum. Dan gaan we die agenda even door akkeren, van waar staan we en wat hebben gedaan?”* (ambtenaar 8, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Hieruit blijkt dus dat er samen wordt gewerkt aan gedeelde problemen door ambtenaren vanuit Gelderse kant en ambtenaren vanuit Duitse kant. Later in het interview is het dezelfde ambtenaar die vertelt over het bestaan van de zogenoemde ‘Stellige Arbeitsgruppe’, oftewel structurele werkgroep. Degene laat weten dat onderwerpen zoals informatiebehoefte, openbaar vervoer, spoor, afstemming wegwerkzaamheden, logistiek en goederenvervoer allemaal thema’s van gesprek zijn binnen deze werkgroepen.

Indicator 4. Evenredigheid in aanpak van gezamenlijke problemen.

Bij de verdeling van taken binnen de samenwerking is het ook van belang dat er een bepaalde evenredigheid plaatsvindt. Wanneer actoren het gevoel hebben dat de taken niet eerlijk zijn verdeeld, kan dit zorgen voor wrijving. Uit de interviews is gebleken dat de ambtenaren in enkele gevallen vinden dat er sprake is van onevenredigheid in de aanpak van gezamenlijke problemen. Om te kunnen concluderen of er in de relatie sprake is van (on)evenredigheid, is het wel van belang dat er relaties zijn en vooral de ambtenaren die aan hadden gegeven dat er uitgebouwde relaties waren zijn hierover doorgevraagd. De onevenredigheid is voornamelijk te herleiden vanuit het verschil in urgentie en competenties aan Duitse en Nederlandse kant. De Provincie Gelderland en Noordrijn-Westfalen hebben andere belangen en beleid, wat er soms voor kan zorgen dat er niet dezelfde energie in wordt gestopt om een bepaald probleem op te lossen. De noodzaak om tot een oplossing te komen, kan dan nog wel eens verschillen. Ambtenaar 4 stipt dit probleem aan door het volgende te stellen: *“Dus als je iets wil, het initiatief moet altijd vanuit Nederland komen, ook de urenbesteding, van wie doet dat dan. Ja in Duitsland is er geen tijd, of misschien geen persoon en geld, ja alles kost geld. Ja, het geld is er niet aan de Duitse kant. Het geld komt van onze kant”*(ambtenaar 4, persoonlijke

communicatie, 22 september 2021). Hier wordt dus vanuit het programma Water aangekaart, dat er kennelijk een onevenredig verdeelde urenbesteding is en dat er dus niet gelijk aan bepaalde taken wordt gewerkt. Omdat het bestuursstelsel anders is ingericht, worden geld en middelen namelijk aan Nederlandse en Duitse kant anders verdeeld. Dit kan ertoe leiden dat er wel de wil is om samen te werken, maar dat de competenties en middelen gewoon niet evenredig ingezet worden. Hierdoor blijkt dus dat het daadwerkelijk bepalen van vervolgcacties stroef verloopt.

Deelconclusie: De evaluatiestandaard ‘delen van taken’ is dus gedeeltelijk aanwezig, omdat de indicatoren enkel van toepassing zijn wanneer er sprake is van een geformaliseerde samenwerking, en dit is slechts het geval bij twee à drie programma’s.

Tabel 7. Beoordeling evaluatiestandaard ‘Delen van taken’

Evaluatiestandaard: Delen van taken	Indicatoren	Niet aanwezig / gedeeltelijk aanwezig / aanwezig
	Inspanning om een gezamenlijk probleem of een probleem van de Noordrijn-Westfaalse actor op te lossen.	Gedeeltelijk aanwezig
	Initiatie van beleid met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen.	Niet aanwezig / n.v.t.
	Initiatie van een commissie of werkgroep met betrekking tot het oplossen van gezamenlijke problemen.	Gedeeltelijk aanwezig
	Evenredigheid in aanpak van gezamenlijke problemen.	Gedeeltelijk aanwezig
		Eindoordeel: Evaluatiestandaard delen van taken is in beperkte mate aanwezig

§4.6 Evaluatiestandaard 6. Toegang

Om vast te stellen of de evaluatiestandaard ‘toegang’ wel of niet aanwezig is in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland geanalyseerd of er bepaalde indicatoren wel of niet voorkwamen. Deze indicatoren hebben betrekking op het wel of niet voorkomen van communicatiekanalen en een sleutelpersoon

Indicator 1. Het aanbieden van een communicatiekanaal

In het theoretisch kader werden communicatiekanalen zoals het mailadres, telefoonnummer en het postadres genoemd, omdat dit gebruikelijke manieren zijn om contact te zoeken met een actor. Echter, uit de interviews blijkt dat de communicatiekanalen waarmee toegang wordt gefaciliteerd door de Provincie Gelderland betrekking hebben op andere kanalen. Twee kanalen komen nadrukkelijk naar voren. Ten eerste bleek uit de interviews dat de toegang die actoren tot een organisatie hebben, samenhangt met de relaties waarmee je je als organisatie hebt verbonden. Het hebben van relaties draagt in het geval van de Provincie Gelderland bij aan het ‘vindbaar zijn’ als organisatie. Als je je als organisatie bindt aan verschillende netwerken, dan kunnen relevante actoren namelijk via deze netwerken contact of toenadering zoeken. Voornamelijk netwerken zoals Euregio, een netwerk voor de opbouw en versterking voor een grenzeloze samenwerking in Nederland-Duits grensgebied, dragen bij aan het ‘vindbaar’ zijn. In zo’n netwerk komen verschillende Nederlandse en Duitse actoren bijeen en wanneer actoren bijeenkomen is er sprake van een ontmoeting. Deze ontmoetingen laten actoren kennis met elkaar maken, wat betekent dat ze voortaan van elkaars bestaan afweten. Doordat de actoren elkaar nu ‘kennen’, is het makkelijker om elkaar voor vervolgacties te benaderen. Actoren hoeven dan niet de tussenstap te maken, om te zoeken naar de juiste contactpersoon of het correcte mailadres. Hiermee is de drempel voor toegang tot de Provincie Gelderland dus lager. Ambtenaar 10, die voornamelijk een netwerkfunctie vervult, legt het belang van deze netwerken voor de toegang tot de Provincie Gelderland als volgt uit: *“Voor overheden is het makkelijker, dat zijn vaak partijen die of in Euregioverband of omdat ze in het netwerk van Grenspost Düsseldorf zitten, ons wel weten te vinden”* (ambtenaar 10, persoonlijke communicatie, 11 november 2021).

Naast dat bestaande netwerken (zoals Euregio) als belangrijk communicatiekanaal functioneren voor Noordrijn-Westfaalse publieke instanties richting Provincie Gelderland, blijkt ook dat Grenspost Düsseldorf als belangrijk communicatiekanaal functioneert. Dit is een instituut dat functioneert als een schakel tussen Noordrijn-Westfalen en de grensprovincies in Nederland.

De Noordrijn-Westfaalse actoren kunnen zich beroepen op deze Grenspost, als zij contact willen maken met Gelderse actoren. Ondanks dat er gesteld wordt dat er sprake is van een goede toegang, laat ambtenaar 10 het volgende weten: *“Misschien kunnen wij op onze website daar nog wat helderder in zijn, door ook de functie van Grenspost Düsseldorf te benoemen”* (ambtenaar 10, persoonlijke communicatie, 11 november 2021). Hiermee doelt ambtenaar 10 op het verduidelijken dat de Grenspost Düsseldorf toegang tot Gelderse actoren faciliteert. Door dit letterlijk op de website te benoemen, wordt het nog gemakkelijker voor de Noordrijn-Westfaalse actoren om toegang te krijgen tot de Provincie Gelderland. Uit deze opmerking blijkt dat de toegang wellicht geoptimaliseerd kan worden.

Naast dat bestaande netwerken en Grenspost Düsseldorf als belangrijkste communicatiekanalen gelden, hebben de mail -en postadressen nog steeds een belangrijke functie in de facilitering van toegang. Zo is er op de website van Grenspost Düsseldorf een postadres en mailadres te vinden, waar actoren gebruik van kunnen maken. Ook is er op de website van de Provincie Gelderland een pagina over hoe actoren contact kunnen opnemen met de organisatie. Deze pagina is ook in het Duits beschikbaar. Dus de Provincie Gelderland levert in ieder geval inspanningen, waarmee er toegang wordt verleend aan Noordrijn-Westfaalse actoren en de indicator ‘aanbieden van een communicatiekanaal’ is dan ook voldoende aanwezig.

Indicator 2. Sleutelpersoon aanstellen

In het theoretisch hoofdstuk is naar voren gekomen dat het aanstellen van een sleutelpersoon, kan bijdragen aan de toegang, die actoren hebben tot een organisatie. Deze geldt als het ware als ‘aanspreekpunt’ of het ‘gezicht van de organisatie’ voor externe organisaties. Uit de interviews blijkt dat er binnen de Provincie Gelderland een sleutelpersoon bestaat, die verantwoordelijk is voor de relaties met Duitsland. Deze persoon is werkzaam als gezant op het Consulaat-Generaal van het Koninkrijk der Nederlanden in Düsseldorf en is uiteraard volledig op de hoogte van wat er speelt aan Duitse kant. Deze sleutelpersoon is verantwoordelijk voor de samenwerking van de Provincie Gelderland met actoren in Noordrijn-Westfalen.

Uit een interview met ambtenaar 10 blijkt dat deze persoon actoren met elkaar in contact brengt, zo stelt degene: *“Ja, vaak via de netwerken. En ook via mij. Dan breng ik mensen met elkaar in contact”* (ambtenaar 10, persoonlijke communicatie, 11 november 2021). Door deze verbindende functie zorgt deze ambtenaar ervoor dat het in contact brengen van de juiste actoren vloeiend verloopt. Deze persoon heeft in Duitsland een netwerk, waar jarenlang aan is

gewerkt. Als organisatie is het belangrijk om te beseffen dat je erg afhankelijk bent van deze persoon en zijn opgebouwd netwerk. Wanneer deze persoon en zijn netwerk wegvalt, betekent dit ook veel voor de toegang die Duitse actoren hebben tot de Provincie Gelderland. Het belang van een dergelijke sleutelpersoon komt meermaals terug in de interviews. Meerdere ambtenaren stellen namelijk dat deze persoon de schakel is tussen de interne -en externe visie van de Provincie Gelderland. Hierdoor kunnen de verschillende visies met elkaar worden verbonden. Wanneer deze persoon namelijk de Gelderse ambtenaren op de hoogte stelt van wat er speelt aan Duitse kant, dan kan er hier ook intern op worden ingespeeld. En dit geldt natuurlijk vice versa: Wanneer de sleutelpersoon op de hoogte is van wat er intern binnen de ambtelijke programma's speelt, dan kan deze persoon met deze informatie in het achterhoofd in het Duitse netwerk zoeken voor eventuele samenwerking. Op basis van deze informatie kan dan ook gesteld worden dat de indicator 'sleutelpersoon aanstellen' voldoende aanwezig is.

Deelconclusie: Uit de analyse blijkt dus dat bestaande netwerken en Grenspost Düsseldorf belangrijke communicatiekanalen zijn, waarmee toegang wordt verleend aan relevante actoren. De Provincie Gelderland neemt al deel aan verschillende netwerken, waarin Duitse actoren ook vertegenwoordigd zijn. Deze netwerken kunnen nog wel worden uitgebreid. Er is ook een sleutelpersoon werkzaam, die een verbindende functie heeft tussen Gelderse en Duitse actoren, die daarmee relevante actoren toegang verleend tot de Provincie Gelderland. Uit de analyse blijkt dus dat de indicatoren die de evaluatiestandaard 'toegang' omvatten, aanwezig zijn in de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen. De evaluatiestandaard 'toegang' is dan ook aanwezig.

Tabel 8. Beoordeling evaluatiestandaard 'Toegang'

Evaluatiestandaard: Toegang	Indicatoren	Niet aanwezig / gedeeltelijk aanwezig / aanwezig
	Het inzetten van een communicatiekanaal	Aanwezig
	Sleutelpersoon aanstellen	Aanwezig
		Eindoordeel: Evaluatiestandaard toegang is aanwezig.

Hoofdstuk 5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten inhoudelijk besproken en geïnterpreteerd. Tevens worden de limitaties van het onderzoek besproken, door te reflecteren op de methodologische en theoretische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt.

§5.1 Duiding van de onderzoeksresultaten

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de kennis die er bestaat over de status quo van de relaties van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen. Uit de analyse is gebleken dat de Provincie Gelderland zich in een beperkte mate bezighoudt met activiteiten van relatiemanagement (evaluatiestandaarden). In de wetenschappelijke literatuur komt het belang van netwerken en relaties sterk naar voren, terwijl de relaties van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen in een beperkte mate zijn uitgebouwd. Gezien de wetenschappelijke literatuur zou men verwachten dat de Provincie Gelderland meer zou investeren in de activiteiten om relaties met Noordrijn-Westfalen te managen. Dit is echter niet het geval.

Voor dit gebrek aan het investeren in relaties kunnen verschillende oorzaken gelden. Zo kan een oorzaak zijn, dat er andere prioriteiten gelden binnen de Provincie Gelderland met betrekking tot het externe beleid richting Noordrijn-Westfalen. De Provincie Gelderland is een publiek orgaan, waarbij er iedere vier jaar (verkiezingstermijn) een coalitieakkoord wordt ontwikkeld. Doelen van de Provincie Gelderland staan hierdoor vaak voor een aantal jaren vast. Het zou kunnen zijn dat de visie richting Noordrijn-Westfalen, en daarmee het belang van het opbouwen en onderhouden van relaties, nog niet is geïntegreerd als prioriteit binnen de gehele organisatie. In de interviews stipte verschillende ambtenaren ook vaak het gebrek aan noodzaak of urgentie van relaties met Noordrijn-Westfalen aan. Er zouden binnen de programma's dan ook andere prioriteiten gelden, die als belangrijker werden beschouwd. Dit laat zien dat de interne visie en het interne beleid van de Provincie Gelderland een passende verklaring zouden kunnen zijn, voor het gebrek aan investeren in relaties. Wellicht legt de public relations literatuur een te grote focus op de externe visie van een organisatie en wordt het belang van de interne visie hierbij overschaduwd. Voor vervolgonderzoek zou het dan ook interessant zijn om een theoretische benadering toe te passen, waarbij het interne beleid van een organisatie niet wordt onderbelicht, maar juist de focus van het onderzoek is.

Een andere verklaring voor de beperkte mate waarin de evaluatiestandaarden aanwezig zijn, is de grensoverschrijdende component. In de theorieën, die de basis zijn voor dit onderzoek

(public relations theorie en de interpersoonlijke communicatie), is er weinig aandacht besteed aan grensoverschrijdende relaties van organisaties. Hierdoor zou het wellicht zo kunnen zijn dat de gebruikte theorieën tekort doen aan de grensoverschrijdende component, wat juist in dit onderzoek zo van belang bleek te zijn. Zo is uit de analyse gebleken dat bijvoorbeeld de verschillen in (werk)cultuur of competenties van de publieke organen van invloed zouden kunnen zijn op waarom er wel of niet wordt geïnvesteerd in relaties. In de interviews kwam naar voren dat er qua werkcultuur veel verschillen zijn tussen Duitsers en Nederlanders. Deze verschillen in (werk)cultuur kunnen een verklaring zijn voor de gebrekkige investering in relaties met Noordrijn-Westfalen. Het kost nou eenmaal meer moeite om relaties te onderhouden met een actor, waarmee je niet dezelfde normen en waarden deelt, dan met actoren waarmee je dat wel doet. Ook bleek dat het mandaat en de beleidsbevoegdheid van Duitse en Nederlandse publieke organen soms verschillen. Het aangaan van relaties met actoren in Noordrijn-Westfalen zou vanwege die reden dan ook niet zo vanzelfsprekend behoeven te zijn. Gezien deze mogelijke verklaringen is het voor vervolgonderzoek dan ook waardevol om wetenschappelijke literatuur toe te passen waarin juist het grensoverschrijdende component wordt uitgelicht. Er is dan meer oog voor theorieën die de focus leggen op het cultureel gebonden aspect van samenwerken of netwerken. Denk hierbij aan literatuur over ‘cross-cultural cooperation’.

§5.2 Methodologische reflectie

In dit onderzoek zijn er verschillende keuzes gemaakt. En deze keuzes, waaronder de gebruikte methode, hebben op verschillende manieren implicaties gehad op de onderzoeksresultaten. Zo is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews, omdat er middels deze manier van dataverzameling diepgaande informatie vergaard kon worden over de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland. Ondanks dat er vooraf een interviewstructuur is opgesteld, is er in sommige gevallen wellicht te veel afgeweken van deze structuur. Uit de interviews bleek dat wanneer de relaties minimaal waren uitgebouwd, dat er dan ook weinig sprake was van de vooraf opgestelde evaluatiestandaarden. In deze gevallen konden de verschillende ambtenaren dan ook niet echt verder inhoudelijk ingaan op hoe bepaalde relationele inspanningen (evaluatiestandaarden) verricht werden. De onderzoeker heeft dit gebrek aan informatie ingevuld door ter plekke vragen te verzinnen, om daarmee toch een goede indruk te krijgen van de relatie richting Noordrijn-Westfalen. Omdat deze vragen niet vooraf zijn opgesteld en dus ook niet zijn voortgevloeid uit de vooropgestelde theoretische concepten (evaluatiestandaarden), is er niet deductief te werk gegaan. Er kunnen dus vraagtekens worden

gesteld in hoeverre, de vragen en de antwoorden van de ambtenaren, een valide weerspiegeling zijn voor het doel van dit onderzoek. Deze creatieve interpretatie van de onderzoeker kan tot gevolg hebben gehad, dat er een onvolledig beeld is geschetst met betrekking tot een bepaalde evaluatiestandaard. Deze onvolledigheid kan in het vervolgonderzoek worden voorkomen, door voorafgaand aan de interviews kennis te vergaren over de aard van de relaties. Wanneer dit voorafgaand aan de interviews wordt gedaan, is de kans kleiner dat de onderzoeker in de interviews wordt overvallen door nieuwe en onverwachte kennis.

Het beoordelingskader dat is gebruikt, is tevens een kritisch punt in dit onderzoek. In dit onderzoek heeft de onderzoeker de data geïnterpreteerd op het wel, gedeeltelijk of niet aanwezig zijn van de evaluatiestandaarden. Deze waarden (wel, gedeeltelijk en niet aanwezig) bieden de onderzoeker veel ruimte voor interpretatie, waardoor er in dit onderzoek zeker een kans op vertekening bestaat. Deze vertekening is dan het gevolg van keuzes die de onderzoeker heeft gemaakt in interpretatie en die onderdeel zijn van de eigen bias van de onderzoeker.

Binnen dit onderzoek is het de vraag of de evaluatiestandaard ‘positiviteit’ een valide afspiegeling is. Bij deze evaluatiestandaard werd er gekeken naar de mate waarin de Provincie Gelderland constructief gedrag vertoonde. De beoordeling of een actor constructief handelt is afhankelijk van de acties en het gedrag van de Noordrijn-Westfaalse actor. Zo is bijvoorbeeld bij de indicator ‘begrip’ gesteld dat dit betekent dat de Provincie Gelderland de belangen van de Noordrijn-Westfaalse actor probeert te begrijpen, ondanks dat de Noordrijn-Westfaalse actor hier niet toe in staat is. Of de Noordrijn-Westfaalse actor hier niet toe in staat is, kan in dit onderzoek moeilijk worden vastgesteld, omdat het Noordrijn-Westfaalse perspectief niet is meegenomen in dit onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van de Provincie Gelderland en daardoor is het onderzoek niet helemaal neutraal. Slechts het perspectief van de Provincie Gelderland belichten, is niet volledig genoeg om valide uitspraken te kunnen doen over of er wel of niet constructief wordt gehandeld.

§5.3 Theoretische reflectie

In dit onderzoek is er de keuze gemaakt om de lobbyrelatie richting Noordrijn-Westfalen, vanuit een relationeel perspectief, te benaderen. Het relationele perspectief dat is toegepast, was voornamelijk gericht op hoe er binnen een bestaande relatie relationele activiteiten verricht konden worden, en bleek daardoor niet echt goed inhoudelijk van toepassing op deze desbetreffende programma's. Dit heeft mogelijk implicaties gehad op de resultaten van dit onderzoek in de zin van dat er wellicht te kort gedaan is aan bepaalde diepgaande relevante

informatie die wel bij zou kunnen dragen aan het inzicht over de visie van de Provincie Gelderland ten opzichte van Noordrijn-Westfalen. De relevante informatie waarop is misgegrepen, zou bijvoorbeeld betrekking kunnen hebben op de mechanismen die primair zijn aan het vormen van een relatie. Vragen die dan spelen zijn dan bijvoorbeeld: Wat zijn bijvoorbeeld de drijfveren om een daadwerkelijke relatie aan te gaan en welke gemeenschappelijke basis is daarvoor noodzakelijk? Deze informatie zou namelijk voor de Provincie Gelderland ook interessant zijn, omdat dit past bij de status quo, dat er nog weinig relaties zijn. Desalniettemin, is er door het gebruik van het relationeel perspectief wel inzicht gegeven in de status quo van de Provincie Gelderland met betrekking tot de relaties richting Noordrijn-Westfalen. Dus op basis van deze kennis over de status quo kan er in vervolgonderzoek een passende benadering worden gekozen die wel goed hierbij aansluit.

§5.4 Implicaties voor het wetenschappelijke onderzoeksveld

Eerder is beschreven dat dit onderzoek bijdraagt aan de kennis over lobbyrelaties. Kennis over relaties zou namelijk noodzakelijk zijn, om effectieve lobby vervolgens in die relatie toe te passen, zodat dit onderzoek dan ook wetenschappelijk relevant is. Er is een inzicht gegeven in de status quo, hoe de relaties van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen zijn ingericht. Deze status quo biedt de Provincie Gelderland inzicht over hoe de huidige lobby-inspanningen zijn ingericht en in welke mate deze effectief zijn vanuit het relationele perspectief. Het geeft de Provincie Gelderland handvatten om de lobby-inspanningen verder te optimaliseren en vervolgacties te ondernemen. Zonder dit inzicht zou er een gebrek aan kennis zijn, die noodzakelijk is om te kunnen bepalen hoe er als vervolgstap effectieve beleidsbeïnvloeding zou kunnen plaatsvinden. Met dit onderzoek wordt bevestigd, dat het analyseren van de lobbyrelatie primair en essentieel is voor organisaties, om vervolgens op basis van de status quo hun lobby contextafhankelijk in te richten. Het onderzoek heeft dus bijgedragen aan de kennis met betrekking tot de ‘vruchtbare bodem van relaties’ die schuilgaat achter een effectieve lobby.

Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen

§6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek was het evalueren van de effectiviteit van de lobby-inspanningen (vanuit relationeel perspectief) van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de thema's die in Brussel relevant zijn, teneinde aanbevelingen te formuleren over hoe de Provincie Gelderland haar lobby-inspanningen vanuit relationeel perspectief het beste kan inrichten.

Het onderzoek richtte zich op de Provincie Gelderland en de data is verzameld middels interviews met ambtenaren van de Gelderse programma's. De effectiviteit van lobby is onderzocht door te kijken naar de aan -of afwezigheid van verschillende evaluatiestandaarden in de lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen.

Dit onderzoek is verricht vanuit een relationeel perspectief, wat wil zeggen dat de lobby-inspanningen worden geanalyseerd met de focus op hoe een organisatie haar relaties inricht en managed. Aan de hand van dit relationeel perspectief is de effectiviteit van lobby vastgesteld aan de hand van zes evaluatiestandaarden, namelijk: positiviteit, openheid, garanties van legitimiteit, netwerken, delen van taken en toegang. Gericht op zeven inhoudelijke thema's waarop de EU (in Brussel) besluitvormingsbevoegdheid heeft, zijn negen ambtelijke programma's, die qua onderwerpen bij deze zeven inhoudelijke thema's aansloten, geselecteerd voor dit onderzoek.

Uit het onderzoek is gebleken dat de evaluatiestandaarden voor effectiviteit van lobby in beperkte mate aanwezig zijn in de huidige lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen. En er kan dan ook gesteld worden dat de effectiviteit van lobby suboptimaal is en dat er wellicht nog ruimte bestaat voor de optimalisering van de lobby van de Provincie Gelderland.

Uit de analyse is gebleken dat de Provincie Gelderland enkel bij de programma's Mobiliteit en Veilige & Gezonde Leefomgeving relaties sterk heeft uitgebouwd richting Noordrijn-Westfalen. Vanuit de andere zeven programma's waren de relaties in beperkte mate uitgebouwd en bevond het samenwerken met Noordrijn-Westfalen zich nog meer in een oriënterende fase. Aangezien de relaties in de meeste gevallen dus beperkt waren uitgebouwd, en er weinig relationele basis is om op voort te bouwen, heeft dit zich gereflecteerd in de mate waarin de evaluatiestandaarden aanwezig waren in de lobby-inspanningen. Dat er twee programma's zijn

waar de evaluatiestandaarden wel aanwezig zijn in de relationele activiteiten, betekent dat de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen gedeeltelijk effectief zijn ingericht volgens de literatuur. Echter, zijn enkel twee programma's niet genoeg reden om te kunnen stellen dat de lobby-inspanningen op de relevante Brusselse thema's effectief zijn. Aangezien de relaties van de meeste programma's volgens de evaluatie nog niet effectief zijn ingericht, kan gesteld worden dat er nog veel winst valt te behalen voor de Provincie Gelderland op het gebied van het inrichten van de relationele lobby-inspanningen richting Noordrijn-Westfalen.

In de inleiding is gesteld dat, als er al relaties bestaan in Noordrijn-Westfalen en deze relaties ook effectief zijn ingericht, de Provincie Gelderland kan profiteren van deze relaties door gezamenlijk op te trekken met Noordrijn-Westfalen in het lobby-speelveld in Brussel. Door bestaande relaties in Noordrijn-Westfalen, is er ook kennis van de belangen die er aan Noordrijn-Westfaalse kant spelen en dit kan de Provincie Gelderland helpen in het vormen van coalities met Noordrijn-Westfalen in Brussel met betrekking tot bepaalde thema's. Echter, is uit dit onderzoek gebleken dat de Provincie Gelderland dus niet optimaal functioneert in het opbouwen en onderhouden van relaties met de Noordrijn-Westfaalse actoren. Dit onderzoek heeft daarmee een inzicht gegeven in de status quo van de huidige lobby-inspanningen en geeft aan hoe de lobby in zowel Noordrijn-Westfalen als Brussel versterkt kan worden met betrekking tot de relevante Brusselse thema's.

§6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De onderzoeksvraag is in dit onderzoek beantwoord middels een relationeel perspectief. Om de effectiviteit van lobby te kunnen onderzoeken, is een inzicht in de status quo van een relatie van belang. Dit onderzoek heeft dit inzicht gegeven, en daarmee kan de kennisbasis voortbouwend op dit onderzoek worden uitgebreid door middels van onderzoek naar welke strategieën er nog meer ingezet kunnen worden in de lobby richting Noordrijn-Westfalen. Om een voorbeeld te noemen: uit dit onderzoek is gebleken dat de relaties rondom het thema Mobiliteit effectief zijn ingericht. Met deze kennis kunnen de relaties rondom het thema Mobiliteit dan ook worden geanalyseerd op bijvoorbeeld de mate waarin er beïnvloeding binnen de relatie plaatsvindt. Vervolgonderzoek kan zich, op basis van de kennis van de status quo van de huidige relaties, dan ook richten op theorieën uit de lobbyliteratuur die meer is gericht op bijvoorbeeld beïnvloeding van standpunten. Ook kan er dieper worden ingezoomd op de programma's waar de relaties nauwelijks zijn uitgebouwd door onderzoek te doen naar de

verklaringen waarom er ondanks eventuele gemeenschappelijke belangen niet wordt samengewerkt.

In dit onderzoek is er in de interviews steeds gevraagd naar de relaties in Noordrijn-Westfalen in algemene zin. De ambtenaren gaven dan ook een algemeen beeld over deze relaties. Echter, voor vervolgonderzoek zou het waardevol kunnen zijn om te focussen op één relatie, bijvoorbeeld de Provincie Gelderland met het Wirtschaftsministerium met betrekking tot het thema Mobiliteit. Dit onderzoek was meer oriënterend van aard en zo'n vervolgonderzoek zou dan de relatie tussen twee specifieke actoren nog diepgaander in kaart kunnen brengen en hiermee ook het Noordrijn-Westfaalse perspectief uit kunnen lichten. Bij het specifiek uitlichten van één relatie tussen twee actoren kan het Noordrijn-Westfaalse perspectief ook worden meegenomen, omdat de projectgrenzen minder omvangrijk zijn ingekaderd en er hierdoor meer tijd en middelen zijn om dus dit perspectief ook mee te nemen.

§6.3 Aanbevelingen voor de Provincie Gelderland

Uit de bevindingen van dit onderzoek is gebleken dat de effectiviteit van lobby van de Provincie Gelderland in de relatie tot Noordrijn-Westfalen suboptimaal is. Dit betekent dat er op het gebied van relationele lobby nog veel winst te behalen valt. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de theoretische reflectie en zouden kunnen bijdragen aan het optimaliseren van de effectiviteit van lobby richting Noordrijn-Westfalen (en daarmee ook meer betekenis kunnen hebben in de relatie naar Brussel).

1. Interne informatie-uitwisseling

Uit de analyse bleek dat er enkele programma's (Mobiliteit en Veilige & Gezonde leefomgeving) waren die zich effectief bezighielden met relationele activiteiten richting Noordrijn-Westfalen. Aangezien veel evaluatiestandaarden aanwezig in de lobby-inspanningen rondom deze thema's, kunnen deze lobby-inspanningen volgens de wetenschappelijke literatuur als effectief beschouwd worden. Deze effectieve lobby-inspanningen kunnen voor andere programma's wellicht als voorbeeld gelden over hoe zij de relationele activiteiten richting Noordrijn-Westfalen in zouden moeten richten. Zo kunnen bijvoorbeeld de activiteiten met betrekking tot het uitdrukken van waardering (door het bezoeken van bijeenkomsten) als voorbeeld gelden. Of kan er een voorbeeld genomen worden aan de netwerkactiviteiten waardoor je als Provincie Gelderland met betrekking tot een bepaald thema eerder gezien wordt. Naar aanleiding van dit onderzoek zal een aanbeveling dan ook zijn om intern informatie uit te wisselen over hoe de lobby en de relationele activiteiten richting Noordrijn-Westfalen ingericht

moeten worden. Zo kan er een vast moment worden ingepland, waarbij ambtenaren van de verschillende programma's uitleg geven over hun activiteiten richting Duitsland. Zo kan er informatie met elkaar worden uitgewisseld en intern van elkaar worden geleerd. Tevens kan er ook geprofiteerd worden van elkaars netwerk en relaties, omdat door het uitwisselen van informatie bekend wordt waar eventuele raakvlakken zijn voor de andere programma's of thema's.

2. Afstemming in het management

Uit de analyse blijkt dat veel ambtenaren binnen de programma's hun twijfels hebben bij de urgentie om te investeren in relaties met Noordrijn-Westfalen. Er wordt aangegeven dat de urgentie meer ligt bij het behalen van de interne doelstellingen. Netwerken en relaties opbouwen met Noordrijn-Westfalen wordt gezien als een bijkomstigheid en niet als prioriteit. Kansen worden wel gezien, maar ze zijn geen prioriteit. Wat ambtenaren beschouwen als prioriteiten is onder andere onderdeel van de visie, die wordt uitgedragen door het management. Daarom zou het wellicht goed zijn voor de relaties met Noordrijn-Westfalen als de managers van de programma's overeenstemming bereiken omtrent het belang van de relationele activiteiten richting Noordrijn-Westfalen en deze externe visie opnemen in het programma, waar zij verantwoordelijk voor zijn. Het team BBL kan daarin een faciliterende en leidende rol op zich nemen. Een overleg met de managers en team BBL kan ervoor zorgen dat er wordt nagedacht over hoe een bepaalde visie wordt uitgedragen richting de ambtenaren. De managers van de programma's dienen conform het overeengekomen coalitieakkoord te werken, waardoor het implementeren van een nieuwe externe visie soms buiten hun macht ligt. De door team BBL opgezette Duitslandstrategie 2021 is dan ook wellicht het begin van het ontwikkelen van de externe visie binnen de organisatie.

3. Reflecteren op de functiesamenstelling binnen de ambtelijke programma's

Uit de analyse is gebleken dat er een groot persoonlijk aspect verbonden zit aan lobby, omdat persoonlijke relaties ook van betekenis kunnen zijn in de lobbywereld. Wanneer een persoon in zijn of haar competenties uitblinkt in een verbindende of netwerkkrol, is het goed om zo'n persoon verantwoordelijk te stellen voor de relaties richting Duitsland. Relaties opbouwen kost tijd en het vereist geduld. Het is de taak van het management om te bepalen welke persoon het beste past in een functie als verbinder. Sommige ambtenaren zijn gericht op de interne doelen en andere ambtenaren zijn meer betrokken bij de externe visie. Bij de samenstelling van een team kan het waardevol zijn, als er goed wordt nagedacht over wie verantwoordelijk wordt

gesteld voor de netwerkactiviteiten met Noordrijn-Westfalen. Wanneer er negatieve ervaringen zijn geweest met betrekking tot de relaties met Noordrijn-Westfalen, zou het aanstellen van een andere ‘verantwoordelijke’ een optie zijn. Negatieve ervaringen kunnen er namelijk voor zorgen, dat een medewerker niet meer geneigd is om energie in de relaties te stoppen.

Literatuurlijst

- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations. *Administration & Society*, 7(4), 419-454. <https://doi.org/10.1177/009539977600700402>
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2e editie). Boom Lemma uitgevers Den Haag.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3^e editie). Boom Lemma uitgevers Amsterdam.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of communication*, 54(4), 645-661. <https://doi:10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- Bryant, E. M., & Marmo, J. (2009). Relational maintenance strategies on Facebook. *Kentucky Journal of Communication*, 28(2), 129-150.
- Bunea, A., & Baumgartner, F. (2014). The state of the discipline: authorship, research designs, and citation patterns in studies of EU interest groups and lobbying. *Journal of European Public Policy*, 21(10), 1412-1434. <https://doi.org/10.1080/13501763.2014.936483>
- Canary, D. J., & Dainton, M. (Eds.). (2002). *Maintaining relationships through communication: Relational, contextual, and cultural variations*. New York, Verenigde Staten: Routledge.
- Center, A. H., & Jackson, P. (1995). *Public relations practices: Managerial case studies and problems* (5e editie). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective public relations* (7e editie). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations* (8e editie). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dindia, K., & Canary, D. J. (1993). Definitions and theoretical perspectives on maintaining relationships. *Journal of social and personal relationships*, 10(2), 163-173.
- Europese Commissie. (2021). *Werkprogramma van de Commissie voor 2021* (COM(2020)690). Brussel: Europese Commissie.

- Ferguson, M. A. (1984). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as public relations paradigm. Paper presented to the annual conference of the Association for Education in Journalism and Mass Communication. Gainesville, FL. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1514810>
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J.A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, (pp. 23-53). New York, Verenigde Staten: Routledge.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(06), 11-31.
- Haas, S. M., & Stafford, L. (2005). Maintenance behaviors in same-sex and marital relationships: A matched sample comparison. *The Journal of Family Communication*, 5(1), 43-60. https://doi:10.1207/s15327698jfc0501_3
- Huis van de Nederlandse Provincies. (2021). *Werkplan 2021: Huis van de Nederlandse Provincies*. Brussel: Huis van de Nederlandse Provincies. Geraadpleegd op 10 september 2021 van <https://www.nl-prov.eu/wp-content/uploads/2020/12/hnp-werkplan-2021.pdf>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Kettunen, P., & Kull, M. (2009). Governing Europe: The status and networking strategies of Finnish, Estonian and German Subnational offices in Brussels. *Regional & Federal Studies*, 19(1), 117-142.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization–public relationship. *Public relations review*, 24(1), 55-65.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15, 181– 198.

- Munro, J. D. (1997). Using Unconditionally Constructive Mediation to Resolve Family–System Disputes Related to Persons with Disabilities. *Families in Society*, 78(6), 609-616. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.3391>
- Pauw, B.M.J. (1998). *Lobbyen (1e editie)*. Alphen aan den Rijn/Diegem, Nederland: Samson.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Jaatinen, M. (1998). Lobbying for conflict accommodation—A contingency model. *Corporate Communications: An International Journal*, 3(1), 23-42. <https://doi.org/10.1108/eb046550>.
- Jaatinen, M. (1999). *Lobbying political issues: A contingency model of effective lobbying strategies*. Helsinki, Finland: Inforviestinta Oy.
- Nothhaft, C. (2017). *Moments of lobbying: an ethnographic study of meetings between lobbyists and politicians* (Doctorale dissertatie, Örebro University).
- Kelley, H. H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G., ... Peterson, D. R. (1983). Analyzing close relationships. In H. H. Kelley (Eds.), *Close relationships* (pp. 20-67). New York, Verenigde Staten: W.H. Freeman.
- Liehr-Gobbers, K. (2006). Erfolgsfaktoren des legislativen lobbying in Brüssel. *Münstersche Schriften zur Kooperation*. Aken, Duitsland: Shaker Verlag.
- Mack, R. (2005). Lobbying effectively in Brussels and Washington—Getting the right result. *Journal of Communication Management*, 9(4), 339-347. <https://doi.org/10.1108/13632540510621669>
- Shen, H. (2011). Organization-employee relationship maintenance strategies: A new measuring instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88(2), 398-415.
- Sprecher, S., & Hendrick, S. S. (2004). Self-disclosure in intimate relationships: Associations with individual and relationship characteristics over time. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(6), 857-877.

- Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8(2), 217–242.
- Thiel van, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (3e editie). Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.
- Thomlison, J. A. (2000). An interpersonal primer with implications for public relations. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 177–203). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Toth, E. L. (2000). From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 205–219). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (5e editie). Van Haren Publishing.
- Wise, K. (2007). Lobbying and relationship management: The K Street connection. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 357-376.
- Wood, J. T. (1999). *Relational communication: Continuity and Change in Personal Relationships (Wadsworth Series in Speech Communication)*(2de editie). Cengage Learning.

Bijlage

1. Interviewguides

Hartelijk dank dat u tijd vrij wilt maken om mee te werken aan mijn onderzoek. Dit onderzoek gaat over de effectiviteit van de lobby-inspanningen van de Provincie Gelderland richting Noordrijn-Westfalen met betrekking tot de thema's die in Brussel van belang zijn. Wanneer er inzicht is over de huidige lobby-inspanningen met betrekking tot relevante thema's zou de lobby geoptimaliseerd kunnen worden, omdat we hierdoor weten waar de belemmeringen zitten.

- Het interview is vertrouwelijk en anoniem. Echter, nog wel een vraag: Vindt u het goed als het interview opgenomen wordt? Een opname maakt het voor mij makkelijker om de resultaten te kunnen analyseren.
- Heeft u nog vragen naar aanleiding hiervan? Zo ja, stel ze dan gerust of stel ze tijdens het interview. Laten we beginnen met het interview.

Interviewvragen
<p>INTRODUCTIE - de volgende vragen zullen ingaan op de introductie en warming-up.</p> <ul style="list-style-type: none">• Kunt u kort vertellen wat uw functie bij Provincie Gelderland inhoudt?• Op welke wijze bent u betrokken bij de lobbyactiviteiten van de Provincie Gelderland?

RELATIONEEL PERSPECTIEF - De volgende vragen zullen ingaan op het relationele perspectief van lobby.

- In welke mate bent u in uw functie bij de Provincie Gelderland bezig met het opbouwen en onderhouden van relaties?
- Met welke (soort) actoren vindt het opbouwen en onderhouden van relaties met name plaats binnen dit programma?

→ doorvragen: partners in NL, of ook met internationale partners? Duitse partners in Noordrijn-Westfalen? Waarom bepaalde partners?

RELATIES IN NOORDRIJN-WESTFALEN - De volgende vragen zullen ingaan op de relaties met actoren in Noordrijn-Westfalen.

- Vinden er in uw werkzaamheden binnen dit programma interacties plaats met actoren in Noordrijn-Westfalen?

zo ja:

- Kunt u me een *voorbeeld* geven van zo'n interactie met de Noordrijn-Westfaalse actor?
- *Welke actoren* in Noordrijn-Westfalen zijn dit? (soort, voorbeelden)
- *Hoe vaak* vinden er interacties plaats tussen de Provincie Gelderland (Programma X) en de Noordrijn-Westfaalse actor? → *Weinig interacties*: wat voor interacties zijn er dan wèl?
- *Hoe* zijn deze interacties ingericht? (bilaterale contacten of netwerken)
- *Waarom* zijn deze interacties met de Noordrijn-Westfaalse actor onderdeel van uw werkzaamheden?

Zo nee:

- *Waarom* zijn er in uw werkzaamheden geen interacties met Noordrijn-Westfalen?
- *Hoe* wordt er dan omgegaan met grensoverschrijdende problemen binnen dit programma?
- *Denkt u* dat relaties met de Noordrijn-Westfaalse actoren dit programma kan helpen met het behalen van bepaalde doelstellingen?
- *Liggen er kansen* om relaties aan te gaan met de Noordrijn-Westfaalse actor?

STRATEGIEËN - Volgens de wetenschappelijke literatuur zijn er enkele strategieën die ingezet kunnen worden om relaties op te bouwen en te onderhouden en daarmee een effectieve lobby te waarborgen. De volgende vragen zullen zich richten op deze strategieën.

OPENHEID

- *(Self-disclosure)* Wordt er vanuit dit programma informatie gedeeld met de Noordrijn-Westfaalse actor(en)?

zo ja: Wat is dan die aard van deze informatie?

- Betreft deze informatie bijvoorbeeld zaken over de ontwikkelingen die gaande zijn binnen het eigen programma of de Provincie?
- Zijn er zaken tot stand gekomen door de relatie / samenwerking met de Noordrijn-Westfaalse actor?

zo ja: Wordt er informatie gedeeld over de totstandkomingen van de relatie? (nieuwsbrief, jaarverslagen)

- *(Meta-relatieve communicatie)* Vinden er evaluaties plaats tussen Provincie Gelderland/programma en de Noordrijn-Westfaalse actor? zo ja:

- Wat wordt er besproken binnen deze evaluaties?
- Worden binnen deze evaluaties de kenmerken die de relatie/samenwerking typeren besproken?
- Zijn er binnen deze evaluaties klachten, behoeften en zorgen over de relatie / samenwerking gedeeld?
- **Zo nee? Waarom niet?**
- Is er vanuit dit programma sprake van bepaalde zorgen, behoeften, irritaties of klachten met betrekking tot de relatie / samenwerking met de Noordrijn-Westfaalse actor?
 - zo ja: Voelt u de ruimte om klachten, behoeften en zorgen te delen met de Noordrijn-Westfaalse actor over de kenmerken die de relatie typeren?
 - In welke mate deelt u dan ook daadwerkelijk deze klachten, behoeften en zorgen met de Noordrijn-Westfaalse actor(en)?

POSITIVITEIT

- Is er wel eens sprake van bepaalde wrijving in de interactie met de Noordrijn-Westfaalse actoren?

doorvragen:

- (*Rationaliteit*) Heeft u het gevoel dat emotie van de Noordrijn-Westfaalse actor soms een rol speelt in de interacties met deze actor?

Wel emoties? → zou u voorbeelden kunnen noemen van zulke situaties?

Geen emoties? → maar wel momenten die wat moeizamer zijn verlopen? (zou u voorbeelden kunnen benoemen).

- Hoe wordt op deze emoties binnen het programma of op individueel niveau op gereageerd?
- (*Begrip*) Zijn er momenten in de interacties, waarbij de betrokken actoren elkaar niet lijken te begrijpen, oftewel is er weleens sprake van onbegrip?
 - Kunt u voorbeelden noemen van zulke momenten?
 - Op wat voor manier uitte deze onbegrip zich?
 - Heeft u het gevoel dat deze onbegrip vanuit de kant van de Noordrijn-Westfaalse actor komt of vanuit de kant van de Provincie Gelderland?
 - Hoe gaat u of uw collega's in de werkzaamheden om met onbegrip vanuit de Noordrijn-Westfaalse actor?
 - Zo NEE; en als je kijkt naar bv. cultuurverschillen, is er op basis daarvan ook geen sprake van onbegrip?
- (*Communicatie*) Hoe zou u de communicatie beschrijven in de interacties tussen Provincie Gelderland en de Noordrijn-Westfaalse actor?

- Vind u dat de Noordrijn-Westfaalse actor heldere boodschappen formuleert? Zo nee, voorbeeld?
- Heeft u het idee dat er vanuit de Noordrijn-Westfaalse actor geluisterd wordt naar de boodschap die vanuit de Provincie Gelderland wordt geformuleerd? Zo ja, heb je een voorbeeld?
- In de situaties dat er geen heldere boodschap werd geformuleerd of niet werd geluisterd, hoe werd er vanuit dit programma (of vanuit u) (nog steeds actief luisteren en nadenken over heldere boodschap?)
- (*Vertrouwen*) Heeft u in de interacties met de Noordrijn-Westfaalse actor wel eens het gevoel gehad dat u werd misleid of dat er informatie werd achtergehouden?
 - Is uw houding verandert naar aanleiding van deze gebeurtenis? Zo ja, hoe dan? (bv. gevoel van wantrouwen, afstand nemen, etc.)
- (*Niet-dwingende vormen van beïnvloeding*) Heeft u in de interacties met de Noordrijn-Westfaalse actor wel eens het gevoel gehad dat de ene actor de andere actor ging dwingen? Wanneer u het gevoel heeft dat de Noordrijn-Westfaalse actor u onder dwang zet, in hoeverre bent u in staat om niet mee te gaan in deze dwangpatronen. (schaal 1-10)
- (*Acceptatie*) Zijn er in de interacties met de Noordrijn-Westfaalse actor momenten dat je je als programma niet geaccepteerd voelt door de Noordrijn-Westfaalse actor?
 - Zijn er voorbeelden van zulke momenten?
 - Is er een moment geweest dat er vanuit het programma werd getwijfeld aan de relatie? zo ja, wat was de vervolgactie toen richting de Noordrijn-Westfaalse actor?

GARANTIES VAN LEGITIMITEIT

- Hoe zou u de aard van de relatie, oftewel de kenmerken van relatie tussen de Provincie Gelderland (programma) en de Noordrijn-Westfaalse actor, beschrijven?
- Wat is er binnen de relatie allemaal tot stand gekomen? Wat zijn mijlpalen die de samenwerking/relatie heeft bereikt?
- Heeft u waardering voor de aard van de relatie met de Noordrijn-Westfaalse actor en alles wat er binnen de relatie tot stand is gekomen?
 - Zo ja : Wordt deze waardering voor de relatie en de samenwerking uitgedrukt? (impliciet/expliciet, verbaal/nonverbaal)
Zo ja; Op wat voor manier wordt deze uitgedrukt? (noem gerust voorbeelden)
 - doorvragen: Wordt er extern informatie gedeeld over de waardering van de relatie en wat er binnen de relatie allemaal tot stand is gekomen?
- Hebben jullie vanuit dit programma toekomstplannen met de Noordrijn-Westfaalse actor? Oftewel hoe ziet de toekomst eruit vanuit jullie perspectief?
 - zo ja: Worden deze toekomstplannen kenbaar gemaakt richting de Noordrijn-Westfaalse actor?
 - zo nee: Waarom niet?
- Bent u of uw collega's op de hoogte van de behoeften of zorgen van de Noordrijn-Westfaalse actor met betrekking tot de toekomst van de relatie?

zo ja: In hoeverre vervullen de toekomstplannen van de Provincie Gelderland deze behoeften van de Noordrijn-Westfaalse actor?

NETWERKEN

- Worden er binnen dit programma werkzaamheden verricht die gericht zijn op netwerken of vormen van coalities?
 - Zo ja: kunt u voorbeelden noemen van zulke werkzaamheden?
- Zijn er netwerken of coalities waar zowel de Provincie Gelderland als de Noordrijn-Westfaalse actor gezamenlijk deel van uitmaken?

zo ja:

- Kunt u mij iets vertellen over deze netwerken?
 - Zijn er binnen deze netwerken ook andere organisaties vertegenwoordigd?
 - Zo ja: Welke? In hoeveel van de netwerken tussen de Provincie Gelderland en de Noordrijn-Westfaalse actor zijn deze andere organisaties ‘ook’ vertegenwoordigd? *(nadere uitleg geven als vraag onduidelijk is)*
- Heeft u een idee in welke netwerken of coalities de Noordrijn-Westfaalse actor(en) nog meer actief is (maar waar de Provincie Gelderland niet in is vertegenwoordigd)?
 - zo ja; welke?
 - zo ja; Worden er met de netwerk -of coalitiepartners van de Noordrijn-Westfaalse actor relaties gelegd vanuit dit programma?
 - zo ja: Hoe ziet de relatie met deze actoren eruit?
 - Worden deze actoren uitgenodigd voor activiteiten die de Provincie Gelderland / dit programma organiseert?

zo niet: Waarom worden deze relaties niet gelegd?

DELEN VAN TAKEN (Vragen aan medewerker met netwerkfunctie)

- Wat zijn in uw optiek opgaven of uitdagingen waar dit Provincie Gelderland/programma en de Noordrijn-Westfaalse actor gezamenlijk voor staan en waarvoor ook een gezamenlijke oplossing nodig is?

doorvragen:

- In hoeverre wordt er binnen dit programma aandacht besteedt aan het oplossen van deze ‘gezamenlijke opgaven’? (m.b.t. initiatie van beleid, projecten, commissies, werkgroepen)(naar voorbeelden vragen).
- Bent u bekend met problemen waarmee de Noordrijn-Westfaalse actor kampt? (problemen m.b.t. European Green Deal thema’s).

zo ja: in hoeverre wordt er binnen dit programma aandacht besteedt aan het oplossen van een probleem van de Noordrijn-Westfaalse actor, ook al heeft de Provincie Gelderland hier geen direct belang bij?

- Heeft u het gevoel dat beide partijen ongeveer evenveel bijdragen aan het oplossen van het gezamenlijke probleem?

TOEGANG

- Als er een organisatie contact wil zoeken met dit programma van de Provincie Gelderland, welke manieren zijn er dan voor die organisatie om dat te doen?
- Is er binnen dit programma een medewerker aangewezen die verantwoordelijk is voor het contact met de Noordrijn-Westfaalse actor?
- Wordt er vanuit dit programma een e-mailadres, telefoonnummer, postadres, chatfunctie of ander platform aangeboden waardoor een organisatie contact op kan nemen?

REFLECTIE EN AFSLUITING

- Wat vindt u van de mate van aandacht die er nu is voor het opbouwen en onderhouden van relaties met actoren in NRW?

weinig aandacht? → Wat is de reden hiervoor?

- Zijn er zaken die u nog graag naar aanleiding van de inhoud van dit interview zou willen bespreken of zaken die u zijn opgevallen?