

# Samenwerken laten werken

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit

**Jet van Ballegooij**  
Studentnummer: 1024272

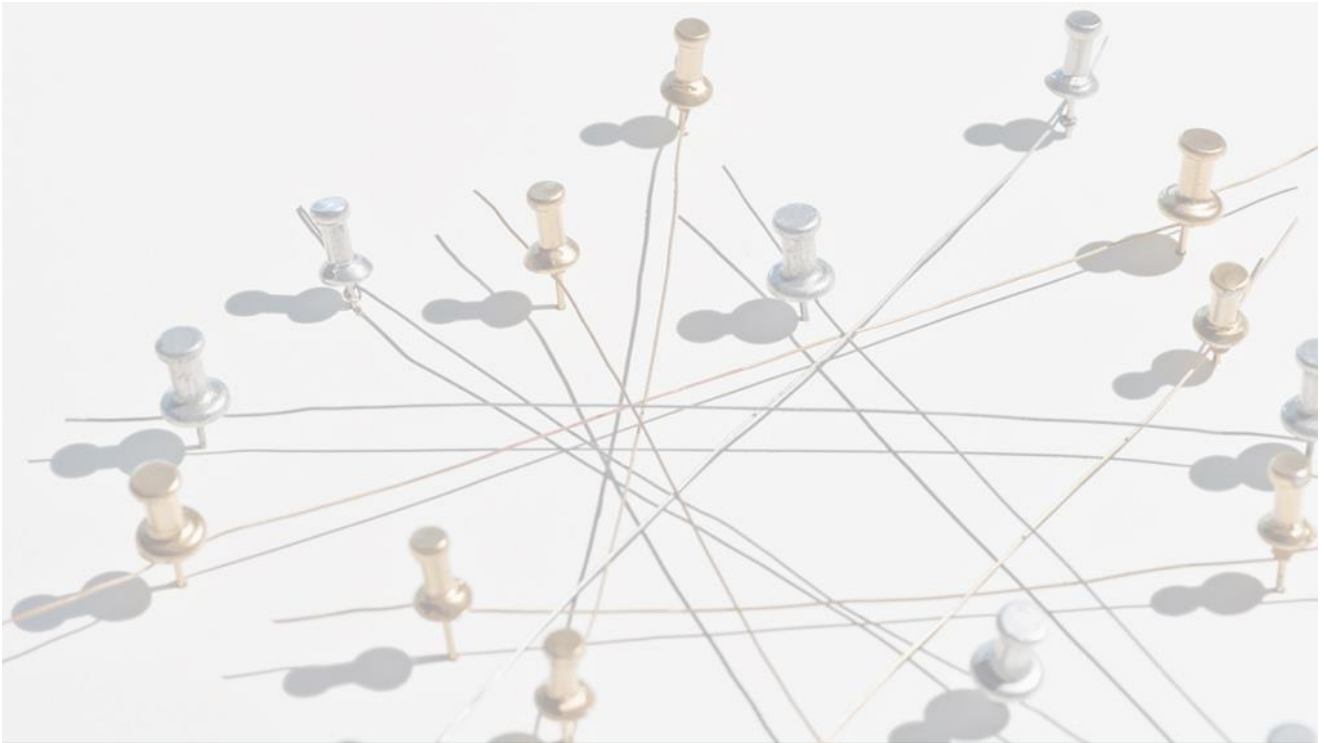
Masterthesis Bestuurskunde  
Radboud Universiteit Nijmegen  
Faculteit der Managementwetenschappen

20 november 2020

Begeleiding universiteit: dr. Shelena Keulemans  
Begeleiding gemeente Oss: Annemieke Ackermans







# Samenwerken laten werken

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit

Jet van Ballegooij  
Studentnummer: 1024272

Masterthesis Bestuurskunde | specialisatie Publiek Management  
Radboud Universiteit Nijmegen | Faculteit der Managementwetenschappen

20 november 2020

Begeleiding universiteit: dr. Shelena Keulemans  
Begeleiding gemeente Oss: Annemieke Ackermans



## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ‘Samenwerken laten werken’ die ik geschreven heb voor het afronden van de master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Oss, waar oorspronkelijk ook een stage zou plaatsvinden. Dat liep echter anders dan verwacht.

Door de onzekerheid die heerste en de maatregelen die getroffen werden in verband met de coronacrisis vanaf maart 2020 heeft een fysieke stage niet kunnen plaatsvinden. Het schrijven van de scriptie is dan ook een bijzonder traject geweest. Wat een spannende periode had moeten worden, met contact met nieuwe mensen en de eerste ervaringen op de werkvloer, werden 7 maanden thuis aan mijn bureau. Door de zeeën van tijd en de lange, lege dagen was het soms moeilijk om de juiste focus te behouden. Ik ben tevreden en trots dat het gelukt is.

Ik wil graag mijn begeleider Shelena Keulemans bedanken voor alle gedetailleerde feedback en adviezen. Wanneer ik vastliep of een tegenslag ondervond was zij altijd bereid om mee te denken en mij de handvaten te bieden om weer verder te kunnen. Ik heb haar begeleiding als prettig en zeer leerzaam ervaren.

Verder wil ik graag Annemieke Ackermans van de gemeente Oss bedanken voor het meedenken en het faciliteren van het uitvoeren van het onderzoek. Natuurlijk wil ik ook alle respondenten bedanken die ik heb mogen interviewen.

Als laatste ook een dankwoord voor mijn ‘thuisfront’, hun motiverende woorden en geduld.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Jet van Ballegooij

13 november 2020



## Samenvatting

Steeds meer wordt door organisaties in de publieke sector samengewerkt in netwerken. Dit steunt op de groeiende overtuiging dat complexe maatschappelijke problemen beter kunnen worden aangepakt als organisaties hun kennis en middelen bundelen. Voor organisaties in netwerken is het van belang om te weten hoe zij kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van netwerkeffectiviteit. Er zijn sterke aanwijzingen dat netwerkmanagement, in het bijzonder procesmanagement, van invloed is op die netwerkeffectiviteit. Hoewel er veel literatuur is over procesmanagement, is er nauwelijks inzicht in hoe verschillende typen activiteiten van management kunnen bijdragen aan netwerkeffectiviteit.

In opdracht van de gemeente Oss wordt in het netwerk van Proeftuin Ruwaard een onderzoek uitgevoerd dat aansluit op deze kennislacune. Het onderzoek richt zich daarbij op een specifieke vorm van netwerkmanagement, namelijk procesmanagement. De vraag die dit onderzoek tracht te beantwoorden is: *Wat is de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard op de effectiviteit van het netwerk?* Uiteindelijk is het doel om managers in Proeftuin Ruwaard inzicht te bieden in de rol van managers en hen handvaten te geven om het netwerkmanagement te optimaliseren.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is eerst een verkenning gemaakt van de bestaande literatuur en theorie. Op basis van de literatuur werd verwacht dat typen activiteiten van procesmanagement in verschillende mate van invloed zouden zijn op netwerkeffectiviteit. Netwerkeffectiviteit is hierbij gedefinieerd als tevredenheid van actoren met waargenomen uitkomsten. Een empirisch onderzoek is uitgevoerd om te bekijken in hoeverre het netwerk van Proeftuin Ruwaard, op basis van een zestal uitkomsten, effectief is en welke activiteiten van procesmanagement te herkennen zijn. Het betrof een kwalitatief onderzoek waarin de theorie als leidraad diende. Data zijn verzameld middels 17 semigestructureerde interviews.

Op basis van de resultaten kon het netwerk van Proeftuin Ruwaard niet eenduidig als effectief worden bestempeld, al beoordeelden respondenten de meeste uitkomsten als positief of tenminste neutraal. De invloed van activiteiten van procesmanagement kon daardoor louter worden bekeken ten aanzien van uitkomsten en niet voor netwerkeffectiviteit in zijn algemeenheid. Uit de resultaten blijkt dat activiteiten van drie typen activiteiten van procesmanagement van invloed waren op meerdere uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Activiteiten van managers gericht op verbinden hadden daarbij de grootste invloed op die uitkomsten. Daarnaast had het afwezig zijn van bepaalde activiteiten in sommige gevallen nadelige effecten en lijkt het aannemelijk dat het implementeren van deze activiteiten een meerwaarde kan hebben voor het behalen van uitkomsten. De resultaten zijn vertaald in een viertal aanbevelingen voor het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard.

Een reflectie op de theorie naar aanleiding van dit onderzoek leert dat het beoordelen van netwerkeffectiviteit een complexe zaak blijft. Ook de beschrijving van procesmanagementactiviteiten en de mogelijke interactie met andere determinanten voor effectiviteit vereisen meer aandacht. Vervolgonderzoek is noodzakelijk om meer inzicht te krijgen in en uitspraken te doen over hoe netwerkmanagement en in het bijzonder procesmanagement, bij kan dragen aan netwerkeffectiviteit.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	4
Samenvatting.....	6
1. Inleiding .....	9
1.1. Aanleiding .....	9
1.2 Probleemstelling .....	10
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	11
1.4 Voorbeschouwing op het theoretisch en methodologisch kader .....	12
1.5 Leeswijzer .....	13
2. Theoretisch kader .....	14
2.1 Netwerken .....	14
2.2 Effectiviteit van netwerken .....	15
2.2.1 Problemen bij het beoordelen van netwerkeffectiviteit.....	16
2.2.2 Netwerkuitkomsten.....	16
2.2.3 Tevredenheid als maatstaf .....	20
2.3 Netwerkmanagement.....	22
2.3.1 Drie definities van netwerkmanagement.....	23
2.3.2 Vormen van netwerkmanagement .....	25
2.3.3 Netwerkmanagement als determinant voor netwerkeffectiviteit .....	28
3. Methodologisch kader .....	32
3.1 Casusomschrijving.....	32
3.2 Onderzoeksstrategie en wetenschapsfilosofische achtergrond .....	33
3.3 Operationalisatie .....	35
3.3.1 Netwerkeffectiviteit .....	35
3.3.2 Activiteiten van procesmanagement .....	37
3.4 Methoden van dataverzameling.....	39
3.4.1 Selectie van respondenten.....	40
3.5 Data-analyse .....	42
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid .....	44
4. Resultaten.....	46
4.1 Netwerkeffectiviteit.....	46
4.2 Activiteiten van procesmanagement.....	50
4.2.1 Procesafspraken .....	50
4.2.2 Verbinden .....	52
4.2.3 Inhoud verkennen.....	55
4.3 Invloed activiteiten procesmanagement op netwerkeffectiviteit.....	58

4.3.1 Activiteiten procesmanagement aanwezig.....	58
4.3.2 Activiteiten procesmanagement afwezig.....	61
5. Discussie .....	65
5.1 Methodologische reflectie .....	65
5.2 Implicaties voor de theorie .....	66
6. Conclusie .....	69
6.1 Beantwoording hoofdvraag.....	69
6.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	70
6.3 Aanbevelingen netwerkmanagement Proeftuin Ruwaard .....	70
Literatuurlijst .....	73
Bijlage 1 – Interviewguides.....	77

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

*“Where is the “day in the life of a public network manager” fable to teach us the basic how-to’s of network management? Where are the textbooks with full-colour pictorials, biographical accounts of highly skilled network managers? Where can we find documentation of a manager muddling through, groping along, or falling asleep at the wheel in network settings? As more attention is given to governing structures that are multiorganizational and multisectoral, this aspect of public management could use some simple, rich description.”* (McGuire, 2002, p. 599)

Steeds meer wordt in de publieke sector gewerkt in netwerken, waarbij verschillende organisaties hun middelen of kennis bundelen voor het aanpakken en oplossen van maatschappelijke problemen, het vormen van beleid, of het leveren van diensten (Agranoff & McGuire, 2001; Klijn, Koppenjan, & Termeer, 1995; O’Toole, 1997). Het werken in netwerken steunt op de groeiende overtuiging dat veel maatschappelijke problemen niet kunnen worden opgelost door één overheid of organisatie. Het zijn complexe problemen die in veel gevallen niet simpelweg opgeknipt kunnen worden in losse stukjes die door afzonderlijke organisaties opgelost kunnen worden (O’Toole, 1997). De verwachting is dat door samen te werken en kennis en middelen te bundelen meer bereikt kan worden dan wanneer de organisaties los van elkaar werken (Agranoff & McGuire, 2001; Klijn et al., 1995; Provan & Kenis, 2008). Dat kan bijvoorbeeld doordat organisaties samen meer middelen beschikbaar hebben, zodat grotere problemen in één keer kunnen worden aangepakt. Andere voordelen die genoemd worden bij netwerken zijn het leren van elkaar en het realiseren van een hogere kwaliteit of efficiëntie van dienstverlening voor burgers (Provan & Kenis, 2008).

Het is echter niet vanzelfsprekend dat netwerken deze voordelen met zich meebrengen. Actoren zijn naast deelnemer in het netwerk, ook nog onderdeel van hun eigen organisatie. Vanuit hun rol in de eigen organisatie hebben zij bepaalde belangen of doelen die zij nastreven. Daarnaast werkt ieder vanuit zijn of haar eigen expertise. Dit kan resulteren in een verschillende visie op hoe een bepaald probleem moet worden aangepakt (Huxham, 2003; Klijn et al., 1995). Deze verschillende belangen, doelen en visies kunnen soms botsen, waardoor zij het bereiken van de doelen en belangen die het netwerk als geheel heeft, in de weg staan (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 9). Verder verschilt de netwerkstructuur in de meeste gevallen van de structuur van organisaties. Waar in organisaties vaak een hiërarchie is, waarin duidelijk is wie welke verantwoordelijkheden heeft, ontbreekt een dergelijke structuur in netwerken. Het is daardoor niet altijd duidelijk hoe gehandeld moet worden als er over een bepaald besluit geen consensus kan worden bereikt. Een manager uit één organisatie heeft daarbij formeel bijvoorbeeld geen zeggenschap over actoren uit andere organisaties (O’Toole, 1997).

Het voorkomen of oplossen van de problemen die zich voor kunnen doen in netwerken vraagt om coördinatie en afstemming die de individuele organisaties overstijgt (Agranoff & McGuire, 2001; Klijn et al., 1995). De term die hiervoor in de literatuur gebruikt wordt is netwerkmanagement (Agranoff & McGuire, 2001; Kickert, Klijn, & Koppenjan, 1997; Meier & O’Toole, 2001). Netwerkmanagement gaat dus een stap verder dan een samenwerking tussen de managers van de deelnemende organisaties; het gaat om management van het netwerk als geheel. Het is belangrijk om op te merken dat in de

literatuur in veel gevallen een onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende vormen van netwerkmanagement. Netwerkmanagement dat zich richt op actoren, interacties en processen in het netwerk, zoals bijvoorbeeld de spanningen die ontstaan wanneer actoren verschillende belangen, doelen of visies hebben, wordt vaak aangeduid met de term procesmanagement (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010). Deze vorm onderscheidt zich van management van de aspecten van structuur in het netwerk en beschouwd deze aspecten als een gegeven waarbinnen gemanaged moet worden.

De hoeveelheid onderzoek naar netwerkmanagement is significant en het belang ervan voor het bereiken van effectiviteit van netwerken wordt door verschillende auteurs onderschreven (Agranoff, 2006; Klijn, Steijn, et al., 2010; Meier & O'Toole, 2001). Zo blijkt uit een aantal grote kwantitatieve studies dat naarmate managers meer tijd in netwerken besteden, er in die netwerken meer positieve uitkomsten worden behaald (Klijn, Steijn, et al., 2010; Meier & O'Toole, 2001, 2003; O'Toole & Meier, 2004; Ysa, Sierra, & Esteve, 2014). Wat nog grotendeels ontbreekt is onderzoek dat ingaat op welke vormen, maar vooral ook welke specifieke activiteiten van netwerkmanagement precies deze invloed hebben (Edelenbos, van Buuren, & Klijn, 2013; Klijn, Steijn, et al., 2010; McGuire, 2002). Ofwel, wat moet een manager doen om maximaal bij te dragen aan de effectiviteit van het netwerk. Het huidige onderzoek zal zich richten op deze kennislacune. Daarbij zal, aansluitend bij de praktijk waarin netwerkstructuren reeds gevestigd zijn, specifiek worden ingegaan op activiteiten van procesmanagement.

## 1.2 Probleemstelling

Gezien de praktijk, waarin het werken in netwerken soms meer regel dan uitzondering is, is het opmerkelijk dat er zo weinig onderzoek is dat ingaat op hoe management kan worden ingezet ten behoeve van netwerkeffectiviteit. Hoewel er dus veel literatuur is over netwerkmanagement, procesmanagement en activiteiten van procesmanagement, is er nauwelijks inzicht in de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit.

Een voorbeeld van een netwerk uit de praktijk is Proeftuin Ruwaard. Proeftuin Ruwaard bestaat sinds 2016 en is begonnen als een project waarbij actoren op het gebied van zorg, welzijn, werk en wonen samenwerken om wijkbewoners te helpen bij hun hulpvragen (Proeftuin Ruwaard, z.d.-b). De samenwerking tussen deze, inmiddels 14 actoren, steunt op een gezamenlijke werkwijze die 'de Samenwerkwijze' wordt genoemd. Het uitgangspunt van de Samenwerkwijze is dat de vraag van de wijkbewoner centraal staat in plaats van het aanbod van de organisaties (Proeftuin Ruwaard, z.d.-c). Dat vraagt een andere manier van werken van de beroepskrachten. Zij moeten over het vermogen beschikken om aan te sluiten bij de leefwereld van de wijkbewoner en op basis daarvan te bepalen wat nodig is. Wat er nodig is past dan niet altijd binnen de kaders en regels van de individuele organisaties. Het vraagt daarom ook om een aanpassing op het niveau van managers en bestuurders (Proeftuin Ruwaard, 2017).

Daar het netwerk nog relatief nieuw is en tegelijkertijd de eerste stappen zijn gezet om de werkwijze uit te breiden over de gemeente Oss, is het belangrijk om inzicht te hebben in de rol die management speelt in het netwerk en hoe management maximaal kan bijdragen aan de effectiviteit van het netwerk. In opdracht van de gemeente Oss wordt daarom een onderzoek uitgevoerd naar de rol van

management in Proeftuin Ruwaard. Aansluitend bij de hierboven beschreven kennislacune luidt het doel van het huidige onderzoek als volgt:

*Verklaren van de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard op effectiviteit van het netwerk, ten einde managers in Proeftuin Ruwaard inzicht te bieden in de rol van managers en hen handvaten te geven om het netwerkmanagement te optimaliseren.*

De centrale vraag die dit onderzoek tracht te beantwoorden luidt:

*Wat is de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard op de effectiviteit van het netwerk?*

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, is een viertal deelvragen geformuleerd:

- 1. Welke verbanden tussen activiteiten van procesmanagement en netwerkeffectiviteit worden aangedragen in de literatuur?*
- 2. In welke mate kan het netwerk van Proeftuin Ruwaard als effectief worden beschouwd?*
- 3. Welke activiteiten van procesmanagement zijn te herkennen in het netwerk van Proeftuin Ruwaard?*
- 4. In welke mate verklaren activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard de effectiviteit van het netwerk?*

### **1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat netwerken in de hedendaagse praktijk veel voorkomen. Het maken van beleid, het nemen van besluiten en verschillende vormen van dienstverlening vinden steeds vaker plaats in of middels netwerken (Agranoff & McGuire, 2001). Met deelname van organisaties aan netwerken gaat altijd een investering van tijd en middelen gemoeid. Soms, wanneer organisaties uit het publieke domein samenwerken, gaat het ook om een investering van publieke gelden (Provan & Milward, 2001). Om een goede afweging te maken van welke investering nodig is en te borgen dat publieke gelden goed besteed worden, is het daarom belangrijk dat er inzicht is in hoe netwerkeffectiviteit bewerkstelligd kan worden. Daarbij is het van belang om te weten of netwerkmanagement bijdraagt aan netwerkeffectiviteit, maar bovenal ook welke activiteiten van management vervolgens nodig zijn om ook daadwerkelijk netwerkeffectiviteit te bewerkstelligen.

Daarnaast gaat de investering van tijd en middelen in het netwerk, ten koste van tijd en middelen die in de eigen organisatie en aan het reguliere proces besteed kunnen worden (Kenis & Provan, 2009). Ook binnen de organisatie moet daarom goed verantwoord kunnen waarom de investering de moeite waard is. Wanneer besloten wordt om deel te nemen aan het netwerk heerst meestal de overtuiging dat dit voordelen met zich meebrengt. Wanneer deze overtuiging kan worden onderbouwd met wetenschappelijke inzichten over hoe netwerkeffectiviteit bereikt kan worden en hoe hier actief op ingezet kan worden, kan deelname aan het netwerk binnen de organisatie beter verantwoord worden. De inzichten die voortkomen uit dit onderzoek kunnen als eerste input dienen voor de vormgeving van het netwerkmanagement en het definiëren van de rol die managers van het netwerk hebben.

Het onderzoek heeft ook een wetenschappelijke relevantie. In onderzoek tot nu toe is veel

aandacht voor netwerken en factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van netwerken. Het onderzoek focust zich daarbij op verschillende aspecten van netwerken, zoals de structuur, de sturing en ook netwerkmanagement (Turrini, Cristofoli, Frosini, & Nasi, 2010). De relevantie van netwerkmanagement als determinant voor netwerkeffectiviteit is inmiddels in verschillende onderzoeken aangetoond (Klijn, Steijn, et al., 2010; Meier & O'Toole, 2001, 2003; Ysa et al., 2014). Er is echter nog maar weinig empirisch onderzoek dat specifieke typen activiteiten van management in verband brengt met effectiviteit (Cristofoli, Meneguzzo, & Riccucci, 2017; Klijn, Steijn, et al., 2010). Het gaat dan om welke activiteiten managers moeten implementeren of juist achterwege moeten laten om maximaal bij te dragen aan netwerkeffectiviteit. De focus op netwerkmanagement, in het bijzonder verschillende typen activiteiten van procesmanagement, in het huidige onderzoek is dan ook bewust en sluit aan op deze kennislacune.

Het huidige onderzoek tracht aan de hand van een casestudy te achterhalen wat de invloed is van verschillende typen activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit in het netwerk van Proeftuin Ruwaard. De relevantie daarvan is tweevoudig. Ten eerste geeft het gebruik van kwalitatieve data de mogelijkheid om diepgaand inzicht te krijgen in de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit en de mechanismen die aan dit verband ten grondslag liggen. Kwalitatieve data kunnen op die manier gebruikt worden om kritisch te reflecteren op het onderzoek tot nu toe. Zo kunnen nuances aangebracht worden in onderzoeksresultaten van kwantitatief onderzoek waarin nu alleen correlaties tussen activiteiten van procesmanagement en netwerkeffectiviteit aangetoond worden. Ten tweede biedt dit onderzoek, middels de hierboven benoemde zaken, de mogelijkheid om nieuwe relevante vragen te formuleren voor vervolgonderzoek.

#### **1.4 Voorbeschouwing op het theoretisch en methodologisch kader**

Om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het van belang om inzicht te hebben in bestaande literatuur en theorie over centrale concepten in het onderzoek. Voordat kan worden ingegaan op netwerkeffectiviteit en netwerkmanagement, moet het begrip netwerk in het kader van het huidige onderzoek worden gedefinieerd. Daarna zal het concept van netwerkeffectiviteit en met name het meten van effectiviteit worden besproken. Vervolgens wordt ingegaan op verschillende vormen van netwerkmanagement, met een focus op procesmanagement. Aan de hand van de literatuur worden tot slot theoretische verwachtingen opgesteld voor het empirische gedeelte van het onderzoek.

Het empirische deel van dit onderzoek zal een kwalitatief, praktijkgericht onderzoek betreffen en wordt uitgevoerd in opdracht van de gemeente Oss in Noord-Brabant. Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van een enkelvoudige casestudy van het netwerk van Proeftuin Ruwaard; een netwerk waarin organisaties op het gebied van zorg, welzijn, werk en wonen met elkaar samenwerken om wijkbewoners te helpen bij hun hulpvragen (Proeftuin Ruwaard, z.d.-b). Data zal worden verzameld middels interviews die een diepgaand inzicht bieden in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard en de netwerkeffectiviteit. Deze data zullen vervolgens worden geanalyseerd aan de hand van een uiteenrafeling van de centrale concepten in het onderzoek, waarna kan worden onderzocht hoe de verschillende managementactiviteiten bijdragen aan netwerkeffectiviteit.

## **1.5 Leeswijzer**

Dit verslag bestaat uit 6 hoofdstukken. In dit eerste hoofdstuk zijn de aanleiding en probleemstelling, de relevantie van het onderzoek en een korte voorbeschouwing op het theoretisch en methodologisch kader besproken. Hoofdstuk 2 bevat een uitgebreide bespreking van de literatuur en theorie over netwerken, netwerkeffectiviteit en netwerkmanagement met een focus op procesmanagement. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de methoden die gebruikt zijn voor het empirische deel van dit onderzoek. Daarbij zullen de casusomschrijving, onderzoeksstrategie, operationalisatie van variabelen, de methoden van dataverzameling, data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek achtereenvolgens aan bod komen. Vervolgens zullen in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek worden besproken, daarin worden deelvragen 2, 3 en 4 beantwoord. Hoofdstuk 5 en 6 vormen de afsluiting van dit verslag. Hoofdstuk 5 betreft de discussie, waarin een reflectie zal worden gemaakt op de onderzoeksresultaten en gebruikte methoden. Daarnaast zullen implicaties van het onderzoek voor de theorie worden besproken. Tot slot zal in de conclusie de beantwoording van de hoofdvraag worden behandeld en worden aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de theoretische achtergrond en kernbegrippen van het onderzoek worden besproken. In paragraaf 2.1 zal daartoe eerst een verkenning worden gemaakt van literatuur en theorie over netwerken. Daarna zal worden ingegaan op effectiviteit van netwerken en in het bijzonder de problemen die zich voor kunnen doen bij het beoordelen van effectiviteit, de manieren waarop effectiviteit gedefinieerd kan worden en uitkomsten en indicatoren voor netwerkeffectiviteit. Vervolgens zal een uitgebreide bespreking worden gemaakt van netwerkmanagement, de verschillende typen management en activiteiten van management. Aan de hand van de literatuur en eerder onderzoek zullen theoretische verwachtingen worden opgesteld voor het empirische gedeelte van dit onderzoek.

### 2.1 Netwerken

Voordat kan worden ingegaan op netwerkeffectiviteit en netwerkmanagement is het belangrijk om te bepalen wat in het kader van het huidige onderzoek met een netwerk wordt bedoeld. Daartoe zullen eerst drie veelgenoemde eigenschappen van netwerken worden besproken. Een belangrijke eigenschap van een netwerk is dat het bestaat uit meerdere organisaties (Klijn & Koppenjan, 2000; O'Toole, 1997; Provan & Kenis, 2008). Deze organisaties staan op zichzelf en hebben een eigen organisatiestructuur. Vaak is in deze structuur een bepaalde hiërarchie te herkennen, waarin duidelijk is vastgelegd wie zeggenschap heeft over wie en wie welke verantwoordelijkheden draagt. Een bestuurder kan bijvoorbeeld besluiten een bepaald beleid in de organisatie door te voeren en de manager maakt vervolgens de vertaling van dat beleid naar de praktijk. Een dergelijke structuur ontbreekt in een netwerksituatie. Deelnemers in het netwerk vallen binnen de organisatiestructuur van hun eigen organisatie en een manager van één organisatie heeft geen zeggenschap over een werknemer van een andere organisatie (O'Toole, 1997). Ook de verdeling van verantwoordelijkheden is in een netwerk meestal in eerste instantie niet vastgelegd.

Een tweede eigenschap is dat het in netwerken gaat om min of meer vaste relaties tussen de organisaties in het netwerk. De organisaties daarin kiezen er bewust voor om met elkaar samen te gaan werken. Die samenwerking ontstaat omdat er een gemeenschappelijk doel is wat de organisaties willen nastreven (McGuire, 2002; O'Toole, 1997; Provan & Kenis, 2008). Dat gemeenschappelijk doel kan verwijzen naar het ontwikkelen of implementeren van een gezamenlijk beleid of het realiseren van een hogere kwaliteit of efficiëntie van een bepaalde dienst. Verschillende auteurs erkennen dat netwerken zowel top-down als bottom-up kunnen ontstaan (Klijn, 2005; Provan & Kenis, 2008). Dat wil zeggen dat netwerken zowel het gevolg kunnen zijn van formele afspraken die van hogerop in de organisaties worden opgelegd, als gevolg van een initiatief van beroepskrachten uit de praktijk, die vervolgens de mensen hogerop in hun organisaties overtuigen van de samenwerking.

Een derde belangrijke eigenschap die beschreven wordt in de literatuur, is dat er afhankelijkheid bestaat tussen de organisaties in het netwerk. Deze eigenschap is sterk gerelateerd aan het gegeven dat veel netwerken ontstaan vanuit de overtuiging dat door samen te werken iets bereikt kan worden wat de organisaties los van elkaar niet of heel moeilijk hadden kunnen bereiken (Agranoff & McGuire, 2001; Klijn & Koppenjan, 2000; McGuire, 2002). Een voorbeeld is de ontwikkeling van een beleid waarbij

verschillende expertisen nodig zijn, maar ook veel financiële middelen. Een netwerk kan ontstaan tussen partijen die allemaal baat hebben bij de ontwikkeling van een beleid en die gezamenlijk over die benodigde middelen beschikken. De samenwerking tussen deze partijen is dan een voorwaarde voor het bereiken van het doel, het ontwikkelen van het beleid. Immers, zonder de samenwerking zouden er niet genoeg expertisen en financiële middelen zijn om het beleid te ontwikkelen. Er bestaat dus een afhankelijkheidsrelatie tussen de partijen in het netwerk.

Deze veelgenoemde eigenschappen van netwerken komen terug in de definities die in de literatuur aan het begrip worden gegeven. Een bekende en vaak geciteerde definitie van netwerken wordt gegeven door O'Toole (1997). Hij definieert netwerken als *'structures of interdependence involving multiple organizations or parts thereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some larger hierarchical arrangement'* (O'Toole, 1997, p. 45). Hier komt duidelijk aan bod dat netwerken bestaan uit meerdere organisaties die geen onderdeel zijn van dezelfde hiërarchie en dat er tussen de organisaties een afhankelijkheid bestaat. Klijn et al. (1995) richten zich in hun definitie meer op wat zich in het netwerk afspeelt en definiëren netwerken als *'more or less stable patterns of social relations between mutual dependent actors, which form around policy program and/or cluster of means and which are formed, maintained and changed through series of games'* (Klijn et al., 1995, p. 439). In deze definitie wordt de term *'games'* gebruikt om interacties tussen actoren in het netwerk te beschrijven. Het huidige onderzoek kijkt naar de invloed van procesmanagement op effectiviteit in een netwerk, waarin procesmanagement management van interacties, actoren en processen in netwerken betreft (Klijn, Steijn, et al., 2010). Hoewel zowel de definitie van O'Toole (1997) als de definitie van Klijn et al. (1995) de belangrijke eigenschappen van netwerken benoemen, sluit de definitie van Klijn et al., waar aandacht besteed wordt aan interacties in netwerken, beter aan bij de focus van het huidige onderzoek.

## 2.2 Effectiviteit van netwerken

Tot nu toe is effectiviteit van netwerken steeds genoemd als een vaststaand concept. Het is echter van belang om op te merken dat in de literatuur verschillende opvattingen bestaan over netwerkeffectiviteit (Turrini et al., 2010). Dat komt vooral omdat er geen consensus is over hoe effectiviteit vastgesteld en beoordeeld moet worden (Kenis & Provan, 2009). Toch is het een zeer belangrijk concept. Immers, voordat kan worden bepaald wat de invloed is van activiteiten van management op effectiviteit, moet een standpunt worden ingenomen over wanneer netwerken als effectief worden beschouwd (Provan & Milward, 2001). In veel literatuur naar netwerkeffectiviteit wordt het begrip gedefinieerd als de mate waarin vooraf gestelde doelen behaald zijn (Koppenjan, 2008; Provan & Milward, 1995). Er bestaat echter veel kritiek op deze manier van beoordelen van netwerkeffectiviteit. Een alternatieve benadering is het beoordelen van effectiviteit op basis van de uitkomsten die behaald zijn in het netwerk (Koppenjan, 2008). Om te bepalen welke benadering in het huidige onderzoek gehanteerd wordt, zal eerst een verkenning gemaakt worden van de problemen rondom het beoordelen van netwerkeffectiviteit. Daarna zal besproken worden hoe netwerkeffectiviteit in het kader van het huidige onderzoek gedefinieerd wordt en waarop het geëvalueerd wordt.

### 2.2.1 Problemen bij het beoordelen van netwerkeffectiviteit

De traditionele manier van beoordelen van effectiviteit richt zich op het bereiken van ex-ante geformuleerde doelen (Koppenjan, 2008; Provan & Milward, 1995). Effectiviteit wordt daarin gedefinieerd als doeltreffendheid. Ofwel, leidt de besluitvorming, het beleid of de werkwijze tot de daarmee beoogde doelen. Deze doelen dienen dan als indicatoren voor het beoordelen van netwerkeffectiviteit. Het beoordelen van netwerkeffectiviteit op basis van vooraf gestelde doelen brengt echter een aantal problemen met zich mee. Om te beginnen bekijkt iedere organisatie in het netwerk de doelen vanuit zijn eigen perspectief (Jung, 2014; Provan & Milward, 2001). Een mogelijk doel is bijvoorbeeld het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Een grootschalige zorginstelling zal de kwaliteit van dienstverlening beoordelen aan de hand van harde kwaliteitsstandaarden, zoals hygiëne. Een maatschappelijk werker kijkt wellicht eerder of de zorg aansluit bij de behoefte van de zorgvrager. Er is in dat geval wel een doel afgesproken, maar het bereiken van dat doel is nog voor meerdere interpretaties vatbaar. Doelen zijn dus vaak ambigue (Jung, 2014). Wat daarin ook een rol speelt is dat in de doelstellingen van netwerken in de publieke sector zogenoemde zachte waarden centraal staan. Bijvoorbeeld kwaliteit van zorg, laagdrempeligheid of transparantie. Het zijn zaken die van nature voor meerdere interpretaties vatbaar zijn en soms zelfs eerder te maken hebben met gevoelens dan met cijfers (Steenhuisen, Dicke, & de Bruijn, 2009).

Een voor de hand liggende oplossing lijkt het simpelweg eenduidiger formuleren van doelen en het stellen van harde indicatoren waarop het bereiken van deze doelen geëvalueerd wordt. Het is echter de vraag of dit mogelijk is. Het samenwerken in netwerken is namelijk vaak een nieuwe activiteit voor de organisaties betrokken in het netwerk. Daardoor is door geen van de organisaties in het netwerk vooraf te overzien hoe de samenwerking zal verlopen of hoe de omstandigheden waarin het netwerk opereert, zullen gaan veranderen. Mogelijk worden werkprocessen in de loop van de tijd aangepast en sluiten de doelen waar alle partijen vooraf mee hebben ingestemd, niet meer aan bij wat er daadwerkelijk in het netwerk gebeurt. Het is dan niet passend om het netwerk te evalueren op doelbereiking aan de hand van de doelen die vooraf gesteld zijn (Koppenjan, 2008; Provan & Milward, 1995).

Samengevat, het beoordelen van netwerkeffectiviteit op basis van ex-ante geformuleerde doelen is niet passend. Het is moeilijk om doelen eenduidig te formuleren, waardoor iedere actor zijn eigen perspectief zal hebben op of deze doelen behaald zijn. Al zouden doelen eenduidig geformuleerd worden, bestaat de kans dat door de ontwikkeling van het netwerk, de vooraf gestelde doelen niet meer aansluiten bij wat er daadwerkelijk in het netwerk wordt bereikt.

### 2.2.2 Netwerkuitkomsten

Gezien de problemen die gepaard gaan met het beoordelen van netwerkeffectiviteit op basis van ex-ante geformuleerde doelen, wordt in de literatuur een alternatief aangedragen. Hierbij wordt uitgegaan van de uitkomsten van het netwerk als indicatoren voor effectiviteit (Koppenjan, 2008). Uitkomsten betreffen alle verschillende zaken die toe te schrijven zijn aan het werken in het netwerk. Er zijn dan ook heel veel verschillende soorten uitkomsten mogelijk in netwerken. In de literatuur worden deze verschillende soorten uitkomsten verdeeld in categorieën.

De meest tastbare vorm van uitkomsten zijn de substantieve, ofwel inhoudelijke uitkomsten (Klijn, Steijn, et al., 2010; Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 3). Dit zijn de resultaten of oplossingen die voortkomen uit het samenwerken of het toepassen van bepaalde werkwijzen binnen het netwerk. Bijvoorbeeld een groter ervaren welbevinden binnen de gemeenschap, of meer toekomstbestendige oplossingen. Een tweede vorm van uitkomsten zijn de procesuitkomsten (Klijn, Steijn, et al., 2010; Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 3). Deze uitkomsten hebben betrekking op de kwaliteit van processen in het netwerk, dat wil zeggen de interacties en samenwerking tussen actoren. Bijvoorbeeld het aantal interacties tussen actoren, of de onderlinge relaties die zij hebben. Als laatste zijn er institutionele uitkomsten (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 3). Hierbij gaat het om meer structurele veranderingen bij deelnemende organisaties in het netwerk, zoals aanpassingen in de visie van de organisatie, aanpassingen in functiewaardering, nieuwe werkwijzen of -percepties. Deze uitkomsten zijn niet direct zichtbaar of meetbaar toe te schrijven zijn aan de samenwerking in het netwerk.

Wanneer uitkomsten gebruikt worden om netwerkeffectiviteit te beoordelen, is het belangrijk om te bepalen welke vorm van uitkomsten daarbij relevant is (Provan & Milward, 1995). Het huidige onderzoek focust zich op de invloed van procesmanagement, dat wil zeggen management van actoren, interacties en processen in het netwerk, op netwerkeffectiviteit. Hierbij ligt de focus niet op de kwaliteit van het proces zelf, of op welke institutionele veranderingen het netwerk teweegbrengt. Veel meer gaat het hier om hoe managementactiviteiten kunnen bijdragen aan het behalen van resultaten en oplossingen die voortkomen uit het proces van het werken in netwerken, ofwel de inhoudelijke uitkomsten. Een focus op procesuitkomsten zou bovendien tot ambiguïteit in het onderzoek kunnen leiden, omdat er een overlap zit tussen procesmanagementactiviteiten en procesuitkomsten. Zo is het in het geval van conflicten in het netwerk bijvoorbeeld moeilijk om aan te duiden wat valt onder het oplossen van conflicten, de managementactiviteit, en de manier waarop conflicten worden opgelost, de procesuitkomst. Daar institutionele uitkomsten gezien hun aard moeilijk zichtbaar en dus meetbaar zijn, zullen ook deze buiten beschouwing worden gelaten.

Het huidige onderzoek focust zich dus op de inhoudelijke uitkomsten van netwerken. Er zijn veel verschillende inhoudelijke uitkomsten mogelijk. Een probleem wat zich voordoet is dat actoren mogelijk verschillende ideeën hebben over welke uitkomsten belangrijk zijn (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 124). Om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over netwerkeffectiviteit in brede zin, met relevantie voor alle actoren in het netwerk, is het daarom van belang om een zo breed mogelijk beeld te vergaren van de uitkomsten in het netwerk. Dat kan door in de beoordeling van netwerkeffectiviteit meerdere uitkomsten te beschouwen. Klijn et al. (2010) benoemen zes uitkomsten van netwerken die in de literatuur veel beschreven zijn; het innovatieve karakter van netwerkoplossingen of werkwijzen, de integraliteit, representativiteit, probleemoplossend vermogen, toekomstbestendigheid en de verhouding tussen kosten en baten. Het belang van deze verschillende soorten uitkomsten in netwerken wordt hieronder toegelicht.

Om te beginnen kunnen er uitkomsten zijn met betrekking tot het innovatieve karakter van oplossingen of werkwijzen in het netwerk (Nooteboom, 2002 in Klijn, Steijn, et al., 2010). Sørensen en Torfing definiëren innovatie als een *'intentional and proactive process that involves the generation and practical adoption and spread of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in*

*a specific context'* (2011, p. 849). Het kan bijvoorbeeld gaan om vernieuwing van processen, diensten, producten, of om de manier waarop diensten of producten worden geleverd. Met het innovatieve karakter van oplossingen of werkwijzen als uitkomst van netwerken gaat het om de mate waarin deze vernieuwend zijn, iets toevoegen of anders zijn dan de oplossingen of werkwijzen die zonder het netwerk gerealiseerd of gehanteerd zouden worden. Innovatie in netwerken is een veelbesproken onderwerp; juist omdat kennis en informatie over de grenzen van organisaties heen worden samengebracht, wordt van netwerken verwacht dat zijn innovatieve ideeën en oplossingen teweeg kunnen brengen (Mandell & Keast, 2013; Sørensen & Torfing, 2011).

Een andere belangrijke uitkomst in netwerken is de integraliteit van de oplossingen en werkwijzen. De organisaties in het netwerk moeten inspelen op wat er nodig is om de oplossingen en werkwijzen succesvol te laten zijn (Axelsson & Axelsson, 2006). Daarvoor moet er een volledig beeld zijn van alle factoren en perspectieven die een rol spelen bij de problemen of zaken waarop in het netwerk ingegaan wordt. Vervolgens moeten al deze factoren en perspectieven in afstemming en samenhang met elkaar worden meegenomen in de werkwijzen en oplossingen die worden ontwikkeld. Als met de werkwijzen of oplossingen bijvoorbeeld maar een klein deel van het probleem wordt aangepakt, waarbij andere factoren niet aan bod komen, zijn zij niet alomvattend, ofwel niet integraal. Integraliteit kan dus gezien worden als een maatstaf voor de kwaliteit van de dienstverlening of oplossing die het netwerk voortbrengt; de mate waarin de organisaties in staat zijn de samenwerking onderling zodanig te organiseren dat deze aansluit bij de problemen of zaken die in het netwerk behandeld worden (De Jong & Edelenbos, 2007).

Een derde uitkomst is de representativiteit van de werkwijzen en oplossingen (Edelenbos & Klijn, 2006). Hierbij gaat het om de mate waarin de verschillende organisaties inspraak hebben gehad in de werkwijzen en oplossingen die voortkomen uit het netwerk. Representativiteit wordt gezien als een belangrijk aspect van netwerken en is nauw verbonden met de manier van besluitvorming. Door het ontbreken van een hiërarchie in netwerken is er niet één actor die eenzijdig besluiten kan nemen die gelden voor het hele netwerk. Bovendien steunt de samenwerking in veel gevallen op de overtuiging dat juist door samen te werken meer kan worden bereikt dan dat de organisaties los van elkaar bereikt zouden kunnen hebben (Agranoff & McGuire, 2001). De organisaties moeten het eens worden over besluiten die het netwerk aangaan en streven daarbij naar consensus (Mandell & Keast, 2013). Alleen door besluiten in overleg te nemen, wordt de kennis en informatie van de verschillende actoren maximaal benut, ten einde de netwerkdoelen te bereiken. Daarnaast zullen organisaties in het netwerk meer gemotiveerd zijn om te blijven investeren in het netwerk, wanneer hun meningen en ideeën voldoende zijn weerspiegeld in de besluiten (Klijn & Koppenjan, 2000). De mate waarin de verschillende organisaties gerepresenteerd zijn in de uiteindelijke werkwijzen en oplossingen die voortkomen uit het netwerk is dus een belangrijke uitkomst van netwerken.

Een vierde uitkomst in netwerken is de mate waarin de oplossingen en werkwijzen in staat zijn uitkomsten te bieden voor problemen of vraagstukken die het netwerk behandeld worden, kortweg het probleemoplossend vermogen van het netwerk (Innes & Booher, 2003 in Klijn, Steijn, et al., 2010). Bijvoorbeeld de mate waarin het netwerk in staat is om invulling te geven aan een beleid, of om een bepaalde dienstverlening zo in te richten dat deze problemen van burgers oplost. Het is niet

vanzelfsprekend dat het netwerk problemen of vraagstukken op kan lossen. Het samenwerken in een netwerk kan namelijk een bron zijn voor complexiteit, bijvoorbeeld omdat organisaties andere perspectieven, ideeën en belangen hebben bij het oplossen van de problemen of vraagstukken (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 6). Toch is de reden voor het ontstaan van het netwerk vaak dat organisaties verwachten dat het bundelen van kennis en middelen in een samenwerking een uitkomst biedt voor het oplossen van complexe problemen of vraagstukken. De mate waarin het netwerk in staat is problemen op te lossen, ofwel het probleemoplossend vermogen, is daarom een belangrijke uitkomst in het netwerk.

Verder is toekomstbestendigheid een belangrijke uitkomst (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 8). Daarbij gaat het over de mate waarin de werkwijzen, resultaten en oplossingen in een netwerk in staat zijn om in de toekomst dezelfde positieve effecten met zich mee te blijven brengen. Of het netwerk toekomstbestendig is, kan op verschillende manieren beargumenteerd worden. Twee belangrijke factoren die in de literatuur aan bod komen zijn de stabiliteit van een netwerk en het draagvlak voor een netwerk vanuit de deelnemende organisaties (Austen, 2018; Human & Provan, 2000; Provan, Fish, & Sydow, 2007). In een nieuw netwerk zal de meeste aandacht gaan naar het ontwikkelen van structuren en processen in het netwerk. Wanneer deze structuren en processen eenmaal stabiel zijn, kan de focus verschuiven naar het behalen van de positieve effecten (Austen, 2018). Ook blijkt in een stabiele situatie of het werken in het netwerk en de daarbij horende investeringen daadwerkelijk iets meer opleveren dan wanneer de organisaties los van elkaar zouden werken. Dit inzicht draagt bij aan het draagvlak vanuit de deelnemende organisaties voor het netwerk. Draagvlak zorgt er dan voor dat organisaties gemotiveerd blijven om hun tijd, energie en middelen te blijven investeren, zodat het netwerk dezelfde positieve effecten kan blijven voortbrengen (Human & Provan, 2000; Provan et al., 2007).

Een zesde uitkomst die wordt beschreven betreft de verhouding tussen kosten en baten in het netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 6). Het gaat hier niet om de absolute verhouding tussen kosten en baten. Niet alle effecten zijn immers in geld of harde cijfers uit te drukken, bijvoorbeeld laagdrempeligheid van dienstverlening. Veel meer gaat het om een afweging van of de positieve effecten die het netwerk teweegbrengt opwegen tegen de investeringen die daarvoor gedaan moeten worden. Het werken in het netwerk vraagt bijvoorbeeld om veranderingen ten opzichte van de situatie zonder het netwerk. Zo moet er afstemming plaatsvinden, niet alleen binnen de organisaties, maar ook met de andere organisaties in het netwerk. Organisaties moeten medewerkers beschikbaar stellen voor de samenwerking en zij moeten zich de nieuwe werkwijzen eigen maken. Dit kost, zeker in het begin, een investering van tijd en dus geld. Wanneer organisaties veel investeringen doen in het netwerk, is het van belang dat de positieve effecten die het netwerk heeft dus opwegen tegen deze investeringen. Wegen deze positieve effecten niet op tegen de kosten kan dit bijvoorbeeld van invloed zijn op de motivatie van actoren om deel te blijven nemen aan de samenwerking (Koppenjan, 2008). Het is daarom belangrijk om te kijken naar de verhouding tussen kosten en baten als uitkomst van netwerken.

Naast een beschrijving van belangrijke uitkomsten in netwerken is het relevant om een opmerking te maken over het meten van uitkomsten. Bij het beoordelen van netwerkeffectiviteit aan de hand van uitkomsten is het van belang om informatie op te halen over de uitkomsten die bereikt zijn. Het objectief meten van uitkomsten is een ingewikkelde zaak. Een reden hiervoor is dat er veel

verschillende factoren in de meting moeten worden meegenomen. Een beoordeling van kostenbesparing van werkwijzen vraagt bijvoorbeeld om een compleet beeld van de totale tijd, middelen en investeringen die door de organisaties in het netwerk zijn gebruikt. Om te bepalen welke effecten er zijn moeten bovendien gegevens beschikbaar zijn van vóór het bestaan van het netwerk. Cliënten kunnen bijvoorbeeld aangeven hoe tevreden zij zijn over een bepaalde dienstverlening die middels het netwerk geleverd wordt. Echter, wanneer er geen informatie is over tevredenheid in de periode voordat de dienstverlening werd aangepast, kan niet bepaald worden of een hoge of lage tevredenheid gerelateerd is aan de aanpassing die in het netwerk gerealiseerd is. De moeilijkheden die gepaard gaan met het objectief meten van uitkomsten kunnen worden ondervangen door waargenomen uitkomsten te gebruiken als benadering voor de uitkomsten (Klijn, Steijn, et al., 2010). Het is dan niet nodig om een objectieve meting te doen van de daadwerkelijke uitkomsten, maar er wordt gekeken naar de percepties van actoren van de uitkomsten. In het huidige onderzoek zullen uitkomsten zodoende worden benaderd aan de hand van waargenomen uitkomsten. De hierboven beschreven mogelijke uitkomsten van netwerken zullen daarbij worden gebruikt voor de operationalisatie van netwerkeffectiviteit.

### 2.2.3 Tevredenheid als maatstaf

Zoals besproken is het belangrijk om recht te doen aan de verschillende belangen, doelen en perspectieven van actoren in het netwerk. Kijkend naar uitkomsten zijn er verschillende opties denkbaar. Ten eerste kan het zijn dat bij het samenwerken in netwerken geen resultaten of oplossingen worden gerealiseerd. Dat wil niet zeggen dat er niet is samengewerkt, echter zijn er uiteindelijk geen zichtbare of meetbare zaken gerealiseerd die toe te schrijven zijn aan het samenwerken in het netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 3). Ongeacht of er grote investeringen zijn gedaan in het netwerk, brengt de samenwerking transactiekosten met zich mee (Provan & Milward, 2001). Het samenwerken kost tijd en daardoor ook geld. Wanneer de samenwerking geen voordelen oplevert ten opzichte van een situatie zonder de samenwerking, is deze tijd en dus het geld verloren (Koppenjan, 2008). Een netwerk waarin wel samenwerking is, maar waar de samenwerking niet leidt tot resultaten, is in de meeste gevallen daarom niet wenselijk.

Ten tweede bestaat de mogelijkheid dat er wel uitkomsten gerealiseerd zijn die kunnen worden toegeschreven aan het werken in het netwerk, maar dat deze uitkomsten aansluiten bij de belangen en doelen van slechts een paar actoren. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als de wens om uitkomsten te bereiken, groter is dan een interesse in het echt samenwerken in het netwerk om tot deze uitkomsten te komen. Er zijn dan dus wel uitkomsten, maar deze zijn niet tot stand gekomen door gecoördineerde samenwerking, waarin belangen en doelen van verschillende actoren zijn meegewogen (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 3). Ook samenwerking op deze manier is niet wenselijk. Wanneer uitkomsten niet aansluiten bij belangen en doelen van meerdere actoren in het netwerk, zullen zij minder gemotiveerd zijn om tijd te blijven steken in de samenwerking. Het netwerk verliest daarmee zijn draagkracht en legitimiteit (Provan & Milward, 2001). Dit kan vervolgens weer van invloed zijn op de uitkomsten die het netwerk realiseert (Klijn & Koppenjan, 2000).

Een derde mogelijkheid is dat de uitkomsten, de gerealiseerde resultaten en oplossingen, aansluiten bij belangen en doelen van de meeste, of alle actoren uit het netwerk. De uitkomsten van het

netwerk weerspiegelen dan de belangen en doelen van de meeste actoren. Hierbij zijn zij voor alle actoren positief of ten minste neutraal en er zijn geen actoren die significante nadelen van de samenwerking in het netwerk ondervinden (Klijn & Koppenjan, 2016; Koppenjan, 2008; Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 3). Op die manier behoudt het netwerk zijn draagkracht en legitimiteit en zullen actoren gemotiveerd blijven de transactiekosten voor samenwerking te dragen. Dit wordt in de literatuur ook wel aangeduid met het begrip *goal-intertwinement*, letterlijk vertaald de verstrengeling van doelen. Het begrip duidt op een situatie waarin verschillen in belangen en doelen van actoren elkaar niet uitsluiten of tegenwerken, maar juist aanvullen of versterken in het belang van de doelen of visie van het netwerk als geheel.

Of er sprake is van goal-intertwinement kan worden bepaald door gebruik te maken van het criterium ‘*ex-post satisfying*’ (Klijn & Koppenjan, 2000; Koppenjan, 2008). Bij dit criterium gaat het om de tevredenheid van actoren met de uitkomsten. Zij maken daarbij een afweging over hoe de uitkomsten van het netwerk aansluiten bij de doelen en belangen waaraan zij de meeste waarde toekennen. Een beoordeling van netwerkeffectiviteit kan uiteindelijk in grofweg drie categorieën worden ingedeeld. Wanneer actoren over het algemeen tevreden zijn over de uitkomsten kan worden gesproken van goal-intertwinement; de doelen en belangen van de meeste actoren sluiten aan bij de uitkomsten. Wanneer actoren over het algemeen ontevreden zijn over de uitkomsten, sluiten de uitkomsten niet aan bij de belangen en doelen van actoren. Ook dan is er geen sprake van goal-intertwinement. Wanneer er grote verschillen zijn in de tevredenheid van actoren over uitkomsten, duidt dat op verschillen in de mate waarin de uitkomsten aansluiten bij de doelen en belangen van actoren en is er geen sprake van goal-intertwinement. De drie mogelijke beoordelingen van netwerkeffectiviteit zijn weergegeven in Figuur 1.

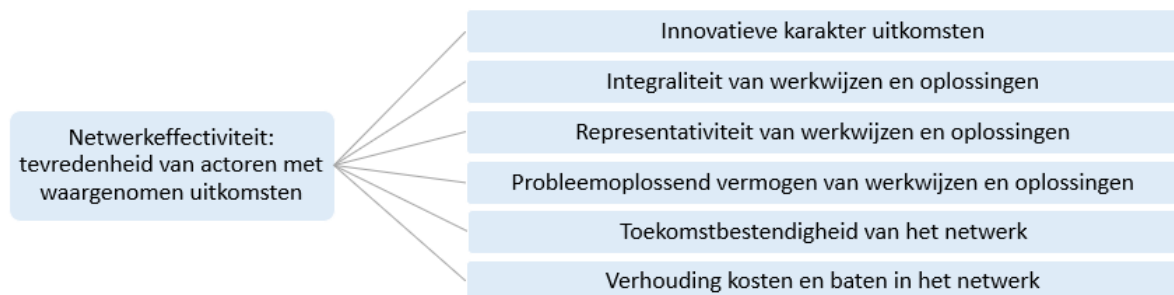


Figuur 1: Beoordeling goal-intertwinement op basis van tevredenheid van actoren over uitkomsten

Het beoordelen van netwerkeffectiviteit aan de hand van de tevredenheid van actoren over uitkomsten heeft verschillende voordelen. Om te beginnen kunnen doelen en belangen zoals gezegd veranderen, waardoor zij niet meer aansluiten bij de doelen die bij het opstarten van het netwerk geformuleerd zijn. Door te kijken naar tevredenheid over uitkomsten op een bepaald moment in de tijd kan aangesloten worden bij hoe doelen en belangen zich door de tijd heen ontwikkeld hebben (Koppenjan, 2008). Daarnaast doet het criterium van tevredenheid recht aan het bestaan van verschillende belangen en doelen. Het uitgangspunt is niet om te zorgen dat belangen en doelen van

alle actoren gelijk zijn, maar wel dat voor alle actoren geldt dat hun belangen en doelen voldoende weerspiegeld worden in de uitkomsten. Door te kijken naar tevredenheid van de verschillende actoren zal een uiteindelijke beoordeling van netwerkeffectiviteit representatief zijn voor de verschillende belangen en doelen die heersen (Klijn & Koppenjan, 2000; Koppenjan, 2008). Tot slot zijn doelen en belangen van actoren moeilijk te meten. Elke actor zal andere woorden gebruiken, of de ene actor noemt één doel en de andere actor noemt er tien. Door te kijken naar de tevredenheid wordt dit ondervangen en wordt een gemeenschappelijke maatstaf gebruikt om te kijken of uitkomsten aansluiten bij doelen en belangen (Klijn & Koppenjan, 2000).

Samenvattend zal voor de beoordeling van netwerkeffectiviteit gekeken worden naar meerdere inhoudelijke uitkomsten. Gezien de problemen die gepaard gaan met het objectief meten van uitkomsten, zal worden gekeken naar waargenomen uitkomsten. Een uiteindelijk oordeel over netwerkeffectiviteit berust op de tevredenheid van actoren met deze waargenomen uitkomsten. Het conceptuele model van netwerkeffectiviteit dat gebruikt wordt in het huidige onderzoek is weergegeven in Figuur 2. Tevredenheid of ten minste neutraliteit van actoren over de uitkomsten duidt dan vervolgens op de meest wenselijke situatie voor een netwerk; goal-intertwinement. Ofwel, de belangen en doelen van de meeste actoren zijn weerspiegeld in de uitkomsten die bereikt zijn. Door netwerkeffectiviteit op deze manier te beschouwen wordt aangesloten bij de dynamische aard van netwerken en het feit dat belangen en doelen van actoren in het netwerk mogelijk verschillen.



Figuur 2: Conceptueel model van netwerkeffectiviteit

## 2.3 Netwerkmanagement

Netwerken worden vaak omschreven als complexe structuren. Daarvoor zijn verschillende verklaringen te vinden. Een belangrijk punt is dat het netwerk bestaat uit verschillende actoren die horen bij verschillende organisaties. Zij zijn verbonden door de doelen die in het netwerk nagestreefd worden en zij zijn voor het bereiken van die doelen afhankelijk van elkaar wat betreft kennis en middelen. Vanuit hun positie in hun eigen organisatie hebben zij echter ook verschillende belangen en doelen. Daarnaast hebben zij mogelijk verschillende perspectieven op hoe in het netwerk gewerkt moet worden om de netwerkdoelen te bereiken. Deze verschillen maken de interacties tussen actoren in het netwerk complex en in het geval van conflicterende belangen, doelen of perspectieven kunnen er problemen in het netwerk ontstaan (Klijn & Koppenjan, 2000). Wanneer deze problemen overheersen, kan dit ook het

bereiken van de netwerkdoelen of goede uitkomsten in de weg staan.

Een andere verklaring voor de complexiteit van netwerken ligt in het ontbreken van een hiërarchie. Hoewel structuur van het netwerk niet de focus is van dit onderzoek, is het wel van invloed op hoe actoren in het netwerk zich tegenover elkaar verhouden. Zonder hiërarchie is er geen vaste structuur om deze relaties te duiden. Geen van de actoren heeft formeel zeggenschap over een van de andere actoren (Järvensivu & Möller, 2009; O'Toole, 1997). Er is daardoor geen verplichting voor actoren in het netwerk om zich te verantwoorden over hun bijdrage aan het netwerk. Regels en procedures in het netwerk zijn een product van onderhandelen en afstemmen tussen actoren en actoren kunnen elkaar niet dwingen tot het handelen volgens die regels en procedures (O'Toole, 1997; Provan & Kenis, 2008). Ook is er zonder hiërarchie geen grip op machtsposities van actoren. Wanneer bepaalde actoren in het netwerk bijvoorbeeld over meer financiële middelen beschikken geeft dit deze actoren een sterkere positie in het netwerk om beslissingen tegen te houden of juist veranderingen door te voeren (Klijn & Koppenjan, 2000). Er is geen formele structuur om hier richting aan te geven en te zorgen dat alle belangen meegewogen worden in besluitvorming.

Gezien de complexiteit van netwerken, is het niet vanzelfsprekend dat actoren in het netwerk altijd in staat zijn hun samenwerking te organiseren ten behoeve van het bereiken van de netwerkdoelen (Kickert et al., 1997; Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 9). Daarom is het van belang dat het netwerk gemanaged wordt. In de literatuur wordt hiervoor de term netwerkmanagement gebruikt. Kickert et al. (1997) definiëren netwerkmanagement als: *'promoting the mutual adjustment of the behaviour of actors with diverse objectives and ambitions with regard to tackling problems within a given framework of interorganizational relationships.'* Centraal in deze definitie staat het begrip *'mutual adjustment'*, ofwel wederzijdse aanpassing. Het gaat bij netwerkmanagement dus niet om het aansturen van actoren binnen een vaste structuur. Immers, de eventuele afspraken over sturing zijn altijd een product van overleg en onderhandelen tussen de actoren in het netwerk. De rol van de netwerkmanager is daarmee veel meer faciliterend en bemiddelend (Edelenbos & Klijn, 2006).

### 2.3.1 Drie definities van netwerkmanagement

De context waarin netwerkmanagement plaatsvindt, dat wil zeggen alle factoren die van invloed zijn op hoe het management uiteindelijk vorm krijgt, is in veel gevallen niet vergelijkbaar met de context van management binnen organisaties. Een medewerker binnen een organisatie die niet goed samenwerkt met zijn collega's, kan problemen op de afdeling veroorzaken. Een manager kan dan bijvoorbeeld besluiten om deze medewerker een andere functie te geven of hem te ontslaan. Wanneer in een netwerk samenwerking tussen medewerkers van verschillende organisaties niet goed verloopt, is een dergelijk besluit minder eenvoudig. Managers hebben geen zeggenschap over medewerkers van andere organisaties, maar zijn wel van deze medewerkers afhankelijk voor het bereiken van hun resultaten. In een dergelijk geval zal overlegd of onderhandeld moeten worden over hoe het probleem aangepakt moet worden. In de traditionele literatuur over management zijn managementactiviteiten en strategieën uitgebreid beschreven. Bijvoorbeeld aan de hand van de managementprincipes van Henry Fayol of het daarop voortbouwende acroniem POSDCORB (*'planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting'*). De onderlinge afhankelijkheid van verschillende organisaties in het

netwerk, die tegelijkertijd verschillende belangen en doelen hebben, in combinatie met het ontbreken van een hiërarchie, maakt dat theorieën zoals beschreven en onderzocht voor management binnen organisaties, niet zonder meer over te nemen zijn voor het managen van netwerken (Agranoff & McGuire, 2001; Herranz, 2008; Provan & Lemaire, 2012).

Hoewel de literatuur over netwerkmanagement inmiddels wel zeer uitgebreid is, is deze ook nog altijd sterk gefragmenteerd (Herranz, 2008). De term netwerkmanagement wordt op verschillende manieren gebruikt om de rol van managers rondom of binnen netwerken te beschrijven. Voordat wordt ingegaan op specifieke vormen van netwerkmanagement en activiteiten van netwerkmanagement is het relevant om een verkenning te maken van hoe de term netwerkmanagement in de literatuur gebruikt wordt, hoe de verschillende vormen overlappen en hoe zij van elkaar verschillen.

Om te beginnen kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee manieren waarop het begrip gebruikt wordt. Het onderscheid tussen de twee kan het beste aangeduid worden met een omschrijving van management als managen *in* netwerken en managen *van* netwerken (Provan & Lemaire, 2012). Managen in netwerken betreft het managen van een organisatie binnen een netwerk. De acties van managen van een organisatie binnen een netwerk kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op het vertegenwoordigen van de belangen van die organisatie en het betrekken van het personeel in de netwerkdoelen. Hierbij handelt de manager vanuit zijn eigen organisatie. Het managen van netwerken duidt op de wijze waarop het netwerk als geheel gemanaged wordt. Dat wil zeggen de processen en interacties op het niveau van het netwerk zelf (Provan et al., 2007; Provan & Lemaire, 2012). Hierbij handelt de manager vanuit het netwerk, met het belang van het netwerk voorop. In het huidige onderzoek wordt netwerkmanagement in principe verstaan als het laatstgenoemde; management van netwerken als geheel.

Het onderscheid tussen management in netwerken en management van netwerken is in de praktijk niet altijd duidelijk (Provan & Lemaire, 2012). Activiteiten van managers gericht op het managen van hun eigen organisatie in het netwerk, kunnen in sommige gevallen gezien worden als onderdeel van het managen van een netwerk als geheel. Het creëren van draagvlak voor de netwerkdoelen binnen de organisatie, is een activiteit die in eerste instantie gericht is op de medewerkers binnen een organisatie. Draagvlak voor de netwerkdoelen binnen de organisatie, betekent echter ook meer draagvlak voor de doelen op het niveau van het netwerk. Kortom, managementactiviteiten gericht op de eigen organisatie, kunnen indirect gezien worden als managementactiviteiten op het niveau van het netwerk.

Toch is er ook een andere kant. Management van de organisatie in het netwerk, kan ook gericht zijn op het behalen van maximaal resultaat voor de organisatie. Managers zijn dan bijvoorbeeld bezig te onderzoeken hoe de belangen en doelen van de organisatie passen binnen de netwerkdoelen. Op die manier zoeken zij hoe zij door deel te nemen aan het netwerk zoveel mogelijk winst kunnen behalen, zonder daar de volledige kosten voor te dragen. Het hoeft niet zo te zijn dat deze houding nadelige effecten heeft voor het netwerk als geheel, maar er is duidelijk een ander perspectief van waaruit gehandeld wordt (Provan & Lemaire, 2012). Bij het vaststellen van een mogelijk verband tussen netwerkmanagement en netwerkeffectiviteit is het dus van groot belang om te specificeren wat verstaan wordt onder netwerkmanagement en welke activiteiten daarbij horen. Zoals gezegd wordt met

netwerkmanagement in dit onderzoek, management van netwerken als geheel bedoeld. Het gaat dus om activiteiten direct of indirect gericht op het netwerk als geheel, waarbij ook het belang van het netwerk voorop staat.

Naast managen *van* en *in* netwerken wordt het begrip netwerkmanagement soms ook gebruikt als aanduiding van *managerial networking*. Daarmee worden interacties van managers met andere organisaties bedoeld in een bepaalde frequentie en vorm (Meier & O'Toole, 2001; O'Toole & Meier, 2004). Het gaat dus om de activiteit van managers buiten hun eigen organisatie. Managerial networking is echter niet gebonden aan een vaste definitie van een netwerk. Activiteit van managers binnen organisaties gericht op andere organisaties is namelijk niet altijd gebaseerd op een afhankelijkheid wat betreft kennis en middelen en vindt ook niet per definitie plaats rondom een gemeenschappelijk doel (Agranoff, 2006). Sterker nog, soms is het doel juist om bij te dragen aan het behalen van resultaten in de eigen organisatie. Managerial networking vertoont vooral overlap met de definitie van managen *in* netwerken, omdat management geschiedt vanuit het perspectief van de eigen organisatie en niet het netwerk als geheel. Net als bij managen in netwerken kunnen deze acties dus zowel gericht zijn op de eigen organisatie, maar kunnen zij indirect ook bijdragen aan belangen en doelen van het netwerk als geheel (Hansen & Villadsen, 2017). Het is belangrijk deze vorm te benoemen, om het onderscheid duidelijk te maken en mogelijke verwarring met resultaten van andere onderzoeken te voorkomen. Daarnaast biedt de theorie rondom managerial networking handvaten om de noodzakelijkheid van het managen van netwerken te onderbouwen.

### 2.3.2 Vormen van netwerkmanagement

Netwerkmanagement, beschouwd als het managen van het netwerk als geheel, kan verder worden onderverdeeld in twee typen: management van structuur en management van proces (Klijn, Steijn, et al., 2010). De eerste vorm, management van institutionele of structurele factoren, is gericht op het veranderen van de structuur van het netwerk. Bijvoorbeeld welke actoren deelnemen in het netwerk of hoe middelen worden verdeeld. Het is een meer ingrijpende vorm van management dan procesmanagement en het is vaak bedoeld om meer duurzame veranderingen in het netwerk te realiseren. Daar de structurele factoren vaak sterk verankerd zijn in het netwerk, is het veranderen van deze factoren niet makkelijk. Het kost veel tijd en er zijn vaak financiële middelen nodig om deze verandering door te voeren (Klijn et al., 1995; Klijn, Steijn, et al., 2010; Meier & O'Toole, 2001).

De tweede vorm is procesmanagement. Deze vorm van management is gericht op strategieën en activiteiten die managers kunnen toepassen voor het faciliteren, begeleiden en coördineren van interacties en processen in het netwerk (Klijn et al., 1995; Klijn, Steijn, et al., 2010; Meier & O'Toole, 2001). Deze vorm van netwerkmanagement wordt in ouder onderzoek ook wel aangeduid met de term *game management* (Klijn et al., 1995). Die term is afgeleid van de benaming van interacties tussen actoren in het netwerk als *games*. De actoren in de interacties in het netwerk zijn als het ware de spelers in het spel. Door gebruik te maken van middelen en strategieën kunnen zij invloed uitoefenen en het bereiken van bepaalde doelen proberen te bevorderen (Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 9). Bij game management, ofwel procesmanagement, gaat het dus om de activiteiten van managers om het spel, ofwel de interacties te bevorderen. Het uitgangspunt daarvan is om de samenwerking tussen actoren te

bevorderen en bepaalde doelen te bereiken. Een belangrijk kenmerk hierbij is dat zij de structurele factoren van het netwerk als een gegeven beschouwen (Klijn et al., 1995).

Het huidige onderzoek zal zich richten op procesmanagement zoals hierboven beschreven. Belangrijk om op te merken is dat het onderscheid tussen management van structurele factoren en procesmanagement niet altijd wordt gemaakt (Agranoff & McGuire, 2001; McGuire, 2002). De definitie die dan aan netwerkmanagement wordt gegeven sluit echter in de meeste gevallen aan bij de definitie van procesmanagement zoals hierboven beschreven. De literatuur over netwerkmanagement, en zo ook procesmanagement is zeer uitgebreid. Er zijn bovendien zeer veel verschillende managementstrategieën en activiteiten beschreven (Agranoff & McGuire, 2001; Klijn et al., 1995; McGuire, 2002; Meier & O'Toole, 2001; O'Toole, 1988). In de praktijk is de exacte invulling van een activiteit of strategie altijd specifiek aan de context waarin deze wordt toegepast. Het is daarom passend om te kijken naar een indeling van typen of categorieën activiteiten. Drie verschillende indelingen zullen hieronder worden besproken. Deze verschillende indelingen met een toelichting zijn weergegeven in Tabel 1.

Klijn, Koppenjan en Termeer (1993) beschrijven vier typen activiteiten die aansluiten op vier aspecten van netwerken waarop de activiteiten betrekking kunnen hebben: de actoren, de regels, de percepties en de middelen. De typen activiteiten die zij omschrijven zijn: selectief activeren, mobiliseren van bronnen, inspelen op regels, compromisvorming en gezamenlijke beeldvorming. Bij selectief activeren worden bepaalde actoren op basis van hun belangen, ideeën en doelen bewust wel of niet bij elkaar gebracht, om zo bijvoorbeeld beleidsvoorstellen meer kracht bij te zetten, of juist tegen te houden. Hierbij wordt dus strategisch ingespeeld op verhoudingen tussen actoren (Klijn et al., 1993, p. 235). Het mobiliseren van bronnen betreft het inspelen op de verdeling van middelen in het netwerk. Door een inschatting te maken van welke middelen nodig zijn en te zorgen dat actoren instemmen met het inzetten van deze middelen, kan de kwaliteit van bijvoorbeeld een bepaalde dienst in het netwerk verhoogd worden (Klijn et al., 1993, pp. 235–236). Bij het inspelen op de regels maakt de manager gebruik van de regels. Kennis van de regels kan bijdragen aan een goed verloop van samenwerking en aan het bevorderen van besluitvorming in het netwerk (Klijn et al., 1993, p. 236). Bij compromisvorming en gezamenlijke beeldvorming speelt de manager strategisch in op de percepties van actoren, met als doel deze percepties meer op elkaar af te stemmen. Dat kan bijvoorbeeld door gelijkenissen te benadrukken (Klijn et al., 1993, pp. 236–237).

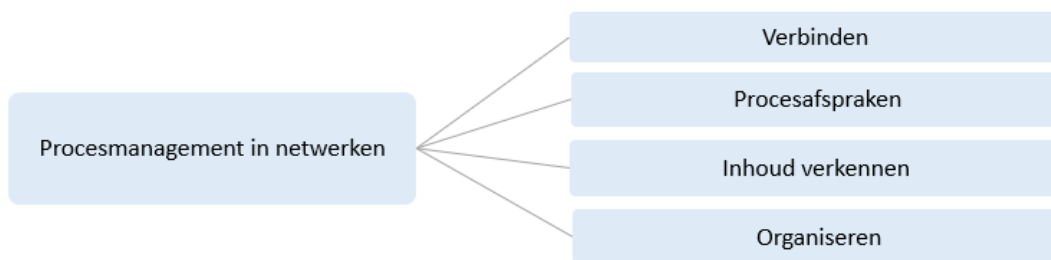
Een andere indeling is gemaakt door Agranoff en McGuire (2001). De indeling vertoont veel overeenkomsten met de indeling van Klijn, Koppenjan en Termeer (1993). Zij onderscheiden ook vier typen, echter deze indeling is niet gebaseerd op aspecten van het netwerk waar de activiteiten betrekking op kunnen hebben, maar op een samenvatting van alle activiteiten die in de literatuur beschreven zijn. De vier typen zijn *activating*, *framing*, *mobilizing* en *synthesizing*. Bij *activating* gaat het om het identificeren en vervolgens betrekken of uitsluiten van actoren en middelen die nodig zijn om de netwerkdoelen te bereiken (Agranoff & McGuire, 2001, pp. 298–299). Waar het bij Klijn et al. (1993) activeren vooral gericht is op de actoren, gaat het bij Agranoff en McGuire (2001) dus ook om het activeren van de juiste hulpbronnen. *Mobilizing* gaat vooral om het creëren van draagvlak voor het netwerk bij actoren binnen en buiten het netwerk (Agranoff & McGuire, 2001, p. 300). Dit verschilt van

de definitie van Klijn et al. (1993) die zich louter richt op de middelen. *Framing* betreft het beïnvloeden van regels, problemen, doelen en percepties ten einde de samenwerking en doelbereiking te bevorderen (Agranoff & McGuire, 2001, p. 299). De beschrijving gegeven door Agranoff en McGuire komt zo goed als overeen met de beschrijving van Klijn et al. *Synthesizing*, tot slot, betreft het faciliteren van interacties en samenwerking in het netwerk in brede zin (Agranoff & McGuire, 2001, p. 300). Het inspelen op de regels, zoals beschreven door Klijn et al. (1993) is slechts een onderdeel van *synthesizing* zoals beschreven door Agranoff en McGuire (2001).

In later onderzoek beschrijven Klijn, Steijn, & Edelenbos (2010) vier andere typen van procesmanagement, namelijk *connecting*, *process agreements*, *exploring content*, en *arranging*. Ook deze indeling is gebaseerd op een samenvatting van de literatuur. De indeling toont meer verschillen met de hiervoor besproken indelingen. *Connecting* betreft alle activiteiten rondom het identificeren van actoren voor samenwerking en het faciliteren van de zaken die nodig zijn om de samenwerking tussen deze actoren te bevorderen, zoals bijvoorbeeld het wegnemen van blokkades (Klijn, Steijn, et al., 2010, p. 1069). (Selectieve) activatie zoals beschreven door Klijn et al. (1993) en Agranoff en McGuire (2001) is een onderdeel van *connecting*. Activiteiten rondom *Process agreements* gaat over het treffen van overeenkomsten over regels in het netwerk om het interactieproces te begeleiden (Klijn, Steijn, et al., 2010, p. 1070). Bijvoorbeeld regels over hoe in het geval van een conflict wordt gehandeld. *Exploring content* houdt in dat managers doelen en percepties van actoren kennen en deze kennis gebruiken om bijvoorbeeld nieuwe oplossingen voor problemen te creëren (Klijn, Steijn, et al., 2010, p. 1069). Deze groep activiteiten komt overeen met wat door Agranoff en McGuire (2001) en Klijn et al. (1993) wordt beschreven als *framing* of *compromisvorming* en *gezamenlijke beeldvorming*. Activiteiten van *arranging* zijn gericht op het instellen van structuren voor samenwerking, zoals werkgroepen of teams (Klijn, Steijn, et al., 2010, p. 1069).

Het is belangrijk om op te merken dat de verschillende indelingen die besproken zijn elkaar niet tegenspreken in de categorieën activiteiten die zij identificeren. Activiteiten van procesmanagement kunnen worden ingedeeld volgens de verschillende indelingen. Er is dan ook niet één juiste indeling van typen procesmanagement. Daarnaast zijn de categorieën niet onderling uitsluitend. Strategieën die onder een bepaalde categorie worden ingedeeld, passen in sommige gevallen ook binnen een andere categorie. Over het algemeen lijken de beschrijvingen van typen activiteiten door Agranoff en McGuire (2001) breder en uitgebreider dan de beschrijvingen van Klijn et al. (1993). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het onderzoek naar netwerkmanagement in de loop der jaren een grotere omvang heeft gekregen en er meer verschillende soorten activiteiten en strategieën zijn beschreven. Uitgaande van deze assumptie is het passend om de meest recente indeling van activiteiten te kiezen. De indeling van Klijn et al (2010) is bovendien in later onderzoek opnieuw gebruikt (zie bijvoorbeeld Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010; Klijn et al., 2015; I. M. Kort, Verweij, & Klijn, 2016; M. Kort & Klijn, 2011). Door te kiezen voor deze indeling kunnen onderzoeksresultaten beter worden vergeleken met soortgelijke onderzoeken uit deze tijd en kan bovendien zoveel mogelijk worden aangesloten en voortgebouwd op

bestaand onderzoek. Het conceptuele model van netwerkmanagement dat gebruikt wordt in het huidige onderzoek is weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3: Conceptueel model van procesmanagement in netwerken

### 2.3.3 Netwerkmanagement als determinant voor netwerkeffectiviteit

In verhouding tot de hoeveelheid onderzoek naar netwerken, netwerkmanagement en procesmanagement, is er nog relatief weinig onderzoek dat kijkt naar de effecten van managen van netwerken en procesmanagement op netwerkeffectiviteit (Klijn, Steijn, et al., 2010; McGuire, 2002; Provan et al., 2007). Toch lijkt er over het algemeen consensus te zijn over het belang van managementactiviteiten in netwerken voor het bereiken van uitkomsten.

Een onderbouwing voor deze stelling is te vinden in een aantal kwantitatieve studies naar de impact van *managerial networking* in onderwijs (Meier & O'Toole, 2001, 2003, 2010; Schalk, Torenvlied, & Allen, 2010). Resultaten van deze studies laten zien dat prestaties van scholen verbeterden in de gebieden waar managers de frequentie van interacties tussen managers in het netwerk hoger lag. Huang en Provan (2007) tonen aan dat organisaties meer betrokkenheid van organisaties in het netwerk ook gerelateerd is aan het behalen van betere uitkomsten. De theorie biedt twee mechanismen die verklaren hoe het aantal interacties en betrokkenheid van management in het netwerk kunnen bijdragen aan het behalen van betere uitkomsten. Ten eerste kan managementactiviteit bijdragen aan betere uitkomsten door het beperken van instabiliteiten (Akkerman & Torenvlied, 2011; Meier & O'Toole, 2001; Turrini et al., 2010). Overleg en onderhandelen in het netwerk draagt bij aan het wegnemen van spanningen en blokkades ten behoeve van het faciliteren van een goede samenwerking. Ten tweede kan managementactiviteit bijdragen aan betere uitkomsten door het behouden of koesteren van stabiliteiten (Akkerman & Torenvlied, 2011; Meier & O'Toole, 2001; Turrini et al., 2010). Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het uitwisselen van informatie in het netwerk en het benadrukken van belangen en doelen die overeenstemmen ten behoeve van een goede onderlinge verhouding.

Managementactiviteiten in het netwerk zijn echter niet per definitie gericht op het bevorderen van netwerkuitkomsten en hebben in sommige gevallen vooral als doel de uitkomsten voor de eigen organisatie te bevorderen. De theorie over *managerial networking* is daarom niet zomaar over te nemen om de invloed van managen van netwerken op netwerkeffectiviteit te verklaren. Wel kan een verbinding worden gelegd tussen de twee. Gezien de complexiteit van netwerken, wordt het management ervan noodzakelijk geacht voor het behalen van netwerkdoelen of uitkomsten (Huang & Provan, 2007; Klijn & Koppenjan, 2000). Het feit dat studies naar *managerial networking* aantonen dat interacties en

Tabel 1: overzicht van indelingen van activiteiten van procesmanagement

<b>Auteur(s)</b>	<b>Typen activiteiten</b>			
(Klijn et al., 1993, pp. 235–237)	<i>Selectief activeren</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusie en/of exclusie van actoren</li> <li>- Beoordelen van geschiktheid van actoren en middelen voor netwerken of netwerkprocessen</li> </ul>	<i>Mobiliseren van bronnen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van noodzakelijkheid van middelen</li> <li>- Motiveren van actoren die beschikken over noodzakelijke middelen</li> <li>- Zoeken naar alternatieve middelen</li> </ul>	<i>Inspelen op regels</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennen van formele en informele regels in het netwerk</li> <li>- Toepassen van de regels om processen te begeleiden</li> <li>- Niet toepassen van de regels om processen te begeleiden</li> </ul>	<i>Compromisvorming en gezamenlijke beeldvorming</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verenigen van conflicterende percepties</li> <li>- Compromissen sluiten</li> <li>- Overeenkomen om het oneens te zijn</li> <li>- Herdefiniëren van problemen</li> </ul>
(Agranoff & McGuire, 2001, pp. 298–301)	<i>Activation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecteren of uitsluiten van actoren, kennis en middelen voor het netwerk en processen</li> <li>- Beoordelen van geschiktheid van actoren, kennis en middelen voor het netwerk en netwerkprocessen</li> </ul>	<i>Framing</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaststellen en beïnvloeden van regels en procedures in het netwerk.</li> <li>- Beïnvloeden van percepties</li> <li>- Creëren van gedeelde doelen of visies</li> <li>- Herdefiniëren van problemen</li> </ul>	<i>Mobilizing</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steun creëren voor het netwerk</li> <li>- Motiveren en inspireren van actoren</li> <li>- Toewijding creëren van actoren aan het netwerk</li> </ul>	<i>Synthesizing</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliteren van interactie</li> <li>- Voorkomen, verkleinen of wegnemen van blokkades tot samenwerking</li> <li>- Verkleinen van onzekerheid of complexiteit door het delen van informatie</li> <li>- Nieuwe regels en procedures voor interactie instellen</li> </ul>
(Klijn, Steijn, et al., 2010, pp. 1069–1070)	<i>Connecting</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selectieve activatie van actoren</li> <li>- Mobilisatie van middelen</li> <li>- Starten van nieuwe interacties</li> <li>- Vormen van coalities</li> <li>- Mediëren</li> <li>- Wegnemen van blokkades voor samenwerking</li> <li>- Creëren van prikkels voor samenwerking</li> </ul>	<i>Process agreements</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reguleren van toegang en uitgang van actoren in het netwerk.</li> <li>- Reguleren van conflicten</li> <li>- Reguleren van overleg en informatieuitwisseling</li> <li>- Reguleren van veto mogelijkheden van actoren</li> </ul>	<i>Arranging</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren van nieuwe (tijdelijke) organisatorische structuren (bijvoorbeeld werkgroepen, projecten, commissies)</li> </ul>	<i>Exploring content</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zoeken naar overeenstemming van doelen</li> <li>- Creëren van variatie in oplossingen</li> <li>- Beïnvloeden van percepties</li> <li>- Verzamelen en beheren van informatie en onderzoek</li> <li>- Creëren van variatie door creatieve competitie</li> </ul>

betrokkenheid van managers in het netwerk kunnen bijdragen aan uitkomsten lijkt deze premisse van noodzakelijkheid van management te ondersteunen. Op basis hiervan wordt in het huidige onderzoek de aanname gedaan worden dat managementactiviteiten bij kunnen dragen aan het behalen van uitkomsten.

Deze aanname leidt tot de vraag welke typen activiteiten van management dan precies bijdragen aan uitkomsten, ofwel wat moet een manager in het netwerk doen om maximaal bij te dragen aan het behalen van uitkomsten. Toch zijn er tot nu toe slechts enkele studies die verschillende typen activiteiten bekijken, al specificeren zij in hun resultaten niet allemaal of er verschillen zijn tussen de verschillende typen (Klijn, Edelenbos, et al., 2010; Klijn, Steijn, et al., 2010; Klijn et al., 2015; I. M. Kort et al., 2016; Ysa et al., 2014). Voor het onderscheiden van verschillende typen activiteiten van procesmanagement is in het huidige onderzoek gebruik gemaakt van de indeling zoals beschreven door Klijn et al. (2010) die vier typen kent: *connecting*, *process agreements*, *exploring content* en *arranging*. Hoewel onderzoek naar effecten van de verschillende activiteiten dus zeer beperkt is en gedegen theorie over het effect op uitkomsten ontbreekt, biedt de literatuur wel inzicht in waarom de verschillende typen managementactiviteiten van belang zijn.

Het eerste type activiteit '*connecting*', ofwel verbinden, betreft alle activiteiten gericht op het identificeren en bij elkaar brengen van de juiste actoren voor samenwerking. De samenwerking in het netwerk heeft in de meeste gevallen als doel iets te realiseren wat de organisaties los van elkaar niet hadden kunnen realiseren, bijvoorbeeld efficiëntere of kwalitatief betere dienstverlening. Er moet daarbij inzicht zijn in welke kennis en middelen nodig zijn en welke actor over welke kennis en middelen beschikt. Ook moeten de actoren die deelnemen bereid zijn hun kennis en middelen vervolgens in te zetten ten behoeve van het bereiken van deze uitkomsten. Managers zouden daarom actief bezig moeten zijn met het selecteren en bij elkaar brengen van actoren die beschikken over de juiste kennis en middelen en waarde hechten aan de netwerkdoelen (Agranoff & McGuire, 1999; Scharpf, 1978 in Klijn, Steijn, et al., 2010).

Het tweede type activiteit is het maken van '*process agreements*', ofwel procesafspraken. Het gaat over het maken van regels of afspraken om het interactieproces goed te laten verlopen. Het gaat dan bijvoorbeeld om afspraken over hoe besluitvorming plaatsvindt, maar ook afspraken wanneer van regels afgeweken kan worden (Klijn, Steijn, et al., 2010). Elke organisatie in het netwerk heeft zijn eigen regels en afspraken (Kickert et al., 1997, Hoofdstuk 3). Wanneer deze regels en afspraken sterk verschillen kan dit leiden tot problemen of conflicten tijdens de samenwerking in het netwerk. Daarnaast ontstaan gedurende de samenwerking vaak ook informele of ongeschreven regels. Deze regels zijn echter vaak ambigue en leiden daardoor soms eerder tot onduidelijkheid, dan dat zij het interactieproces bevorderen (Klijn et al., 1995). Om die reden is het van belang om ook op netwerk niveau ook regels en afspraken te maken. Enerzijds om conflicten te voorkomen, anderzijds om interactie efficiënter te laten verlopen. In het maken van regels en afspraken schuilt ook een mogelijk nadeel. Voor verdere ontwikkeling in het netwerk ten behoeve van het behalen van uitkomsten, is soms namelijk juist nodig dat afgeweken kan worden van procedures en bestaande systemen. Wanneer er veel regels zijn, kan dit het netwerk rigide maken, waardoor deze ontwikkeling mogelijk wordt belemmerd (McGuire, 2002).

'*Exploring content*', hier vertaald als het verkennen van inhoud, betreft activiteiten gericht op leren kennen en gebruiken van percepties, ideeën en doelen van verschillende actoren in het netwerk. Om uiteindelijk met de samenwerking iets te bereiken wat de organisaties los van elkaar niet hadden kunnen bereiken, is het nodig om kennis en middelen van de verschillende organisaties met elkaar te combineren zodat het de som van de delen overstijgt (Kickert et al., 1997, Hoofdstuk 3; Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 8; Turrini et al., 2010). Het is belangrijk om niet te fixeren op verschillen in percepties en ideeën. In plaats daarvan zouden managers moeten kijken naar hoe percepties precies van elkaar verschillen en hoe deze verschillen ingezet kunnen worden in het voordeel van het netwerk. Verschillen geven bijvoorbeeld de mogelijkheid om van elkaar te leren, maar kunnen ook leiden tot nieuwe inzichten over de oplossing voor een bepaald probleem (Kickert et al., 1997, Hoofdstuk 3).

Het vierde en laatste type activiteiten is '*arranging*', ofwel organiseren. Activiteiten van dit type zijn gericht op het tijdelijk inrichten van structuren voor samenwerking, zoals werkgroepen of teams. In de literatuur wordt deze activiteit voornamelijk in verband gebracht met het verhelpen van stagnaties in het netwerk. Het creëren van werkgroepen waarin mensen vanuit verschillende disciplines samen aan een vraagstuk werken, zou bijvoorbeeld kunnen zorgen dat weer creativiteit op gang komt (Klijn, Steijn, et al., 2010). De literatuur over het belang van organiseren is minder uitgebreid dan voor de andere typen activiteiten. Daarnaast specificeert bestaande literatuur het dus vooral als een activiteit die toegepast wordt wanneer er stagnaties zijn in de samenwerking. Waar de andere typen activiteiten vrijwel altijd toegepast kunnen worden, is het toepassen van activiteiten van organiseren in veel gevallen afhankelijk van het wel of niet bestaan van stagnaties.

Het onderzoek van Klijn et al. (2010) is tot nog toe het enige onderzoek dat bij de bespreking van resultaten onderscheid maakt in het effect van verschillende typen activiteiten op uitkomsten. Resultaten van dit onderzoek laten zien dat alle typen activiteiten: verbinden, procesafspraken, inhoud verkennen en organiseren, van invloed zijn op het behalen van uitkomsten. Hierin hebben zij zowel gekeken naar de invloed op inhoudelijke als op procesmatige uitkomsten. Voor beide soorten uitkomsten gold dat verbinden, gevolgd door inhoud verkennen het grootste effect hadden. Inhoud verkennen had een sterker effect op inhoudelijke uitkomsten dan op procesmatige uitkomsten. Het effect van het type verbinden was voor beide soorten uitkomsten ongeveer gelijk. Activiteiten van het type procesafspraken en organiseren, hoewel significant, hadden maar een klein effect op de uitkomsten (Klijn, Steijn, et al., 2010). Op basis van dit onderzoek, in combinatie met de verschillen die in de literatuur aangedragen worden voor het belang van de afzonderlijke typen activiteiten, wordt verwacht dat verschillende typen activiteiten van procesmanagement verschillen in die invloed die zij hebben op het bereiken van uitkomsten voor netwerkeffectiviteit.

## 3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk zullen de uitvoering van het onderzoek en de daarbij gemaakte methodologische keuzes worden besproken. Om te beginnen zal een beschrijving van de casus worden gegeven. Daarna wordt aandacht besteed aan de onderzoeksstrategie en wetenschapsfilosofische achtergrond van het onderzoek. Vervolgens wordt de operationalisatie van variabelen tot meetbare concepten besproken. Daarna volgen de methoden van dataverzameling en de selectie van respondenten. Tot slot zal worden besproken hoe de data geanalyseerd zijn en zal een bespreking worden gemaakt van de validiteit en betrouwbaarheid in het onderzoek.

### 3.1 Casusomschrijving

Om inzicht te krijgen in, en uitspraken te kunnen doen over hoe typen activiteiten van procesmanagement van invloed zijn op netwerkeffectiviteit was het van belang om een casus te kiezen die representatief zou zijn voor het onderzoeksthema. Met betrekking tot het huidige onderzoek was het daarom passend om een reeds bestaand netwerk te kiezen. Op die manier konden uitspraken gedaan worden over netwerkeffectiviteit. Immers, in een opstartend netwerk zijn in de meeste gevallen nog geen uitkomsten om naar terug te kijken. Daarnaast moest het netwerk voldoen aan de definitie die in het huidige onderzoek voor netwerken gehanteerd werd. Het netwerk moest bestaan uit meerdere organisaties die voor het bereiken van hun gezamenlijk doel of gezamenlijke visie van elkaar afhankelijk zijn. Om tot slot uitspraken te kunnen doen over de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement, was het van belang dat enige vorm van netwerkmanagement in het netwerk aanwezig was. Een casus die hierbij aansloot was het netwerk van Proeftuin Ruwaard.

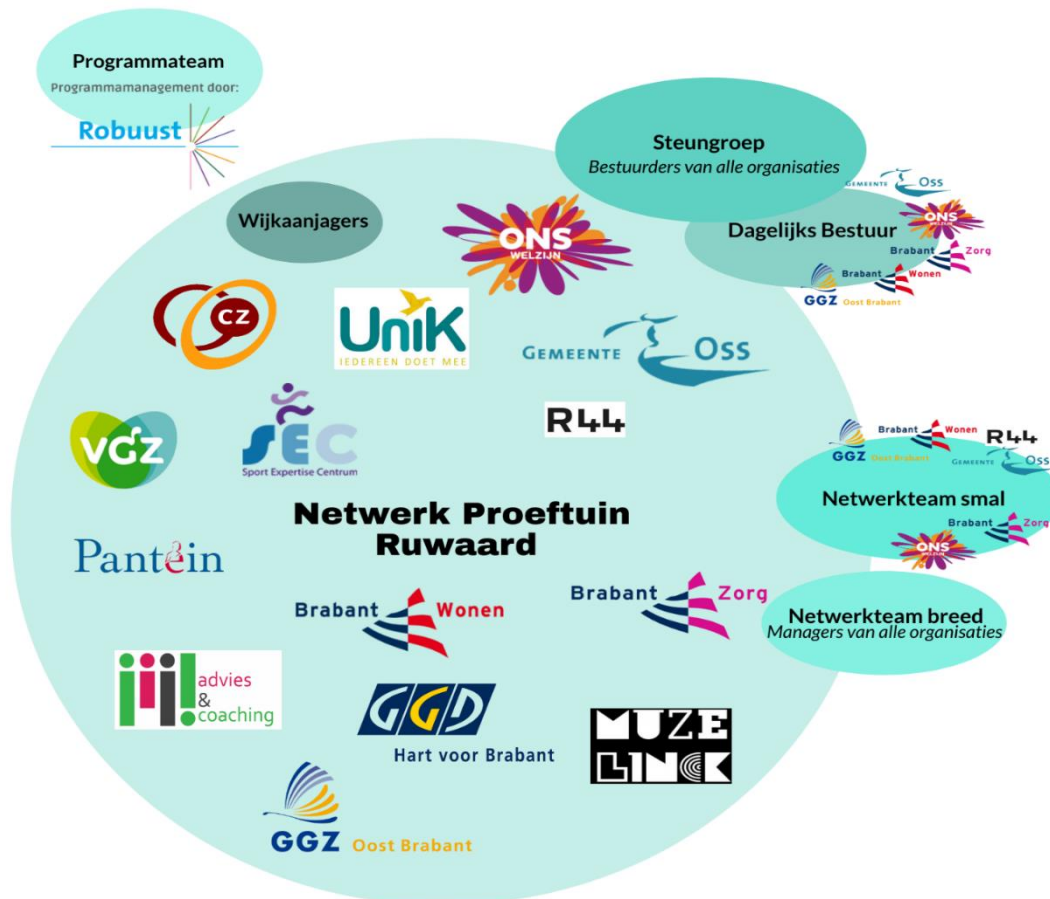
Zoals genoemd bestaat het netwerk van Proeftuin Ruwaard uit 14 organisaties op het gebied van zorg, welzijn, werk en wonen. Het netwerk steunt op de Samenwerkwijze; een werkwijze waarin de wijkbewoner de regie heeft over zijn eigen hulpvraag. Hierbij is het belangrijkste punt dat hulp georganiseerd wordt, aansluitend bij de hulpvraag en niet op basis van het aanbod vanuit de organisaties (Proeftuin Ruwaard, z.d.-c). Het netwerk heeft, als gevolg van deze werkwijze, een bottom-up karakter. Dat wil zeggen dat de beroepskrachten die werken in de praktijk de input bieden voor besluitvorming en de verdere ontwikkeling van de Samenwerkwijze op het niveau van management en uiteindelijk bestuur. Na het uitwerken van de hulpvraag, gaan de betrokken beroepskrachten van verschillende organisaties samen met de wijkbewoner in gesprek. Hierbij kan bijvoorbeeld naar boven komen dat het zeer wenselijk is een andere woning toe te kennen, maar dat op dat moment niet aan de voorwaarden voor een urgentieprocedure wordt voldaan. Als alle betrokkenen ervan overtuigd zijn dat een andere woning de beste oplossing is, biedt de Samenwerkwijze ruimte om deze keuze te maken. Dit kan bijvoorbeeld zijn om escalatie te voorkomen, of om op andere fronten kosten te kunnen besparen. Wanneer de oplossing sterk afwijkt van het normale aanbod van organisaties, wordt van managers verwacht dat zij de ruimte creëren om deze oplossingen te realiseren. Bestuurders van organisaties moeten hierin de managers steunen, zodat zij deze ruimte ook daadwerkelijk kunnen creëren (Proeftuin Ruwaard, 2017).

Ten behoeve van het faciliteren en begeleiden van de samenwerking middels de Samenwerkwijze, zijn voor Proeftuin Ruwaard verschillende structuren georganiseerd. Een belangrijk facet is de steungroep, bestaande uit de bestuurders van de organisaties die de richting en kaders voor het netwerk bepalen. Zij dragen de visie uit in hun organisatie en zorgen dat er ruimte komt om de Samenwerkwijze in de verschillende organisaties toe te passen. De steungroep komt een aantal keer per jaar bij elkaar om hierover te overleggen. Het Dagelijks Bestuur is een subgroep van bestuurders van de grootste partijen in het netwerk. Zij voeren de besluiten uit die door de steungroep worden genomen en sturen bij waar nodig. Verder zijn er twee netwerkteams. Ten eerste netwerkteam breed. Dit team bestaat uit alle managers van de deelnemende organisaties die met elkaar overleggen over hoe de besluiten vanuit de steungroep zich laten vertalen naar de praktijk. Ten tweede het netwerkteam smal dat bestaat uit een afspiegeling van het dagelijks bestuur maar dan op managementniveau. Dit team moet ervoor zorgen dat de samenwerking in het netwerk uiteindelijk overgaat van projectbasis naar een reguliere werkwijze. Binnen dit team worden portefeuilles van belangrijke thema's verdeeld, zoals bijvoorbeeld communicatie en digitalisering.

Daarnaast zijn er voor Proeftuin Ruwaard twee wijkaanjagers, die een aanspreekpunt zijn voor vragen van verschillende organisaties over de werkwijze. In de praktijk vormen zij ook een belangrijke verbinding tussen beroepskrachten en managers. Zij ondersteunen in het maken van de vertaalslag van de praktijk naar hogerop in de organisatie. De input hiervoor komt vooral vanuit de leersessies. Deze leersessies vinden een keer in de twee weken plaats en zijn bedoeld voor beroepskrachten van verschillende organisaties om hun ideeën, ervaringen en problemen te delen. Tot slot is er het programmteam. Dit team staat los van de organisaties die in de Proeftuin samenwerken en wordt ook wel omschreven als de buitenboordmotor. Zij zijn begeleidend en faciliterend voor de samenwerking tussen de organisaties. Momenteel zijn zij bezig om hun bezigheden over te dragen naar het netwerkteam smal. Uiteindelijk zullen zij niet meer betrokken zijn. (Proeftuin Ruwaard, z.d.-a). Een visuele weergave van de samenstelling van het netwerk is te zien in Figuur 4.

### **3.2 Onderzoeksstrategie en wetenschapsfilosofische achtergrond**

Het huidige onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd door middel van een enkelvoudige casestudy, waarbinnen een deductieve onderzoeksbenadering is gevolgd. Kwalitatief onderzoek is onderzoek dat zich richt op ervaringen, interpretaties en betekenissen. Data in kwalitatief onderzoek is dan ook woordelijke data, aan de hand waarvan uitspraken gedaan kunnen worden over een bepaald verschijnsel (Bleijenbergh, 2015). De keuze voor kwalitatief onderzoek sluit aan bij het doel van het onderzoek, namelijk het verklaren van de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit van Proeftuin Ruwaard. Om vast te kunnen stellen of en in welke mate verschillende typen activiteiten van procesmanagement een verklaring bieden voor netwerkeffectiviteit, was het van belang om inzicht te krijgen in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de relatie tussen activiteiten van procesmanagement en netwerkeffectiviteit. Waar kwantitatief onderzoek louter de relatie tussen de twee constructen in cijfers in beeld kan brengen, geeft kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om inhoudelijk in te gaan op de verschillen in effect op netwerkeffectiviteit van de typen activiteiten (van Thiel, 2014). Zo kan uiteindelijk worden verklaard welke activiteiten van procesmanagement bij kunnen



Figuur 4: Visuele weergave van het netwerk van Proeftuin Ruwaard

dragen aan netwerkeffectiviteit.

Het onderzoek volgt een deductieve onderzoeksbenadering. In deductief onderzoek dient de theorie als leidraad. Aan de hand van bestaande kennis en theorie worden verwachtingen opgesteld over wat in de praktijk waargenomen zal worden (Bleijenbergh, 2015). Het was in dit onderzoek passend om een deductieve onderzoeksbenadering te hanteren, omdat er al een veel literatuur is over de centrale begrippen. Het gebruik van deze bestaande kennis geeft richting bij het verzamelen van data en helpt om structuur aan te brengen bij de data-analyse.

De strategie die gehanteerd is binnen het onderzoek is een enkelvoudige casestudy. Een casestudy is een diepgaande analyse van een bepaald fenomeen of verschijnsel, geschikt om gedetailleerde, contextuele informatie over dat fenomeen te verzamelen (Bleijenbergh, 2015). De keuze voor deze onderzoeksstrategie vloeit voort uit de focus van het huidige onderzoek op één specifieke casus; namelijk het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Het uiteindelijke doel daarbij is niet om algemene uitspraken te doen over de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit, maar om managers in Proeftuin Ruwaard handvaten te bieden om het netwerkmanagement daar te optimaliseren. Daar de grens tussen het te onderzoeken verschijnsel, namelijk de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit, en de context waarin dat management plaatsvindt moeilijk te scheiden zijn, was het relevant om dit verschijnsel te bekijken in de context waarin

het voorkomt. Zo kon rekening worden gehouden met andere factoren die mogelijk samenhangen met het te onderzoeken verschijnsel. Een managementactiviteit zoals het oplossen van conflicten, is bijvoorbeeld alleen relevant als er een conflict is en de manier van oplossen is verbonden met de aard van het conflict. Met het gebruik van een casestudy als onderzoeksstrategie sluiten de conclusies van het onderzoek bij de praktijk van het netwerk van Proeftuin Ruwaard en kunnen de handvaten voor managers zo diepgaand en gedetailleerd mogelijk worden toegelicht.

Zoals genoemd trachtte het onderzoek een verband aan te tonen tussen typen activiteiten van procesmanagement en netwerkeffectiviteit. Het vaststellen van causale verbanden in kwalitatief onderzoek is een zaak waarover in de wetenschap geen consensus is (Mahoney, 2000; Maxwell, 2004). In veel stromingen binnen de wetenschap, zoals het positivisme, heerst de overtuiging dat een causaal verband, dat wil zeggen een relatie tussen een oorzaak en een effect, niet direct waar te nemen is. Pas wanneer herhaaldelijk dezelfde observatie wordt gedaan over de relatie tussen oorzaak en effect, kan een causaal verband worden vastgesteld (Maxwell, 2004). Daarbij geldt; hoe groter het aantal waarnemingen, hoe groter de zekerheid waarmee kan worden gesteld dat het causale verband algemeen geldig is. Gezien het relatief kleine aantal waarnemingseenheden in het kwalitatief onderzoek achten wetenschappers uit deze stromingen kwalitatief onderzoek niet geschikt voor het vaststellen van causale verbanden.

Het realisme biedt een alternatief voor deze stromingen en een uitkomst om causaliteit te onderzoeken middels kwalitatief onderzoek. Binnen het realisme wordt causaliteit ook gezien als de relatie tussen oorzaak en effect, maar deze hoeven niet per se vertaald te worden naar algemeen geldende uitspraken (Maxwell, 2004). Het doel is om causaliteit te bepalen voor de specifieke situatie die onderzocht wordt, zogenoemde 'lokale causaliteit'. In het huidige onderzoek is causaliteit als zodanig benaderd. De causale relatie tussen activiteiten van procesmanagement en netwerkeffectiviteit is louter beschouwd binnen de casus van Proeftuin Ruwaard. Hoewel de resultaten van het onderzoek op die manier niet bijdragen aan theorievorming over procesmanagement en netwerkeffectiviteit, is er wel de mogelijkheid om een kritische reflectie te maken op de bestaande theorie. Bovendien was deze benadering in overeenstemming met het doel van het onderzoek, om de managers in Proeftuin Ruwaard handvaten te bieden hun netwerkmanagement te optimaliseren.

### **3.3 Operationalisatie**

De constructen die centraal stonden in dit onderzoek zijn netwerkeffectiviteit en activiteiten van procesmanagement. Voor het uitvoeren van het huidige onderzoek was het noodzakelijk om deze begrippen te vertalen naar meetbare concepten en te bepalen hoe deze concepten gemeten worden. De operationalisatie van de centrale begrippen wordt hier achtereenvolgens besproken.

#### **3.3.1 Netwerkeffectiviteit**

Netwerkeffectiviteit is in het kader van het huidige onderzoek gedefinieerd als tevredenheid van actoren met waargenomen netwerkuitkomsten. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van algehele netwerkeffectiviteit, zijn op basis van de literatuur zes belangrijke uitkomsten in netwerken geselecteerd: het innovatieve karakter van de oplossingen of werkwijzen in het netwerk, de integraliteit van de

oplossingen en werkwijzen, de mate waarin de werkwijzen en oplossingen representatief zijn voor de betrokken organisaties, het probleemoplossend vermogen van de oplossingen en werkwijzen, de toekomstbestendigheid van de oplossingen en werkwijzen en de verhouding tussen kosten en baten in het netwerk.

De operationalisatie van het begrip netwerkeffectiviteit is gebaseerd op deze uiteenzetting van de literatuur en is tevens vaker gebruikt in eerder onderzoek (Edelenbos, Klijn, & Steijn, 2011; zie Edelenbos, Steijn, & Klijn, 2010; Klijn, Steijn, et al., 2010; I. M. Kort et al., 2016; M. Kort & Klijn, 2011; Ysa et al., 2014). De indicatoren zoals gebruikt in het eerdere onderzoek zijn vertaald naar het Nederlands en de formulering is aangepast naar interviewvragen. Enkele begrippen zijn daarbij aangepast zodat zij aansloten bij de aard van het netwerk van Proeftuin Ruwaard. De antwoorden van respondenten op de vragen zijn gestructureerd op basis van vijf verschillende niveaus van tevredenheid; Zeer ontevreden, ontevreden, neutraal, tevreden, zeer tevreden. De operationalisatie is weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: Operationalisatie netwerkeffectiviteit

Concept	Uitkomst	Indicator	Waarden
<b>Netwerk-effectiviteit</b>  <b>Definitie:</b> de mate waarin goal-intertwinement gerealiseerd is.	Innovatieve karakter uitkomsten	De mate waarin resultaten, oplossingen, of werkwijzen van het netwerk vernieuwend zijn ten opzichte van de situatie zonder samenwerking in het netwerk/ zonder gebruik van een bepaalde werkwijze in het netwerk.	Zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – zeer tevreden
	Integraliteit van werkwijzen en oplossingen	De mate waarin de werkwijzen of oplossingen van het netwerk alomvattend zijn voor de problemen in de wijk/ alle aspecten van de problemen in de wijk omvat.	Zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – zeer tevreden
	Representativiteit van de werkwijzen of oplossingen	De mate waarin verschillende actoren hun bijdrage hebben geleverd/ inspraak hebben gehad in de besluitvorming over werkwijzen en oplossingen.	Zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – zeer tevreden
	Probleemoplossend vermogen van de werkwijze of oplossingen	De mate waarin de werkwijzen of oplossingen gerealiseerd in het netwerk passend zijn voor de problemen in de wijk.	Zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – zeer tevreden
	Toekomstbestendigheid van het netwerk	De mate waarin de werkwijzen, oplossingen en resultaten die voortkomen uit het netwerk voor langere tijd bruikbaar (met hetzelfde effect) zijn.	Zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – zeer tevreden
	Verhouding kosten en baten in het netwerk	De mate waarin de positieve effecten die het netwerk heeft (op welk front dan ook) nog opwegen tegen de kosten (middelen; tijd en	Zeer ontevreden – ontevreden –

geld) die gemaakt zijn om tot deze effecten te komen.

neutraal – tevreden –  
zeer tevreden

### 3.3.2 Activiteiten van procesmanagement

In het huidige onderzoek lag de focus op verschillende typen activiteiten van procesmanagement. Procesmanagement is gedefinieerd als management gericht op strategieën en activiteiten die managers kunnen toepassen voor het faciliteren, begeleiden en coördineren van interacties en processen in het netwerk (Klijn, Steijn, et al., 2010). Op basis van literatuur zijn door Klijn et al. (2010) vier typen activiteiten van procesmanagement onderscheiden: verbinden, procesafspraken, inhoud verkennen en organiseren. Daar het type organiseren sterk afhankelijk is van het wel of niet bestaan van stagnaties in het netwerk, is gekozen om dit type in het huidige onderzoek buiten beschouwing te laten.

De operationalisatie naar meetbare indicatoren is wederom gebaseerd op eerder onderzoek waarin deze activiteiten gebruikt zijn (Klijn, Edelenbos, et al., 2010; Klijn, Steijn, et al., 2010; Klijn et al., 2015; I. M. Kort et al., 2016; Ysa et al., 2014). Daarbij zijn de vier typen activiteiten verder onderverdeeld naar de belangrijkste activiteiten binnen dat type. De indicatoren zijn weer vertaald naar het Nederlandse interviewvragen, zodat zij bruikbaar waren voor het huidige onderzoek. De antwoorden van de respondenten zijn gestructureerd op basis van of de indicatoren voor activiteiten van procesmanagement wel of niet aanwezig waren in het management van het netwerk. De operationalisatie is weergegeven in Tabel 3

Tabel 3: Operationalisatie procesmanagement

Concept	Dimensies	Belangrijkste activiteiten	Indicator	Waarden
<b>Procesmanagement</b>  <b>Definitie:</b> management gericht op strategieën en activiteiten die managers kunnen toepassen voor het faciliteren, begeleiden en coördineren van interacties en processen in het netwerk	Verbinden	Aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen	Managers zijn in het geval van een meningsverschil actief bezig (actief: werkzaam op wat voor manier dan ook) om te kijken naar hoe de conflicterende belangen, ideeën of doelen bij elkaar kunnen worden gebracht, ten behoeve van het oplossen van het meningsverschil.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
		Aandacht voor relaties tussen actoren	Managers zijn actief bezig (actief: werkzaam op wat voor manier dan ook) om te ontdekken hoe relaties tot stand komen, hoe ze zich ontwikkeld hebben/ ontwikkelen, ten behoeve van het stimuleren en	Wel aanwezig/ niet aanwezig

		in stand houden van deze relaties.	
	Er is sprake van gezamenlijke besluitvorming	Actoren waarvoor het besluit in kwestie relevant is of directe gevolgen heeft, worden betrokken bij het maken van het besluit.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
	Aandacht voor communicatie tussen actoren in het netwerk	Managers zijn actief bezig (actief: werkzaam op wat voor manier dan ook) om te zorgen dat er overleg en informatie-uitwisseling plaatsvindt tussen actoren.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
Procesafspraken	Afspraken over de vorm waarin samenwerking plaatsvindt	Er zijn afspraken over de vorm waarin samenwerking plaatsvindt: bijvoorbeeld werkgroepen, stuurgroepen, of teams.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
	Afspraken over de omgang met meningsverschillen of problemen	Er zijn afspraken over hoe met meningsverschillen of problemen wordt omgegaan ten behoeve van het oplossen van deze meningsverschillen of problemen.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
	Ruimte om af te wijken van gemaakte afspraken als dat nodig is	Afspraken zijn flexibel zodat ervan afgeweken kan worden als dat nodig is.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
	Afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten	Er zijn afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten van het netwerk of processen in het netwerk als dat dient om hun belangen of de belangen van andere actoren in het netwerk te beschermen.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
Inhoud verkennen	Aandacht voor de inbreng van vernieuwende ideeën en oplossingen	Er is aandacht (door de respondent zelf te duiden) voor de inbreng van nieuwe ideeën en vernieuwende oplossingen:	Wel aanwezig/ niet aanwezig

	inbreng vanuit actoren in het netwerk, of buiten het netwerk.	
Nadruk op het vinden van gemeenschappelijke uitgangspunten	Manager besteden aandacht (door de respondent zelf te duiden) aan het zoeken naar overeenkomsten in belangen, doelen en wensen van actoren.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
Aandacht voor het onderling uitwisselen van meningen en ideeën	Er is aandacht (door de respondent zelf te duiden) voor het onderling (tussen actoren in het netwerk) uitwisselen van meningen en ideeën.	Wel aanwezig/ niet aanwezig
Besluitvormingsproces verrijkt door het betrekken van verschillende meningen	Bij besluitvorming is aandacht (door de respondent zelf te duiden) voor de verschillende meningen die heersen. De uiteindelijke besluiten zijn een weerspiegeling van verschillende meningen.	Wel aanwezig/ niet aanwezig

### 3.4 Methoden van dataverzameling

In het empirische gedeelte van dit onderzoek waren interviews de primaire methode van dataverzameling. Door middel van interviews kon diepgaande, gedetailleerde informatie verzameld worden, zogenoemde ‘rich data’, over netwerkeffectiviteit en activiteiten van procesmanagement binnen het netwerk van Proeftuin Ruwaard (Maxwell, 2004). Gezien de praktijkgerichte aard van het onderzoek was deze vorm van dataverzameling passend, omdat het de mogelijkheid geeft om respondenten te bevragen op hun belevingen en ervaringen. Zo kunnen de fenomenen worden uitgelegd en begrepen in de context waarin zij voorkomen, ten einde uitspraken te kunnen doen die voor het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard relevant zijn.

Uiteindelijk ging het om het verklaren van de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement door het netwerkmanagement in het netwerk van Proeftuin Ruwaard, op tevredenheid met waargenomen uitkomsten als maatstaf voor netwerkeffectiviteit. Door tijdens de interviews door te vragen naar de invloed die bepaalde activiteiten van procesmanagement hebben, kan, aansluitend bij het doel van het onderzoek, lokale causaliteit worden aangetoond. Dat wil zeggen dat voor de casus van Proeftuin Ruwaard kan worden verklaard wat de invloed van procesmanagement op netwerkeffectiviteit is. Tot slot kunnen, doordat gedetailleerde en diepgaande informatie is verzameld, de resultaten van het onderzoek ook gebruikt worden om een kritische en genuanceerde reflectie te maken op het bestaande onderzoek.

In het onderzoek zijn 17 semigestructureerde interviews afgenomen. Daarin zijn vooraf open vragen geformuleerd op basis van de indicatoren netwerkeffectiviteit en van activiteiten van procesmanagement. Bij de vragen over netwerkeffectiviteit was het doel om informatie te vergaren over

tevredenheid met waargenomen uitkomsten. Daartoe is steeds eerst gevraagd in hoeverre de respondent vond dat een bepaalde uitkomst aanwezig was. Bijvoorbeeld: 'In hoeverre vindt u de uitkomsten in het netwerk innovatief (vernieuwend)?'. De vraag die daarop volgde ging vervolgens in op de tevredenheid over die uitkomst: 'Bent u tevreden over de mate waarin de uitkomsten in het netwerk innovatief zijn? – Kunt u dat toelichten?'. Deze manier van vraagstelling had twee voordelen. Doordat respondenten eerst reflecteerden op hun perceptie van de uitkomst, konden zij over het algemeen de vraag over tevredenheid makkelijker beantwoorden. Daarnaast was het antwoord op de vraag over tevredenheid voor de onderzoeker beter te begrijpen, waardoor makkelijker doorgevraagd kon worden.

De vragen over managementactiviteiten zijn op een soortgelijke manier opgebouwd. De vraagstelling is daarbij aangepast afhankelijk van of de respondent een managementfunctie of een praktijkfunctie had. Eerst is gevraagd naar de context of situatie waarop de activiteit betrekking had, bijvoorbeeld: 'is er wel eens sprake van meningsverschillen in het netwerk?'. Daarna werd gevraagd naar de managementactiviteit, bijvoorbeeld: 'in hoeverre zijn er afspraken (gemaakt) over hoe wordt omgegaan met meningsverschillen of problemen in het netwerk?'. Door aanvankelijk algemeen te blijven in de vraagstelling werd voorkomen dat respondenten zich bedreigd zouden voelen en sociaal wenselijk zouden antwoorden. Daarna werd aan managers gevraagd hoe zij hiermee omgaan in hun werk. Aan beroepskrachten werd gevraagd hoe managers hiermee omgaan in hun werk. Tot slot werd steeds de vraag gesteld wat het effect was van het toepassen van de managementactiviteit, bijvoorbeeld: 'waarom zijn deze afspraken er volgens u/ wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken'. De antwoorden op deze vraag gaven de mogelijkheid om het al dan niet aanwezig zijn van een managementactiviteit te koppelen aan uitkomsten van netwerkeffectiviteit.

De volgorde waarin de vragen zijn gesteld, lag in principe vast. Zo is geborgd dat alle activiteiten van procesmanagement en de indicatoren van netwerkeffectiviteit aan bod kwamen, zodat voldoende informatie voor het onderzoek kon worden verzameld. In sommige gevallen zijn kleine afwijkingen van het protocol gemaakt, wanneer een onderwerp bijvoorbeeld al in een andere vraag aan bod was gekomen. Verder was in het protocol ruimte om door te vragen, wanneer zaken bij de beantwoording van één vraag niet volledig duidelijk werden, of wanneer zich onverwacht andere relevante zaken voordeden. Of, wanneer de respondent bijvoorbeeld alleen korte antwoorden gaf, kon de interviewer de respondent stimuleren meer te vertellen door vragen te stellen als: 'kunt u dat verder toelichten?', 'waarom vindt u dat?' en 'kunt u dat toelichten met een voorbeeld?'. De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en verbatim getranscribeerd. Het voordeel van het verwerken van de interviews op deze manier is dat bijvoorbeeld ook stiltes of aarzelingen worden vastgelegd. Dit vergroot de kwaliteit en de controleerbaarheid van de data (Bleijenbergh, 2015). Het interviewprotocol is terug te vinden in Bijlage 2.

### **3.4.1 Selectie van respondenten**

Voor het huidige onderzoek was het belangrijk om respondenten te selecteren die vanuit hun functie of ervaring uit de praktijk bij konden dragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarom is gekozen om respondenten te selecteren die ofwel betrokken zijn bij het uitvoeren van het

netwerkmanagement, ofwel het object zijn van het netwerkmanagement. De taakomschrijving van het programmateam, netwerkteam smal en netwerkteam breed kwam hierin het meest overeen met de definitie van netwerkmanagement die in het onderzoek gehanteerd werd: zij faciliteren en begeleiden de samenwerking tussen actoren en kijken samen naar hoe de gezamenlijke visie en de werkwijze past binnen de verschillende organisaties. Als object van netwerkmanagement worden beroepskrachten, dat wil zeggen uitvoerende werknemers, geselecteerd. Daarbij was het belangrijk dat zij al enige tijd deelnemen aan de Proeftuin en ervaring hebben met het toepassen van de gezamenlijke werkwijze.

Verder is bij de selectie van respondenten getracht een zo heterogeen mogelijke selectie te maken van actoren in het netwerk. Ten eerste omdat er mogelijk verschillen zijn in de tevredenheid met uitkomsten tussen organisaties. Door zoveel mogelijk verschillende ideeën en perspectieven mee te nemen, wordt een beter beeld verkregen van tevredenheid met uitkomsten in het netwerk, wat vervolgens leidt tot een beter oordeel over netwerkeffectiviteit. Ten tweede is het doel om managers in Proeftuin Ruwaard handvaten te bieden om het netwerkmanagement te optimaliseren. Ten einde uitspraken te doen met algemene geldigheid binnen Proeftuin Ruwaard, is het van belang de ervaringen en ideeën van zoveel mogelijk verschillende organisaties mee te wegen. Zo kan bij het opstellen van de handvaten rekening gehouden worden met de mogelijke verschillen tussen organisaties in het netwerk en de gevolgen daarvan voor de rol van management.

Rekening houdend met de hierboven beschreven criteria is een uitnodiging voor een interview naar 25 respondenten verstuurd. Daar het onderzoek uitgevoerd werd in de vakantieperiode waren zij niet allen in de gelegenheid om deel te nemen. Een overzicht van de geïnterviewde respondenten is weergegeven in Tabel 4. Voor de verwerking van de data zijn aan de respondenten random nummers toegekend om anonimiteit te borgen. Verder zijn namen en organisaties weggelaten uit citaten die gebruikt zijn in de beschrijving van de resultaten.

Tabel 4: Overzicht geïnterviewde respondenten naar hun rol in het netwerk en hun organisatie

Rol netwerk	Organisatie
Programmteam	ZZP'er
Netwerkteam smal	Gemeente Oss
Netwerkteam smal	R44
Netwerkteam smal	BrabantZorg
Netwerkteam smal	GGZ
Netwerkteam breed	Gemeente Oss/ WMO
Netwerkteam breed	GGD
Netwerkteam breed	Jij & Ik
Netwerkteam breed	Unik
Beroepskracht	Gemeente Oss/ WMO
Beroepskracht	Gemeente Oss/ Werk en Inkomen
Beroepskracht	Gemeente Oss/ Schuldhulpverlening
Beroepskracht	BrabantZorg
Beroepskracht	Pantein
Beroepskracht	GGZ
Beroepskracht	Brabant Wonen
Beroepskracht	Ons Welzijn

### 3.5 Data-analyse

De data-analyse was in grote mate theoriegestuurd, dat wil zeggen dat de centrale concepten zoals gedefinieerd in het theoretisch kader leidend waren bij het analyseren en interpreteren van de data. De indicatoren in de boomstructuren van de centrale concepten netwerkeffectiviteit en activiteiten van procesmanagement zijn gebruikt als codes om een eerste structuur aan te brengen in de tekst. Hiervoor is het programma ATLAS.ti (versie 8.4.24.0) gebruikt. Dit is een softwareprogramma speciaal voor de analyse van kwalitatieve data. Tekstfragmenten relevant voor het onderzoek konden zo worden onderscheiden van de niet relevante gedeelten. Een voorbeeld van hoe de codes zijn aangebracht is te zien in Figuur 4. Vervolgens kon middels het programma een overzicht worden opgevraagd van alle tekstfragmenten behorend bij een bepaalde code. Zo konden de antwoorden van de respondenten worden vergeleken en was het makkelijker om overeenkomsten en verschillen in de antwoorden te identificeren. Vervolgens kon een interpretatie worden gemaakt van bijvoorbeeld hoe respondenten het probleemoplossend vermogen van de werkwijzen en oplossingen beoordelen. Daaruit volgend kwam een beoordeling van de tevredenheid over de uitkomsten voor netwerkeffectiviteit en de mate waarin

activiteiten van procesmanagement wel of niet te herkennen waren.

Voor het analyseren van de causale verbanden tussen activiteiten van procesmanagement en uitkomsten van netwerkeffectiviteit is eenzelfde soort methode toegepast. De onderzoeker heeft steeds aan de respondenten gevraagd wat het effect was van het toepassen van een bepaalde activiteit. Aan de uitleg die gegeven werd is ook een code toegekend. Met behulp van de netwerkfunctie van het programma konden vervolgens alle tekstfragmenten die uitleg gaven over het verband tussen een activiteit en een uitkomst bij elkaar worden gezet, zodat de data geïnterpreteerd konden worden en verbonden konden worden met de relevante uitkomsten. Een voorbeeld van hoe dit is gedaan is te zien in Figuur 5.

I: In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze en de oplossingen die in het netwerk gerealiseerd zijn, passend zijn voor de problemen in de wijk? Ofwel, wat vindt u van het probleemoplossend vermogen van de Samenwerkwijze en oplossingen die gerealiseerd zijn?

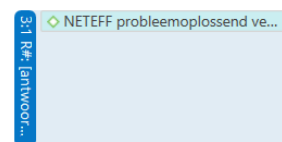
R#: [antwoord gerelateerd aan probleemoplossend vermogen]

I: Ja.

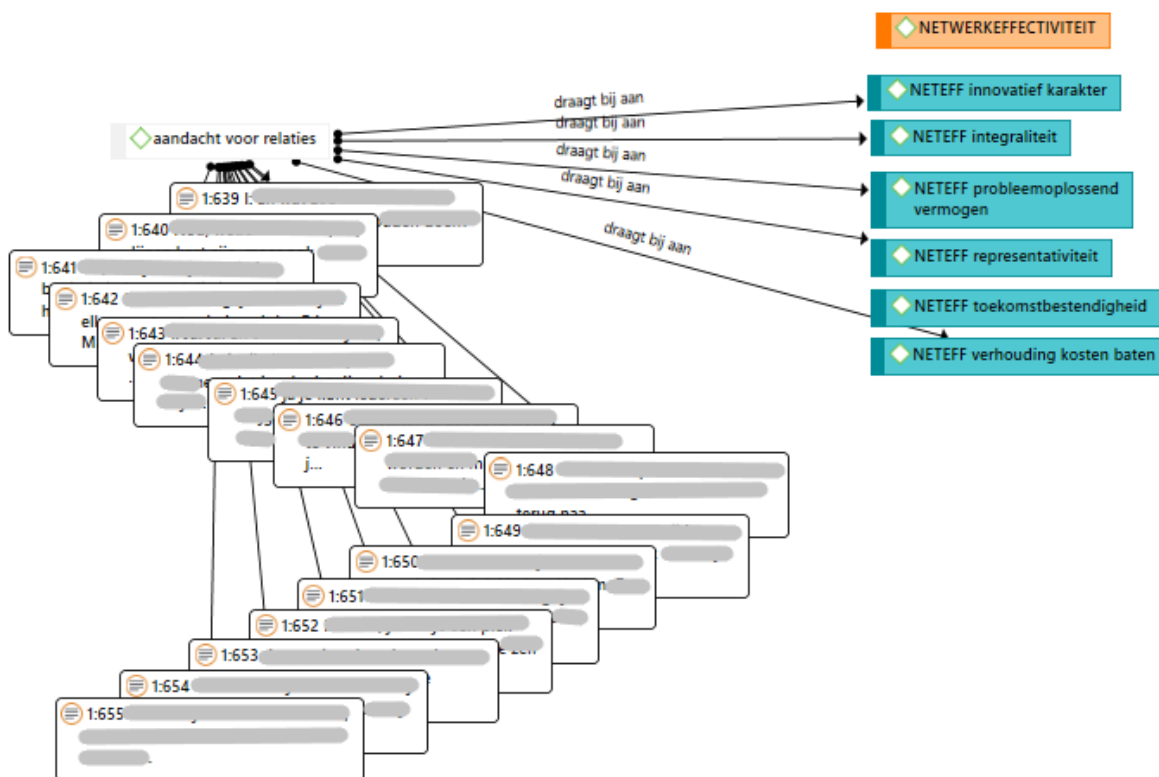
R#: [vervolg antwoord]

I: Ja.

R#: [antwoord niet meer gerelateerd aan probleemoplossend vermogen]



Figuur 4: Voorbeeld toekennen coderingen aan tekstfragmenten



Figuur 5: Voorbeeld analyseren causale verbanden (quotes zijn om anonimiteit te borgen onleesbaar gemaakt)

### 3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Voor het borgen van de kwaliteit van het onderzoek is het van belang de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Het criterium van betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre de resultaten van het onderzoek vrij zijn van toevallige fouten. Wanneer het onderzoek opnieuw uitgevoerd wordt, zou het dezelfde resultaten moeten opleveren (Bleijenbergh, 2015). In het onderzoek is hiermee rekening gehouden door enige structuur aan te brengen in de interviews, zodat er geen grote verschillen ontstaan in de interviewdata tussen respondenten. Daarnaast zijn de omstandigheden rondom het interview zoveel mogelijk gelijk gehouden, dat wil zeggen een vertrouwde locatie voor de respondent en dezelfde informatie voorafgaand aan het interview. Verder zijn alle stappen die in het onderzoek zijn gezet zorgvuldig gedocumenteerd, om de controleerbaarheid te vergroten. Voor de data-analyse is bovendien het Atlas.ti (versie 8.4.24.0) gebruikt. Door het gebruik van een programma is ook de navolgbaarheid groter, waardoor de betrouwbaarheid toeneemt (Bleijenbergh, 2015)

Naast het zoveel mogelijk uitsluiten van toevallige meetfouten, is ook rekening gehouden met het uitsluiten van systematische meetfouten, ofwel interne validiteit. Het onderzoek is intern valide wanneer de resultaten het te onderzoeken verschijnsel ook daadwerkelijk weerspiegelen (Bleijenbergh, 2015). Hiertoe is de operationalisatie van de concepten procesmanagement en netwerkeffectiviteit zorgvuldig uitgewerkt op basis van eerder gebruikte indicatoren voor het meten van deze concepten. De operationalisatie sluit op die manier ook goed aan bij conceptualisering van de centrale begrippen waardoor de interne validiteit wordt verhoogd (van Thiel, 2014). In het onderzoek van Klijn, et al. (2010) is bovendien voor deze indicatoren een Cronbach's alpha van 0.8 gemeten. Dit wil zeggen dat de samenhang tussen deze indicatoren sterk is en met grote zekerheid kan worden gesteld dat zij verwijzen naar hetzelfde concept. Verder zijn bij het afnemen van de interviews de vragen zo neutraal mogelijk gesteld, zonder de respondent in een bepaalde antwoordrichting te sturen. Hiermee is getracht te voorkomen dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden, die een negatief effect hebben op de interne validiteit (Bleijenbergh, 2015). Tot slot zijn de interviews afgenomen tot het punt van saturatie, dat wil zeggen tot het punt dat nauwelijks tot geen nieuwe informatie meer werd opgehaald. Ook dit draagt bij aan de interne validiteit, doordat het aannemelijk is dat alle relevante informatie is opgehaald.

Uiteindelijk is het doel om uitspraken te doen over hoe activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard bij kunnen dragen aan netwerkeffectiviteit. Ook bij het vaststellen van het bestaan van de causale relatie in deze casus speelt interne validiteit een belangrijke rol. Hier is extra aandacht aan besteed door het verzamelen van 'rich data' om zo veel mogelijk te weten te komen over de mechanismen die ten grondslag liggen aan de invloed van procesmanagement op netwerkeffectiviteit (Maxwell, 2004). Daarnaast is bij het analyseren van de data actief gezocht naar tegenstrijdigheden in de data. Door kritisch te kijken naar zowel data die de hypothesen bevestigen als de data die ze ontkrachten, kan een betere afweging worden gemaakt van de aannemelijkheid van de conclusies (Maxwell, 2004).

Bij de selectie van respondenten is verder getracht een representatieve selectie te maken van de organisaties die deelnemen in het netwerk. Dit is bijvoorbeeld gedaan door uit alle soorten organisaties of afdelingen binnen organisaties, zoals zorg, welzijn, wonen, financiën, ten minste één respondent geïnterviewd te interviewen. Zo ontstond een heterogene onderzoekspopulatie. Daarnaast

zijn zowel respondenten uit een managementfunctie, als een uitvoerende functie geïnterviewd, om zo te zorgen dat de verschillende mogelijke perspectieven aan bod kwamen. De selectie van respondenten op deze manier draagt bij aan de mogelijkheid om onderzoeksresultaten te generaliseren naar het hele netwerk.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken aan de hand van een analyse van de data verzameld middels de interviews. Om te beginnen zal de effectiviteit van het netwerk van Proeftuin Ruwaard worden besproken. Daarna wordt in beeld gebracht welke activiteiten van procesmanagement te herkennen zijn in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Tot slot volgt in de laatste paragraaf een bespreking van hoe de verschillende typen activiteiten van procesmanagement van invloed zijn op de effectiviteit van het netwerk van Proeftuin Ruwaard.

### 4.1 Netwerkeffectiviteit

Netwerkeffectiviteit is gemeten aan de hand van de tevredenheid van de respondenten over zes verschillende soorten waargenomen uitkomsten die het netwerk kan hebben. Percepties en tevredenheid van de respondenten en de overeenkomsten en verschillen daarin zullen hier achtereenvolgens worden besproken. Als eerste is gekeken naar de perceptie en tevredenheid over de mate waarin resultaten, oplossingen, of werkwijzen van het netwerk vernieuwend zijn ten opzichte van de situatie zonder het netwerk. De meeste respondenten vinden de uitkomsten innovatief, daarbij wordt voornamelijk verwezen naar het gedachtengoed van de samenwerking en de werkwijze die daarbij hoort. Zo formuleert respondent 10: *“Die vind ik vernieuwend a) omdat het in mijn beleving veel meer uitgaat van de vraag van mensen, het verlangen van mensen dan vanuit onze professionele standaarden (...) ik vind het bijzonder omdat professionals veel nauwer met elkaar samenwerken dan dat ze dat in het verleden deden.”* Een enkeling vindt de uitkomsten minder innovatief, al blijft de beschrijving wel positief. Zo zegt respondent 4: *“positief innovatief, ja zeker. (...) Ik denk wel dat ze echt nog heel minimaal zijn”*.

Op de vraag of de respondenten tevreden zijn over het innovatieve karakter van de uitkomsten zijn de antwoorden meer verdeeld. Respondenten die aangeven zeer tevreden of tevreden te zijn, geven hiervoor als reden het enthousiasme dat heerst onder de deelnemende beroepskrachten om de werkwijze te gebruiken en de vrijheid om ‘out of the box’ te denken in het werk. Soms is de eerste reactie ontevreden, maar wordt deze daarna genuanceerd naar meer neutraal. Zo antwoordt respondent 11 op de vraag of hij tevreden is: *“Nee, maar dat ben ik nooit. (...) Al ben ik wel heel blij met de, uh, het oppakken van de laatste tijd.”* Andere respondenten zijn ontevreden. Redenen die hiervoor gegeven worden zijn vaak dat de ontwikkelingen te langzaam gaan, respondent 13 zegt: *“we zijn al lang bezig en ik vind het tempo waarin het gaat, dat had ik wel wat hoger willen hebben.”* De verklaring die hiervoor door verschillende respondenten wordt gegeven is dat nog niet iedereen in de deelnemende organisaties goed bekend is met de Samenwerkwijze, voornamelijk in de grotere organisaties. Concluderend kan gesteld worden dat hoewel de uitkomsten veelal als innovatief worden beschouwd, er geen overeenstemming is in de tevredenheid hierover.

Als tweede is gekeken naar de integraliteit van uitkomsten, ofwel de mate waarin de werkwijzen of oplossingen van het netwerk alle aspecten van de problemen in de wijk omvat. Hierover zijn de respondenten het bijna allemaal met elkaar eens, veelal met dezelfde argumentatie: de uitkomsten zijn alomvattend, omdat de werkwijze uitgaat van maatwerk en dus in alle gevallen toegepast kan worden.

Een belangrijke voorwaarde is dan wel dat deze bekend is bij de beroepskrachten en gebruikt wordt zoals hij bedoeld is. Ook worden door een paar respondenten uitzonderingen genoemd, het gaat dan veelal om de praktische toepassing van de methodiek. Zo stelt respondent 11: *“Ik heb wel hele complexe casussen (...) waardoor het wel erg moeilijk wordt om de methodiek zoals we die omschreven hebben te volgen”*. Respondent 8 beschrijft: *“Bij de Samenwerkwijze wordt bijvoorbeeld heel erg gepromoot dat de burger er ook bij is (...) en ook de beslissing mee moet kunnen maken en bij sommige mensen gaat dat gewoon niet”*.

Een paar respondenten is zeer tevreden met de mate waarin de uitkomsten alomvattend zijn. Een groot aantal anderen heeft echter nog enige twijfel en is meer neutraal. Deze twijfels zijn vaak gerelateerd aan de bekendheid van de werkwijze onder beroepskrachten, de werkwijze op zich staat daarbij niet ter discussie. Respondent 2 zegt hierover: *“het is nog geen grondhouding en dat zou het wel moeten zijn”*. Respondent 9 stelt: *“de kanttekening is dat als mensen de werkwijze nog niet echt goed kennen, dat het regelmatig fout gaat”*. Kortom, de integraliteit van uitkomsten wordt relatief positief beoordeeld, mits voldaan aan bepaalde voorwaarden en een paar uitzonderingen daargelaten. Het grootste deel van de respondenten beoordeeld de mate waarin de uitkomsten nu integraal zijn als neutraal.

Als derde is gekeken naar de mate waarin verschillende actoren inspraak hebben gehad in de besluitvorming over werkwijzen en oplossingen. Alle respondenten, op één uitzondering na, oordelen positief over hun mate van inspraak. Hoewel ieder zijn betrokkenheid, afhankelijk van positie en organisatie, anders omschrijft, spreken de respondenten wel allen van betrokkenheid van hun organisatie. Respondent 3 zegt hierover: *“Ja, veel ja, maar dan niet zozeer vanuit mij denk ik (...) meer vanuit boven daar heb je natuurlijk [naam] die een grote rol speelt.”* Respondent 6 formuleert: *“Volgens mij zijn wij daar volop in betrokken geweest. Zowel op bestuurlijk niveau als op inhoudsniveau.”* Respondent 15 wijkt af in zijn beschrijving: *“Uh, niet of nauwelijks, maar dat is niet zo erg. (...) [organisatie] is maar een klein schakeltje in het grote geheel.”* Wat verder opvalt is dat meerdere respondenten hun betrokkenheid ook toeschrijven aan hun individuele karaktereigenschappen. Zo zegt respondent 1: *“ik ben zelf iemand die nog wel eens roept ‘out of the box’. (...) ja, een beetje mijn kop boven het maaiveld uitsteekt, zoals men wel eens heeft gezegd.”*

Vanuit de perceptie dat zij voldoende inspraak hebben gehad in het netwerk, zijn de meeste respondenten ook zeer tevreden. Argumenten die genoemd worden zijn dat zij worden uitgenodigd om mee te denken in casussen, of inspraak hebben in overleg en dat ze ervaren dat hun organisatie goed in beeld is in het netwerk. Een enkeling is meer ontevreden of neutraal. Respondent 8 vertelt: *“wat ik wel merk bij [organisatie] (...) het is eigenlijk meer een uitkomst (...) je wordt wel als expertise gevraagd, alleen ze willen het breed houden (...) dus je wordt pas wat later erbij betrokken.”* De ontevredenheid over inspraak wordt hier dus in verband gebracht met de rol die iemand kan spelen in de werkwijze en niet met de mate van inspraak op zich. Samenvattend kan gesteld worden dat de respondenten een grote mate van representativiteit van hun organisatie ervaren en dat bijna iedereen hier ook tevreden over is.

Verder is gekeken naar de mate waarin de werkwijzen of oplossingen die gerealiseerd zijn in het netwerk passend zijn voor de problemen in de wijk, ofwel het probleemoplossend vermogen.

Ongeveer de helft van de respondenten is overwegend positief in hun oordeel, al zijn de argumentaties zeer uiteenlopend. Respondent 3 zegt bijvoorbeeld: *“met het feit dat bewoners zich gehoord voelen, voelen ze zich eigenlijk al heel erg geholpen, zonder dat er eigenlijk nog iets gebeurd is.”* Respondent 7 vertelt: *“de samenwerking van de partners. Wij kunnen samen als iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt, dan ben je supersterk.”* Respondent 12 formuleert: *“mijn ervaring is dat er een oplossing komt waar de burger ook achter staat.”* Andere respondenten plaatsen kanttekeningen bij het probleemoplossend vermogen. Zo zegt respondent 2: *“ik vind wel dat wij als professionals veel meer moeten leren om die vraag achter de vraag helder te krijgen (...), is dat wel echt wat ze nodig hebben?”* De respondent duidt hierbij op het vermogen van de beroepskrachten om de hulpvraag goed in beeld te krijgen. Een aantal andere respondenten geeft aan dat zij niet goed kunnen oordelen, omdat zij te weinig zicht hebben op of problemen opgelost worden. Hierbij moet opgemerkt worden dat dit louter respondenten in een managementpositie betreft.

Op de vraag of de respondenten tevreden zijn, zijn de antwoorden verdeeld. Ongeveer de helft is tevreden. Respondent 10 zegt hierover *“Kijk, ik heb het gevoel dat die Samenwerkwijze, dat merken we ook, hoe dan ook krijgen we altijd het best passende arrangement.”* Anderen vinden dat het probleemoplossend vermogen van de werkwijze zich nog verder moet ontwikkelen. Respondent 15 omschrijft: *“de Samenwerkwijze heeft op dit moment een 6.5-7 en hij moet groeien naar een 9.”* Respondenten die ontevreden zijn wijten dit aan het niet goed beheersen van de Samenwerkwijze, of het te snel willen komen tot een oplossing. Concluderend kan gesteld worden dat de meningen over het probleemoplossend vermogen verdeeld zijn en daarmee ook de tevredenheid daarover.

Als vijfde is gekeken naar de mate waarin de werkwijzen, oplossingen en resultaten die voortkomen uit het netwerk voor langere tijd bruikbaar zijn, ofwel de toekomstbestendigheid. De meeste respondenten geven hieraan dat zij wel de potentie zien voor toekomstbestendigheid, maar dat om dat te bereiken nog aan een aantal voorwaarden voldaan moet worden, zoals het afstemmen van financieringsstromen op de werkwijze en meer ICT-ondersteuning. Ook noemen verschillende respondenten het feit dat deelname aan de Samenwerkwijze vrijwillig is als mogelijke belemmering, omdat de toekomstbestendigheid daarmee afhangt van de welwillendheid van de organisaties in het netwerk. Daarnaast blijft de bekendheid van de werkwijze een probleem. Wanneer deze niet goed eigen is bij beroepskrachten en ook de burgers, zal dit de toekomstbestendigheid belemmeren.

Een paar respondenten is tevreden over de toekomstbestendigheid, refererend aan het draagvlak dat er is. Zo zegt respondent 6: *“Jawel. Ik vind die wordt heel erg inhoudelijk gedragen en ik denk dat dat de belangrijkste inspiratie is ja.”* Respondent 14 antwoordt: *“Ja, op dit moment zeker”*. Toch zijn de meeste respondenten wat terughoudender; neutraal tot ontevreden. Respondent 9 zegt hierover: *“Ik vind het nu nog niet toekomstbestendig. Alles kost nu nog heel veel moeite om het voor elkaar te krijgen en het gaat niet vanzelf.”* Ook voor respondent 1 moet er nog een omslag plaatsvinden: *“De houding, de denkwijze van professionals moet nog verder veranderen”*. Al met al vinden de respondenten de uitkomsten nog niet voldoende toekomstbestendig. De meeste respondenten zijn hierover dan ook ontevreden.

Tot slot is gekeken naar de mate waarin de positieve effecten die het netwerk heeft opwegen tegen de kosten die gemaakt zijn om tot deze effecten te komen. Hierover zijn de oordelen zeer

eensgezind. Het grootste deel van de respondenten vinden dat de baten zeker opwegen tegen de kosten. Respondent 11 zegt: *“Altijd, alles, 100%”. Ik denk dat elke euro die je investeert in dat mensen vanuit hetzelfde gedachtegoed gaan werken en elkaar beter weten te vinden, dat die goed besteed is*”. Sommige respondenten benoemen wel expliciet dat er meer kosten gemaakt worden, maar vinden dit alsnog de moeite waard. Bijvoorbeeld respondent 9: *“Ik denk als je het één op één ziet dat het niet opweegt, maar omdat ik geloof dat die manier van werken (...) alles van hoe we het samen doen zal gaan veranderen. Dan geloof ik wel dat die investering de moeite waard is*”. Een enkeling is wat minder positief en oordeelt neutraal. Zo wordt genoemd dat er grenzen in zich komen wat betreft de kosten (respondent 6), dat er te weinig materiaal is om dat te beoordelen (respondent 12) en dat voor een specifieke organisatie de tijd die het heeft gekost niet opweegt tegen de resultaten die voor die organisatie geboekt zijn (respondent 17).

De tevredenheid strookt in alle gevallen met het oordeel over of respondenten vinden dat de baten opwegen tegen de kosten. Respondenten zijn enthousiast over de samenwerking en de werkwijze op zich staat niet ter discussie. Op een drietal respondenten na vinden de respondenten dat de baten opwegen tegen de kosten en vindt men de investeringen die gedaan zijn zeer de moeite waard. Bijna alle respondenten geven dan ook aan zeer tevreden te zijn over de mate waarin de baten opwegen tegen de kosten.

De resultaten betreffende tevredenheid over uitkomsten zoals hierboven beschreven zijn samengevat in Tabel 5. De tevredenheid met de uitkomsten dient in het huidige onderzoek als maatstaf voor netwerkeffectiviteit. Een situatie waarin tevredenheid van respondenten met de uitkomsten overeenstemt en waarin zij de uitkomsten als positief of ten minste neutraal beoordelen is daarbij de meest wenselijke situatie. Over de representativiteit van de werkwijzen en oplossingen en de verhouding kosten baten in het netwerk zijn de meeste respondenten zeer tevreden. Respondenten oordelen neutraal over de integraliteit van de uitkomsten. Over de toekomstbestendigheid van het netwerk oordelen de meeste respondenten ontevreden. Tevredenheid is verdeeld voor het innovatieve karakter van de uitkomsten en het oplossend vermogen van de werkwijzen en oplossingen. Aangezien de tevredenheid van respondenten sterk verdeeld is voor twee van de zes uitkomsten en respondenten niet over alle uitkomsten positief of neutraal oordelen, kan niet geconcludeerd worden dat het netwerk op dit moment effectief is. Relevant om op te merken is dat de waarden gedefinieerd voor het indelen van tevredenheid (zeer ontevreden, ontevreden, neutraal, tevreden, zeer tevreden) niet altijd passend waren voor de antwoorden die de respondenten gaven. Zo waren veel respondenten bijvoorbeeld nog niet tevreden. Dit antwoord is dan gelabeld als ontevreden. Gevoelsmatig zit er echter een nuanceverschil in het oordeel ‘nog niet tevreden’ en ‘ontevreden’. De implicaties hiervan voor het oordeel over netwerkeffectiviteit zullen worden besproken in de discussie.

Tabel 5: Samenvatting tevredenheid over uitkomsten in netwerk Proeftuin Ruwaard

Type uitkomst	Tevredenheid	Toelichting
Innovatief karakter van de uitkomsten	Tevredenheid verdeeld (ontevreden – zeer tevreden)	Over het algemeen worden de uitkomsten als innovatief beschouwd, echter is niet iedereen tevreden over de mate waarin zij innovatief zijn.
Integraliteit van de uitkomsten	Voornamelijk neutraal (neutraal – zeer tevreden)	Werkwijze alomvattend, mits bekend en goed toegepast. Dat gebeurt volgens de meeste respondenten nog niet altijd.
Representativiteit werkwijzen en oplossingen	Voornamelijk zeer tevreden (ontevreden – zeer tevreden)	Grote mate van inspraak door alle partijen. Ontevredenheid gerelateerd aan niet betrekken van sommige partijen bij casussen.
Oplossend vermogen van de werkwijzen en oplossingen	Tevredenheid verdeeld (ontevreden – tevreden)	Verdeeldheid in oordeel over probleemoplossend vermogen en ook in de tevredenheid daarover.
Toekomstbestendigheid van het netwerk	Voornamelijk ontevreden (ontevreden – tevreden)	Er moet nog een omslag plaatsvinden in denkwijze en handelen, daardoor zijn de meeste respondenten nog niet tevreden.
Verhouding kosten baten in het netwerk	Voornamelijk zeer tevreden (neutraal – zeer tevreden)	Op een enkeling na zijn de respondenten zeer tevreden, omdat iedereen ervan overtuigd is dat de investeringen de moeite waard zijn.

## 4.2 Activiteiten van procesmanagement

### 4.2.1 Procesafspraken

Activiteiten van procesmanagement zijn gemeten aan de hand van 12 indicatoren, zijnde de belangrijkste activiteiten binnen de drie typen. De aan- of afwezigheid van deze activiteiten van procesmanagement zal hier achtereenvolgens worden besproken, te beginnen met de dimensie van procesafspraken. De eerste activiteit betreft hier het maken van afspraken over de vorm waarin samenwerking in het netwerk plaatsvindt. De meeste respondenten geven aan dat er niet of nauwelijks afspraken zijn over de vorm waarin samenwerking moet plaatsvinden. Wel zijn er een aantal bestaande structuren voor bijeenkomsten en binnen het netwerkteam zijn de belangrijkste portefeuilles in het netwerk wel verdeeld. Op het niveau van het netwerk zijn vanuit het management echter geen afspraken gemaakt over bijvoorbeeld verplichte deelname aan deze bijeenkomsten. Wat opvalt is dat er een verschil is in de uitleg die respondenten in een uitvoerende functie en respondenten in een managementfunctie geven. Respondenten in een uitvoerende functie geven vaak aan geen weet te hebben van afspraken. Respondent 5 zegt hierover: *“Nee, ik moet eigenlijk zeggen dat ik daar heel*

*weinig van hoor*”. Respondenten in een managementfunctie benadrukken vaker dat deze afspraken er nog niet zijn. Zo zegt respondent 15: *“Nog weinig. Dus dat is ook wel waar we in het netwerkteam nog tegenaan lopen. Want je merkt dus dat er weinig vertaling is van het beleid naar de uitvoering”*. Belangrijk om toe te voegen is dat meerdere respondenten vinden dat er ook geen afspraken zouden moeten zijn over de vorm van samenwerking omdat dat niet past bij de aard van de samenwerking. Respondent 4 stelt: *“Ik denk wel dat het past bij de Proeftuin-gedachte dat we gewoon moeten doen en niet van alles moeten gaan checken”*.

De tweede indicator van activiteiten rondom procesafspraken betreft het bestaan van afspraken over de omgang met meningsverschillen of problemen in het netwerk. Hiervoor was het van belang eerst te bekijken of er wel eens sprake is van meningsverschillen. De meeste respondenten geven aan dat er wel eens een meningsverschil is. Meningsverschillen komen op verschillende niveaus voor: beroepskrachten onderling, beroepskrachten met managers van hun eigen of soms van een andere organisatie, of tussen managers van verschillende organisaties. In de meeste gevallen hebben deze meningsverschillen betrekking op de tijd die beroepskrachten kunnen en mogen inzetten om deel te nemen aan de Samenwerkwijze, gezien dit voor veel organisaties nog afwijkt van het reguliere werkproces binnen die organisatie. Als antwoord op de vraag of er afspraken zijn over hoe met meningsverschillen of problemen wordt omgegaan geven de meeste respondenten aan dat deze er niet zijn, maar ook niet nodig zijn. Respondent 6 vertelt: *“Ja, niet, want tot op heden komen we daar nog wel uit”*. Respondent 11 licht het nog verder toe: *“(…) als je echt samen naar de oplossing met dezelfde houding gaat kijken, dan kun je gezamenlijke grond vinden (…) ja je komt er altijd uit.”* Hoewel het volgens de respondenten geen geschreven regel of afspraak is, wordt wel door bijna iedereen gesteld dat wanneer je ergens niet uitkomt je het probleem escaleert naar management of naar het niveau van de bestuurders.

Binnen procesafspraken kan door managers ruimte ingebouwd worden om af te wijken van afspraken over werkwijzen wanneer dit nodig wordt geacht. Het gaat hier om het bieden van flexibiliteit in afspraken door managers. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er in het algemeen zeer weinig netwerk-brede afspraken zijn gemaakt. Er wordt gewerkt volgens principes en uitgangspunten, maar er zijn geen harde afspraken die gelden. Daardoor is er automatisch veel ruimte voor flexibiliteit, omdat de principes en uitgangspunten juist vragen om een benadering zonder harde kaders, waarin beroepskrachten de ruimte krijgen om te doen wat zij denken dat nodig is om wijkbewoners bij hun hulpvragen zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen. Activiteit van managers op dit gebied is dus niet zozeer gericht op het creëren van ruimte om af te wijken, maar juist op het bewaken dat kaders niet te scherp worden om die ruimte te behouden. Een paar respondenten twijfelt en vindt dat er door de flexibiliteit die er nu is te veel vrijblijvendheid is. Respondent 6 beschrijft: *“volgens mij zijn ze heel flexibel en misschien wel te vrijblijvend. In die flexibiliteit hè, daar wil je op een gegeven moment wel weten wat je van mensen kan verwachten. (…) Ik denk ook wel dat er verplichtingen liggen richting de burger.”* Kortom, er is veel flexibiliteit in afspraken, omdat er simpelweg weinig harde afspraken zijn.

De laatste indicator in de dimensie van procesafspraken is die van het bestaan van afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten van het netwerk of processen in het netwerk als dat dient om hun belangen of de belangen van andere actoren in het netwerk te beschermen. Ook hier werd door

respondenten aangegeven dat afspraken hierover niet bestaan. Wel wordt soms verwezen naar wettelijke kaders die hierin richting geven, bijvoorbeeld met betrekking tot het delen van informatie tussen actoren in het netwerk of BIG-registraties van beroepskrachten. In sommige gevallen kan een beroepskracht bijvoorbeeld alleen consultatief aanwezig zijn, omdat zonder aanmelding van de wijkbewoner als cliënt geen mandaat is om klinische diagnoses te stellen. De kaders sluiten dan deze beroepskracht van een bepaalde organisatie uit van de samenwerking, voor het beschermen van de organisatie tegen mogelijke klachtenprocedures.

Daarnaast is het uitsluiten van actoren terug te zien in de werkwijze waar middels een uitgebreide vraagverheldering bij de burger geborgd wordt dat er geen actoren worden betrokken in een casus als zij niet van toegevoegde waarde zijn bij het oplossen van de hulpvraag van de cliënt. Actoren worden in dat geval uitgesloten of sluiten zichzelf uit. Hierbij beschermen zij hun eigen organisatie doordat onnodige kosten bespaard worden en zij beschermen de burger in de casus doordat de burger alleen contact hoeft te hebben met de organisaties die hem of haar echt verder kunnen helpen. Het gaat hier wederom niet om een netwerk-brede afspraak vanuit management, maar het sluit aan bij het uitgangspunt van het creëren van het best passende arrangement voor de burger. Respondent 2 maakt met betrekking tot het uitsluiten van actoren om belangen te beschermen een scherpe opmerking: *“als je het hebt over afspraken die eigen organisatie belangen beschermen, ja dan kom je geen stap verder. (...) die moet je loslaten, want je moet kijken naar het geheel”*. De activiteit van het maken van afspraken over het uitsluiten van actoren om hun belangen te beschermen, is dus mogelijk niet per se een activiteit die het netwerk als geheel ten goede komt.

De dimensie procesafspraken en de daarbij behorende managementactiviteiten zijn voor het grootste deel niet te herkennen in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Een gedeeltelijke verklaring is te vinden in het feit dat het netwerkmanagement nog in de ontwikkelfase zit, mogelijk verandert dit in de toekomst. Daaraan gerelateerd lijkt er nog geen sterke verbinding tussen de managementlaag en de uitvoeringslaag. Verder lijkt het ontbreken van afspraken in sommige gevallen een bewuste keuze, omdat het niet past bij de principes en uitgangspunten waarop het netwerk steunt; namelijk zoveel mogelijk ruimte voor de beroepskrachten om te doen wat nodig is.

#### 4.2.2 Verbinden

De tweede dimensie van typen van procesmanagement betreft verbinden. De eerste indicator die hierbij onderzocht is, is de aandacht van managers voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen. In de vraag bij de dimensie afspraken over omgang met meningsverschillen is reeds gebleken dat alle respondenten aangeven dat er wel eens meningsverschillen zijn. In het geval dat men daar onderling niet uitkomt kan dit probleem worden geëscaleerd naar het management. Wat betreft aandacht voor het verenigen van conflicterende zaken, wordt door enkele respondenten verwezen naar hun eigen leidinggevende en niet naar het management op netwerkniveau (het netwerkteam). Daar de acties van managers in dit geval wel gericht zijn op de netwerksituatie, zijn deze hier wel meegenomen onder de noemer managen *van* netwerken. Respondent 1 beschrijft de activiteiten van management als: *“meedenken, proberen op te lossen en niet opleggen ‘zo gaan we het doen, klaar’”*. Respondent 5 is specifiek over hoe die rol ingevuld wordt:

*“Een stukje coaching van medewerkers. Dus, uh, als je dat probleem hebt en je vindt het lastig om het in te brengen, uh, hoe ga je het inbrengen, uh, wat is daar aan voorbereiding voor nodig enzovoorts”.*

Daar respondenten in de aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen dus verwijzen naar het management binnen hun eigen organisatie, zijn er ook grote verschillen in hoe de rol van management hier beoordeelt wordt. Sommige respondenten zijn minder tevreden, zoals respondent 7: *“Als het om mijn eigen toko gaat moet ik drukken en duwen en soms lukt dat en soms niet. (...) Ik vind dat sommige organisaties nog teveel naar hun eigen marktaandeel kijken binnen een wijk”.* Een aantal respondenten, vooral respondenten die onderdeel zijn van het netwerkteam, geven aan dat aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, doelen of ideeën op netwerkniveau ook nog in ontwikkeling is. Er is dus wel aandacht voor in de zin dat het belang ervan ingezien wordt, maar deze aandacht vertaalt zich nog niet in concrete acties die voor beroepskrachten merkbaar zijn. Zo vertelt respondent 9: *“Maar hoe we dat met elkaar doen, dat vinden we nog heel erg ingewikkeld en daar moet het natuurlijk- daar beginnen nu wel gesprekken over te komen”.* Samenvattend kan gesteld worden dat aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën en doelen wel herkend kan worden in het netwerkmanagement, maar zich op het niveau van het netwerk nog niet vertaalt in activiteiten van procesmanagement. Echte activiteit van management is dus niet te herkennen.

De tweede indicator van activiteiten van procesmanagement bij de dimensie verbinden is een actieve houding van managers ten aanzien van de tot standkoming en ontwikkeling van relaties in het netwerk, ten behoeve van het stimuleren en in stand houden van deze relaties. Bijna alle respondenten geven aan dat relaties ontstaan door elkaar te ontmoeten tijdens de bijeenkomsten in het netwerk. Respondenten in een uitvoerende functie geven hierbij aan dat managers hierin vooral een indirecte, faciliterende rol hebben. Respondent 3 zegt hierover: *“Zij steunen natuurlijk dat er die leersessies zijn en ze geven mij daarin indirect de ruimte om daar aan deel te nemen”.* Respondent 5 formuleert: *“Ik denk vooral de tijd geven om dat ook te mogen doen”.* Van de respondenten die onderdeel zijn van het netwerkteam is er een groot deel dat deze taak voornamelijk beschouwd vanuit hun eigen organisatie, dus als managementactiviteit *in* het netwerk. Van daaruit beschrijven zij hun rol onder andere als *“motiverend en activerend”* (respondent 4), *“faciliterend”* (respondent 13) en *“stimulerend en ondersteunend”* (respondent 14). Uit deze beschrijvingen blijkt dat er een duidelijk besef is over het belang van relaties in het netwerk. De termen suggereren bovendien een actieve, meer directe houding van managers ten aanzien van relaties. Deze indicator is al met al wel te herkennen in de antwoorden van managers, zij omschrijven hun activiteiten. Er lijkt een inconsistentie te zijn tussen de rol die managers bij zichzelf omschrijven en de rol die door beroepskrachten in de praktijk ervaren wordt.

Binnen de dimensie van verbinden is de derde indicator een actieve houding van managers om te zorgen dat er overleg en informatie-uitwisseling, kortgezegd communicatie plaatsvindt tussen actoren in het netwerk. Communicatie in het netwerk vindt op verschillende manieren plaats. De meestgenoemde manier zijn de fysieke bijeenkomsten in het netwerk. Daarnaast communiceren actoren via e-mail, telefoon en er is sinds kort ook een website die dient als online platform voor communicatie. Ook zijn er aanjagers die ook communicatie tussen actoren stimuleren. Verder is er een nieuwsbrief en draagt het programmteam zorg voor het opstellen van een jaarlijkse leergeschiedenis

waarin de ontwikkelingen in het netwerk besproken worden.

Veel van deze communicatiekanalen zijn echter ontstaan vanuit de beroepskrachten zelf en respondenten ervaren hierin geen rol van management, of soms een indirecte rol. Respondent 3 vertelt: *“Het is dan inderdaad het faciliteren van mijn tijd dat ik daar dus in kan investeren.”* Tegelijkertijd geven zij ook aan dat het niet per se nodig is dat management hierin een actievere rol heeft. Wanneer de juiste kanalen en middelen bestaan, vindt communicatie vanzelf plaats. Uit de antwoorden van respondenten uit de netwerkteams wordt duidelijk dat het een onderwerp is waarin het netwerkteam nog zoekende is naar wat hun rol zou moeten zijn. Communicatie is een van de portefeuilles is die recent verdeeld is, maar er zijn geen concrete netwerk-brede managementactiviteiten aan te wijzen die hieraan gerelateerd zijn.

De laatste indicator in de dimensie verbinden is gezamenlijke besluitvorming, waarbij actoren waarvoor het besluit in kwestie relevant is of directe gevolgen heeft, door managers worden betrokken bij het maken van het besluit. Besluitvorming vindt op alle niveaus in het netwerk plaats, afhankelijk van het type besluit. Beroepskrachten onderling besluiten gezamenlijk welke zorg of ondersteuning zij passend vinden in een casus. Op netwerkmanagementniveau wordt besluitvorming door de meesten beschreven als onvoldoende ontwikkeld. Respondent 2 zegt hierover: *“In het netwerkteam nog onvoldoende, want dat is nog niet uitgewerkt zeg maar.”* Respondent 7 beschrijft: *“Besluitvorming ja. Binnen de Proeftuin vind ik het niet echt slagvaardig nee.”* Andere respondenten zijn wel voorzichtig positief en zijn explicieter in hun beschrijving van het proces. Zo zegt respondent 6: *“Nou volgens mij gaat dat nog super democratisch zeg maar. (...) wij proberen nu binnen het management wel wat meer ‘to the point’ te worden op onderwerpen, waardoor je ook besluiten kunt nemen”.* Respondent 14 beschrijft: *“Ik heb toch heel vaak de indruk dat het consensus is. Er wordt nooit een stemming gedaan, maar toch hoor je eigenlijk statutair vast te leggen hoe dat zou moeten werken, maar dat is er helemaal niet. Dus dat oogt af en toe wat rommelig zeg maar.”* Hoewel deze omschrijvingen wel duiden op het betrekken van verschillende meningen bij besluitvorming, is het moeilijk een conclusie te trekken over of er sprake is van gezamenlijke besluitvorming. Ook de rol die managers hierin spelen is nog onduidelijk. Simpelweg omdat besluitvorming een onderdeel is dat binnen het netwerkmanagement nog niet voldoende ontwikkeld is.

Indicatoren van de dimensie verbinden zijn dus voor een deel te herkennen in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Vaak wordt hier wel nog vooral gerefereerd naar activiteiten binnen de eigen organisatie betreffende het netwerk en minder naar acties op netwerkniveau. Daar het gaat om acties in het belang van het netwerk, zijn deze hier wel beschouwd als management van netwerken. Vooral aandacht voor relaties en aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen zijn terug te zien, al worden er op het niveau van de beroepskrachten geen concrete managementactiviteit ervaren. Aandacht voor communicatie in het netwerk is niet te herkennen, al is het belangrijk om hierbij op te merken dat uit de antwoorden van de respondenten ook geen grotere rol van management verwacht wordt. Gezamenlijke besluitvorming, tot slot, is ook niet duidelijk te herkennen, maar dit kan verklaard worden door het nog niet voldoende ontwikkeld zijn van de besluitvorming op netwerkniveau op zich.

### 4.2.3 Inhoud verkennen

De laatste dimensie die is onderzocht is het verkennen van inhoud. De eerste indicator die hierbij hoort is dat er aandacht is van management voor het zoeken naar overeenkomsten in belangen, doelen van actoren. Daartoe is eerst aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij ervaren dat er op dit moment gemeenschappelijke belangen, doelen en wensen van actoren zijn. Alle respondenten geven aan dat zij in grote lijnen gemeenschappelijke uitgangspunten tussen actoren in het netwerk ervaren. Hierbij wordt vooral verwezen naar de gezamenlijke doelen en visie van de Proeftuin. Respondent 4 zegt hierover bijvoorbeeld: *“Ik denk dat de uitgangspunten behoorlijk overeenkomen, dat is toch het hogere welzijnscijfer neerzetten en overal efficiënter kunnen werken”*. In veel gevallen brengen de respondenten een nuance aan in hun antwoord wat betreft het bestaan van gemeenschappelijke uitgangspunten. Zo vertelt respondent 2: *“in de praktijk minder, omdat mensen nog steeds afgerekend worden op hun eigen budget”*. Respondent 7 antwoordt vergelijkbaar: *“Ik denk dat iedereen wel wil, maar iedereen is nu een beetje aan het zoeken van op welke manier blijven wij dan als organisatie overeind.”*

Beroepskrachten geven aan in de praktijk weinig te ervaren van hoe managers zich aandacht besteden aan overeenkomsten en verschillen in belangen en doelen. Respondenten uit het netwerkteam geven juist aan actief te luisteren naar signaleren die zij ontvangen vanuit de praktijk en hierover in het managersoverleg in gesprek te gaan. Respondent 9 benoemt: *“Doordat ik daar heel erg op stuur dat dat komt. (...) Ik ben bijvoorbeeld met het netwerkteam aan het kijken wat de opdracht is en welke doelen we willen halen en dan ben je dus al bezig met gemeenschappelijke doelen en stappen.”* Respondent 17 vertelt over het moment dat ze tegenstrijdige belangen tegenkomt: *‘Dan probeer ik de andere weer tot inzicht te krijgen van hé kijk dat is oud gedrag [refererend naar de oude manier van werken]’*. Er lijkt dus wel degelijk sprake te zijn van een actieve houding van managers ten aanzien van het zoeken naar overeenkomstige belangen en doelen. Wat lijkt te missen is een terugkoppeling naar de praktijk.

De tweede indicator is aandacht van managers voor het onderling uitwisselen van meningen en ideeën. Volgens alle respondenten is er volop sprake van het uitwisselen van meningen en ideeën. Enerzijds gebeurt dat in de bijeenkomsten op netwerkniveau, bij de beroepskrachten, de managers en de bestuurders. Respondent 4 zegt: *“je mag altijd alles aangedragen of op de agenda zetten. Er worden ook altijd rondvragen gedaan.”* Anderzijds is er ook sprake van het uitwisselen van meningen en ideeën binnen de organisaties in het netwerk tussen de verschillende organisatielagen. Beroepskrachten ervaren hierin voldoende ruimte en mogelijkheden om zaken te delen. Ideeën en meningen worden besproken en vervolgens ook weer ingebracht in de netwerk-brede sessies. Uit antwoorden van meerdere respondenten blijkt dat op het niveau van het netwerk naast de managers, ook de wijkaanjagers een belangrijke rol spelen. Respondent 15 beschrijft: *“Ik vind ook dat de aanjagers daar een goede rol in spelen. Die zijn wel continu bezig met van ‘wat horen we, wat zien we en wat moeten we daarmee’. En die spelen dat ook terug naar alle kanten.”* Deze managementactiviteit is dus te herkennen in het netwerk: managers besteden aandacht aan zaken die uit de praktijk opgehaald worden, delen wat zij vinden en bespreken dat met elkaar in overleg en dit wordt via de aanjagers ook weer teruggekoppeld.

Binnen de dimensie inhoud verkennen is de derde indicator dat het besluitvormingsproces wordt verrijkt door het betrekken van verschillende meningen, zodat de uiteindelijke besluiten over het netwerk een weerspiegeling van de verschillende meningen zijn. Meerdere respondenten geven aan dat er niet vaak sprake is van hele verschillende meningen bij besluitvorming en dat door overleg meestal consensus gevonden wordt. Respondent 4 vertelt hierover: *“Wij praten redelijk open over allerlei onderwerpen en volgens mij zijn er tot op heden altijd uitgekomen”*. In een enkele specifieke voorbeelden komen verschillende meningen wel aan bod. Respondent 4 zegt: *“Er zijn echt wel verschillende ideeën over van hoe moet dat leerhuis eruit zien. En daar hebben we uiteindelijk opgesplitst in kleinere groepen waarin we zijn gaan denken van ‘wat vinden wij daarvan, wat vinden wij daarvan’ en dat is samengevoegd en daar is ook uitgekomen van ‘dit is uiteindelijk-’.”* Hier lijkt het besluitvormingsproces duidelijk verrijkt door de verschillende meningen. Dit is echter slechts een enkel voorbeeld. Verder is het moeilijk te bepalen of hier echt activiteit van management te herkennen is, omdat, zoals eerder besproken, het besluitvormingsproces ansich nog niet voldoende ontwikkeld is. Daardoor kan ook moeilijk teruggekeken worden naar of besluiten uiteindelijk een weerspiegeling zijn van de verschillende meningen.

De laatste indicator is de aandacht van managers voor het inbrengen van vernieuwende ideeën en oplossingen. De vragen in het interview leken wat verwarring te veroorzaken bij de respondenten. De inbreng van vernieuwende ideeën en oplossing is namelijk een van de uitgangspunten van de werkwijze, het zogenoemde ‘out of the box’ denken. Het gaat hierbij om vernieuwende ideeën in specifieke casussen. Antwoorden gingen dus vaak over of er aandacht was van managers voor de vernieuwende ideeën en oplossingen binnen de casussen en niet direct over zaken op het niveau van het netwerk. Hoewel zij hierin de ruimte voelen om vernieuwend te mogen denken, wordt er vanuit het management weinig actieve betrokkenheid ervaren. Respondenten uit het netwerkteam geven aan dat ze hierin meer inzicht zouden willen in de praktijk. Zo zegt respondent 6: *“Ja daar hoor ik niet zo veel van. Dus je moet eigenlijk met die inhoudelijke mensen eens afspreken over wat gaan we nou registreren met elkaar?”* Op netwerkniveau geeft respondent 14 aan dat er wel vernieuwend wordt gedacht tijdens de overleggen: *“Je zit vanuit verschillende bubbels te praten en op het moment dat je elkaar bevraagt (...) daar komen wel nieuwe dingen (...) die uiteindelijk weer leiden tot dat gezamenlijke doel”*. Al met al is het moeilijk vast te stellen of deze managementactiviteit te herkennen is. Deels omdat de vraag wellicht niet duidelijk was en deels omdat de rollen wat betreft de inbreng van vernieuwende ideeën niet helemaal duidelijk lijken te zijn: wie neemt hierin het initiatief?

Samenvattend lijkt er vanuit het netwerkmanagement in ieder geval sprake te zijn van het zoeken naar overeenkomstige belangen en doelen tussen actoren. Ook is er aandacht van managers voor het uitwisselen van meningen en ideeën. Of er sprake is van het verrijken van het besluitvormingsproces door het betrekken van verschillende meningen is moeilijk te bepalen, vooral omdat er nog geen duidelijk besluitvormingsproces bestaat op netwerkniveau. Tot slot is het onduidelijk of er aandacht is voor de inbreng van vernieuwende ideeën en oplossingen. Een overzicht van de resultaten betreffende alle dimensies van activiteiten van procesmanagement is samengevat in Tabel 6.

Tabel 6: Samenvatting aan- en afwezigheid van activiteiten van procesmanagement in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard.

<b>Indicator procesmanagement</b>	<b>Aanwezig/ afwezig</b>	<b>Toelichting</b>
Procesafspraken - Afspraken over de vorm waarin samenwerking plaatsvindt	Afwezig	Geen afspraken vanuit management, een aantal bestaande structuren, geen behoefte aan meer afspraken.
Procesafspraken - Afspraken over de omgang met meningsverschillen of problemen	Afwezig	Geen afspraken vanuit management, maar ook geen afspraken nodig.
Procesafspraken - Ruimte om af te wijken van gemaakte afspraken als dat nodig is	Aanwezig	Weinig afspraken, daardoor veel flexibiliteit. Mogelijk risico op vrijblijvendheid.
Procesafspraken - Afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten	Afwezig	Geen afspraken.
Verbinden - Aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen	Aanwezig/ afwezig	Wel aandacht, maar geen concrete managementactiviteiten
Verbinden - Aandacht voor relaties tussen actoren	Aanwezig/ afwezig	Wel aandacht, maar geen concrete managementactiviteiten. Inconsistentie managers en beroepskrachten
Verbinden - Aandacht voor communicatie tussen actoren in het netwerk	Afwezig	Communicatiemogelijkheden reeds bestaand, dus aandacht niet nodig
Verbinden - Er is sprake van gezamenlijke besluitvorming	Afwezig	Besluitvormingsproces nog niet ontwikkeld
Inhoud verkennen – Nadruk op het vinden van gemeenschappelijke uitgangspunten	Aanwezig/ afwezig	Wel aandacht, maar terugkoppeling naar beroepspraktijk ontbreekt. Inconsistentie managers en beroepskrachten
Inhoud verkennen – Aandacht voor het onderling uitwisselen van meningen en ideeën	Aanwezig	Verschillende lagen in het netwerk, wijkaanjagers belangrijke functie.
Inhoud verkennen – Besluitvormingsproces verrijkt door het betrekken van verschillende meningen	Afwezig	Niet duidelijk omdat besluitvormingsproces nog niet ontwikkeld is.
Inhoud verkennen – Aandacht voor de inbreng van vernieuwende ideeën en oplossingen	Afwezig	Verwarring over vraag en rollen in netwerk onduidelijk.

### 4.3 Invloed activiteiten procesmanagement op netwerkeffectiviteit

Naast de vragen over tevredenheid met uitkomsten en de vragen over de mate waarin activiteiten van procesmanagement te herkennen zijn, is ook gevraagd naar de effecten van het wel of niet aanwezig zijn van activiteiten van procesmanagement. De antwoorden op deze vragen geven inzicht in verbanden die in het netwerk van Proeftuin Ruwaard bestaan tussen het wel of niet aanwezig zijn van managementactiviteiten en waargenomen uitkomsten. Eerst zal besproken worden in welke mate de managementactiviteiten die te herkennen waren in het netwerkmanagement de uitkomsten van netwerkeffectiviteit beïnvloeden. Daarna zal ingegaan worden op de effecten van activiteiten van procesmanagement die niet te herkennen waren.

#### 4.3.1 Activiteiten procesmanagement aanwezig

Vijf activiteiten van procesmanagement waren direct of indirect te herkennen in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Binnen de dimensie procesafspraken was dit de ruimte om af te wijken van gemaakte afspraken. Bij de dimensie verbinden was dit de aandacht van managers voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen en de aandacht die managers besteden aan relaties tussen actoren in het netwerk. Voor de dimensie inhoud verkennen was een nadruk van managers op het vinden van gemeenschappelijke uitgangspunten en aandacht van managers voor het uitwisselen van meningen en ideeën. Voor deze activiteiten is steeds de vraag gesteld wat de effecten waren van het aanwezig zijn van de activiteit om zo inzicht te krijgen op de invloed van de activiteit op percepties van uitkomsten in het netwerk. Voor elk van de vijf activiteiten is gevonden dat zij van invloed waren op ten minste één van de uitkomsten.

Om te beginnen is gekeken naar de ruimte om af te wijken van gemaakte afspraken als onderdeel van de dimensie procesafspraken. De ruimte om af te wijken van gemaakte afspraken, ofwel de flexibiliteit van afspraken wordt door respondenten verbonden aan verschillende uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Een van de aspecten die vaker terugkomt is dat flexibele afspraken de mogelijkheid geven om maatwerk te leveren en je eigen oplossingsrichting kunt bedenken die het best aansluit bij de hulpvraag van de burger. Respondent 8 zegt hierover: *“Ja dat het ook gewoon op maat is vooral. Je gaat echt kijken naar wat is er nodig en niet van ‘maar het moet eigenlijk zo dus’.”* Hierdoor zijn de oplossingen meer alomvattend (integraliteit werkwijze en oplossingen) en draagt het bij aan het probleemoplossend vermogen van de werkwijze. Een ander effect van kunnen doen wat nodig is, is dat de oplossing die eruit voortkomt vaak een duurzamere oplossing is. Op die manier kunnen flexibele afspraken ook bijdragen aan de toekomstbestendigheid van het netwerk. Doordat afspraken flexibel zijn, kun je volgens een aantal respondenten ook sneller tot een betere oplossing komen. Respondent 4 zegt: *“Daar win je heel veel tijd mee, daar win je heel veel onnodige handelingen mee.”* Door besparing van tijd dan dus ook efficiënter gewerkt worden, dit draagt bij aan een positieve verhouding tussen kosten en baten.

Daarnaast hoef je als beroepskracht door de flexibiliteit in de afspraken minder rekening te houden met strakke kaders waardoor je creatiever kunt denken en tot meer vernieuwende of innovatieve oplossingen kunt komen. Ruimte om af te wijken van afspraken kan op die manier bijdragen aan het

innovatieve karakter van de uitkomsten. Respondenten beschrijven ook een keerzijde van ruimte om af te wijken van afspraken. Als afspraken flexibel zijn, gaan mensen ook meer naar eigen inzicht doen, of juist terugvalt in de oude werkwijze van zijn eigen organisatie. Daardoor is er minder samenhang en een minder gecoördineerde werkwijze. Ook kan het gebeuren dat belangrijke principes van de werkwijze niet nageleefd worden, waardoor hij zijn effectiviteit verliest. Hieruit blijkt dat het belangrijk is dat er een balans moet zijn, of in ieder geval grip op de flexibiliteit van afspraken.

Ten tweede is gekeken naar de aandacht van managers voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen als onderdeel van de dimensie verbinden. Daar de aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen zich nog niet direct vertaald naar concrete managementactiviteiten, was het moeilijker om de effecten van het verenigen van conflicterende belangen op uitkomsten van netwerkeffectiviteit goed in beeld te brengen. Respondenten die hierin wel activiteiten van management beschreven, noemden vooral dat er in het geval van problemen of conflicterende belangen gezamenlijk over werd gepraat. Binnen de eigen organisatie, maar ook met andere actoren in het netwerk. Respondent 6 beschrijft hiervan een mogelijk effect: *“en wellicht leidt het bespreken met je collega’s tot meer inzichten. Dus dat ik niet direct op mijn impuls afga, maar dat ik het ook even breed trek van ‘hoe kijken jullie hiernaar’ en wat is de gewenste oplossingsrichting?”*. Op die manier kan aandacht van de manager voor het verenigen van conflicterende belangen bijdragen aan het probleemoplossend vermogen van de werkwijze. Andere effecten die genoemd worden zijn dat het gesprek een leermoment wordt (respondent 4, 6 en 15). Ook is er mogelijk ook een negatieve kant van alles bespreken met elkaar. Respondent 17 zegt hierover: *“Ja het kan dus zijn dat je bezig blijft doordat er meningsverschillen zijn”*. Hoewel er dus wel gesproken wordt over de effecten van aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, zijn in data geen duidelijke patronen te vinden die dit direct of indirect verbinden met de uitkomsten voor netwerkeffectiviteit.

Als derde is gekeken naar de aandacht die managers hebben voor relaties tussen actoren, ook een van de indicatoren voor de dimensie verbinden. Wederom geldt bij deze activiteit dat aandacht bij managers voor dit onderwerp duidelijk te herkennen is, maar dat dit zich nog niet vertaald in concrete managementactiviteiten. Daardoor is het moeilijk om de activiteit van managers te verbinden aan de uitkomsten. Wel is gevraagd naar de effecten van het hebben van relaties in het netwerk in het algemeen. Deze worden door de respondenten zeer duidelijk verbonden met meerdere uitkomsten. Ten eerste geeft een groot deel van de respondenten aan dat relaties ervoor zorgen dat men elkaar beter en ook sneller weet te vinden. Respondent 3 omschrijft: *“Je weet elkaar beter en sneller te vinden waardoor je sneller de juiste mensen bij een casus kunt betrekken en ook sneller tot de juiste oplossing komt.”* Respondent 17 formuleert: *“Dat je sneller kunt samenwerken en veel beter de wegen weet van hoe je een netwerkpartner kan gebruiken en inzetten”*. Het aspect van elkaar beter weten te vinden lijkt dus van invloed te zijn op de integraliteit en de representativiteit. Het aspect van elkaar sneller weten te vinden lijkt van invloed te zijn op de efficiëntie en daarmee op de verhouding kosten baten in het netwerk. Beide aspecten dragen bij aan het beter kunnen vinden van een oplossing, ofwel het probleemoplossend vermogen van de werkwijze.

Een ander aspect dat door een aantal respondenten genoemd wordt is dat relaties bijdragen aan een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel, wat vervolgens een positief effect kan hebben op het

probleemoplossend vermogen. Respondent 7 zegt hierover: “*Je kunt iedereen aan tafel krijgen en de samenwerking opzoeken. Mensen verantwoordelijk maken (...) I: En wat is daarvan het effect of gevolg? R7: Dat de inwoner beter geholpen wordt.*”. Verder noemt respondent 14 nog één ander aspect, zeer direct gekoppeld aan de managementactiviteit van aandacht voor relaties: “*Wat ik merk is dat als ik mijn medewerkers die ik mag ondersteunen het gevoel geef dat het veilig is [om relaties aan te gaan], dat ze uitgedaagd worden om die creativiteit aan de dag te brengen, dat ze uitgenodigd worden om nieuwe dingen te bedenken die volgens hen slimmer zijn.*”. Hier lijken relaties dus ook verbonden te worden aan het innovatieve karakter van de werkwijze. Tot slot hebben relaties ook nog een paar andere effecten die minder direct verbonden zijn met de uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Respondenten spreken over meer betrokkenheid van mensen bij elkaar, meer begrip voor elkaars rol en situatie en een prettige werksfeer.

Als vierde is, als onderdeel van de dimensie inhoud verkennen, gekeken naar of er door managers nadruk gelegd wordt op het vinden van gemeenschappelijke uitgangspunten. Ook deze activiteit was terug te zien in het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Wederom is deze activiteit wel terug te zien op managementniveau, maar wordt dit in de praktijk minder zo ervaren. Het is daarom ook weer lastig om hier feitelijke activiteiten van management te koppelen aan uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Wel worden door respondenten verschillende voordelen benoemd die verbonden zijn aan het hebben van gemeenschappelijke uitgangspunten in het netwerk. Zo verteld respondent 9: “*Dat je gemeenschappelijke en organisatie-onafhankelijke interventies gaat bedenken en dus meer optimale stappen gaat zetten en niet een iemand die hard loopt, maar dat je met z'n allen anders gaat werken.*” Als de neuzen in het netwerk dezelfde kant op staan is het dus makkelijker om gezamenlijke stappen te zetten en zo ook elkaar te versterken. Mogelijk is hier een link met de integraliteit van de werkwijzen en oplossingen.

Respondenten noemen ook nadelen van als er geen gemeenschappelijke uitgangspunten zijn. Zo gebeurt het dat deelnemers uit het netwerk stappen (respondent 2), er weerstand ontstaat in bij de organisaties en werknemers (respondent 1) en dat men terugvalt in oude denkwijzen en de verzuilde organisaties (respondent 6). Een ander opvallend resultaat is dat meerdere respondenten benoemen dat het hebben van inzicht in effecten van de werkwijze bijdraagt aan de gemeenschappelijke uitgangspunten. Respondent 4 omschrijft: “*Die effectmeting, daar moeten we wel uithalen (...) Ik denk dat een stukje inzicht heel erg kan bijdragen aan het stimuleren [van de gemeenschappelijke uitgangspunten]*”.

Tot slot is gekeken naar de aandacht van managers voor het uitwisselen van meningen en ideeën in het netwerk als onderdeel van de dimensie inhoud verkennen. Deze activiteit is duidelijk te herkennen in het netwerk en ook in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. De activiteit heeft volgens de respondenten verschillende positieve effecten. Zo kom je tot nieuwe inzichten (respondent 8, 13 en 17), leer je vanuit verschillende perspectieven naar dingen te kijken (respondent 9) en kun je blijven ontwikkelen (respondent 1 en 15). Respondent 17 lijkt hierbij ook de link te leggen met het oplossend vermogen van de werkwijze en formuleert: “*Ja dat moet elkaar gaan kruisbestuiven. Daar moet de inspiratie uit voortkomen en het geloof. Dat draagt bij aan de gewenste oplossing*”. Meerdere andere respondenten brengen de effecten ook in verband met een andere uitkomst voor

netwerkeffectiviteit. Zo zegt respondent 2: *“Om meer begrip voor elkaars situatie te krijgen (...) dan kun je met elkaar op een prettige manier samenwerken. I: Wat is daarvan het gevolg? R2: Nou met als doel, kijk je hebt alle domeinen nodig om integraal in het een netwerk goed samen te kunnen werken.”* Respondent 8 beschrijft: *“Dat je het nog meer passend kunt maken voor de doelgroep”* Het uitwisselen van meningen en ideeën lijkt op die manier dus ook bij te dragen aan de integraliteit van de werkwijze en oplossingen.

De invloed die activiteiten van procesmanagement binnen Proeftuin Ruwaard hebben op de waargenomen uitkomsten van netwerkeffectiviteit komt bij een paar activiteiten duidelijk naar voren. Ruimte om af te wijken van afspraken en de aandacht van managers voor het uitwisselen van meningen en ideeën kan verbonden worden aan verschillende uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, aandacht voor relaties tussen actoren en de nadruk die door managers wordt gelegd op het vinden van gemeenschappelijke uitgangspunten zijn moeilijker te verbinden aan de uitkomsten, omdat deze activiteiten in de praktijk niet altijd even duidelijk werden ervaren.

#### **4.3.2 Activiteiten procesmanagement afwezig**

Zeven activiteiten van procesmanagement waren niet of minder duidelijk te herkennen in het netwerkmanagement. Drie activiteiten van de dimensie procesafspraken waren afwezig. Daarnaast waren activiteiten, binnen de dimensies verbinden en inhoud verkennen, die gerelateerd waren aan besluitvorming, afwezig. De belangrijkste verklaring daarvoor was dat het besluitvormingsproces nog niet goed ontwikkeld was. Verder waren aandacht voor communicatie tussen actoren in het netwerk, van de dimensie verbinden, en aandacht voor het inbrengen van vernieuwende ideeën en oplossingen, van de dimensie inhoud verkennen, afwezig. Ook wanneer activiteiten van procesmanagement niet te herkennen waren in het netwerkmanagement is de vraag gesteld welke effecten het afwezig zijn van deze activiteit heeft. Daarnaast is besproken welke effecten het wel aanwezig zijn van de activiteit zou hebben. De resultaten daarvan worden hier achtereenvolgens besproken.

Binnen de dimensie procesafspraken waren drie van de vier activiteiten afwezig, te beginnen met afspraken over de vorm waarin samenwerking plaatsvindt. Hoewel er dus een aantal vaste structuren bestaan waarin de organisaties in het netwerk elkaar ontmoeten, ontbreken concrete afspraken over de vorm en deelname. Sommige respondenten benadrukken vooral de vrijheid die ontstaat wanneer geen afspraken worden gemaakt over de vorm van samenwerking. Respondent 5 noemt als reden voor het afwezig zijn van afspraken: *“Ik denk om de werkers een stukje vrijheid en vertrouwen te geven”*. Over het effect daarvan zegt hij: *“dat je vooral bezig kunt zijn met oplossingen bieden voor mensen”*.

Het grootste deel van de respondenten noemt nadelen van het afwezig zijn van afspraken of ziet een duidelijke meerwaarde voor een situatie waarin meer afspraken over de vorm van samenwerking gemaakt zouden worden. Zo zegt respondent 4: *“Als mensen niet zo goed weten waar iemand mee bezig is, of uh, misschien ook raakt het verwaterd (...) omdat er niet gecommuniceerd wordt naar de buitenkant van waar zijn we eigenlijk allemaal mee bezig. (...) Dan zie je bijvoorbeeld bij een corona, uh, ja de dingen die daarvoor opgesteld zijn, daarvan zijn er heel veel gewoon blijven*

liggen.” Respondent 8 vertelt: *“je gaat daar niet zitten om je uren te vullen denk ik. Je moet ook gewoon een bijdrage leveren en daar moet je wel afspraken over maken. (...) Om die Samenwerkwijze gewoon, uh, goed uit te rollen en om die goed te blijven neerzetten.”* Respondent 9 noemt als positief effect van het maken van meer afspraken dat *“de betrokkenheid vanuit verschillende organisaties daardoor groter wordt”*. Mogelijk is er zo een positieve invloed op de representativiteit van organisaties in het netwerk. Samenvattend kan gesteld worden dat meer afspraken over de vorm van samenwerking wenselijk zouden zijn. Enerzijds omdat het afwezig zijn van de afspraken soms nadelen heeft en anderzijds omdat afspraken ook een meerwaarde zouden kunnen hebben. De kanttekening daarbij is dat gewaakt moet worden dat afspraken de vrijheid van medewerkers om hun werk goed te doen niet mogen belemmeren.

De tweede activiteit van de dimensie procesafspraken is het maken van afspraken over de omgang met meningsverschillen of problemen in het netwerk. Hierover waren vanuit het management geen afspraken. Bijna alle respondenten gaven echter aan dat afspraken ook niet nodig waren, omdat tot nu toe meningsverschillen en problemen altijd onderling konden worden opgelost. Er worden dan ook geen negatieve effecten genoemd van het afwezig zijn van afspraken. Wel blijkt dat respondenten een meerwaarde zien in meer aandacht voor de omgang met meningsverschillen en problemen, al hoeft dit niet in de vorm van harde afspraken. Respondent 11 zegt hierover: *“Ja dat moet je onderling doen. (...) Dus echt geen protocol of handboek (...) maar wel zorgen dat het besproken wordt. Waarmee je ook zorgt dat de signalen die daaruit komen ook weer naar het management toegaan”*. Respondent 2 zegt: *“Nou ja, ik zou het goed vinden dat men onderling afspraken maakt (...) en het gaat helemaal niet om afspraken van tijd en uur ofzo, maar meer over wat wij, uh, wat zijn onze principes”*. Kortom, het afwezig zijn van afspraken heeft geen specifieke positieve of negatieve effecten. Meer aandacht voor de omgang met meningsverschillen en problemen zou een meerwaarde kunnen hebben, maar dit moet zich niet vertalen in harde afspraken.

De derde activiteit van de dimensie procesafspraken die afwezig was, is het maken van afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten van deelname aan het netwerk ten behoeve van het beschermen van belangen van actoren in of buiten het netwerk. De reden dat er geen afspraken zijn is enerzijds omdat beschermen van organisatiebelangen veelal geborgd is in wettelijke kaders. Echter, in sommige gevallen ontbreekt dit kader. Respondent 11 zegt hierover: *“De afspraken die er onderling zijn zouden misschien nog wel wat meer een beschermend karakter mogen hebben. Als je kijkt naar GGZ die bijvoorbeeld een beroepscode of een big-registratie. (...) Nou bij maatschappelijk werk is die er minder denk ik. (...) Ik denk dat je die gezamenlijk ook moet ontwerpen”*.

Een andere reden voor het ontbreken van afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten is dat de Samenwerkwijze voorschrijft dat bij het oplossen van hulpvragen steeds alleen de organisaties betrokken worden die daarvoor relevant zijn. Overbodige partijen worden hiermee automatisch uitgesloten in het belang van de burger en om te voorkomen dat er voor de organisatie onnodige kosten worden gemaakt. Wat betreft het voorkomen van onnodige zorg en zorgkosten voor organisaties, refereren veel respondenten naar de meerwaarde van een gezamenlijk registratiesysteem. Zo vertelt respondent 3: *“Het mooiste zou zijn als je met het netwerk daarin eenzelfde systeem of iets hebt (...) dat je iets hebt waarin je dan samen één systeem kunt zien, wanneer heb jij bezocht of waarin je informatie mag delen.”* Respondent 8 omschrijft: *“En dan denk je oja, als we*

*nou hetzelfde systeem zouden hebben, of iemand komt weer terug maar dan bij een andere organisatie (...) dat zou wel prettig zijn.*” Al met al zouden afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten om zo de belangen van organisaties te beschermen, een meerwaarde kunnen hebben. Mogelijkheden voor afspraken zijn afspraken over deelname bij ondersteuning bij hulpvragen van burgers waar wettelijke kaders ontbreken en afspraken over een gezamenlijk registratiesysteem om onnodige zorg te voorkomen. Het is moeilijk te zeggen of er mogelijk een positieve invloed is op een van de uitkomsten voor netwerkeffectiviteit.

Bij de dimensie verbinden was geen duidelijke aandacht voor communicatie tussen actoren in het netwerk te herkennen in het management. Managers zelf lijken zoekende naar hun rol. Beroepskrachten geven aan dat aandacht vanuit het management ook niet nodig is. Er worden geen specifieke voor- of nadelige effecten genoemd van het ontbreken van een actieve rol van management ten aanzien van communicatie. Wel moeten zij faciliteren dat er ruimte is om deel te nemen aan de samenwerking in het netwerk. De respondenten noemen veel positieve effecten van communicatie. Respondent 3 zegt over de voordelen van communicatie: *“op die manier kun je makkelijk tot je eigen informatie komen, maar ook makkelijk anderen helpen.”* Respondent 8 benoemt: *“dat je kunt reageren op de vragen van de burger en ja dat je het vooral kunt gaan doen”*. Verder zegt respondent 9: *“Het weer bij elkaar brengen, of weten waar je naartoe kan als je het niet meer weet.”* Een goed gefaciliteerde communicatie zou daarmee een positieve invloed kunnen hebben op verschillende uitkomsten van netwerkeffectiviteit.

De tweede activiteit binnen de dimensie verbinden die afwezig was, was gezamenlijke besluitvorming. Uit de antwoorden van de respondenten bleek wel dat er verschillende meningen werden betrokken, maar het was moeilijk om te concluderen of er echt sprake was van gezamenlijke besluitvorming. Dit was voornamelijk te wijten aan het nog ontbreken van een duidelijk besluitvormingsproces. Er worden geen specifieke voor- of nadelen genoemd bij het gegeven dat gezamenlijke besluitvorming op dit moment ontbreekt. Over de meerwaarde van het implementeren van gezamenlijke besluitvorming, zijn de meningen verdeeld. Sommige respondenten zijn positief, bijvoorbeeld respondent 11: *“Dat er meer mensen eigenaar zijn voor het besluit van genomen is (...) als ik deelgenoot ben van een besluit, dan ben ik daar ook verantwoordelijk voor voor een gedeelte hè.”* Andere respondenten noemen nadelen van gezamenlijke besluitvorming. Respondent 14 zegt: *“Dat het breed gedragen wordt, dat, uh, ook daar geldt dat mensen verinnerlijkt hebben, dus dat, uh, deel van het effect is dat het veel tijd kost.”* Of gezamenlijke besluitvorming kan bijdragen aan de uitkomsten voor netwerkeffectiviteit is, gezien de uiteenlopende ideeën van respondenten, moeilijk te bepalen.

De activiteit van het verrijken van het besluitvormingsproces met verschillende meningen, vertoont veel overlap met de activiteit gezamenlijke besluitvorming. Het nuanceverschil is dat het bij gezamenlijke besluitvorming gaat om het samen nemen van het besluit, terwijl het verrijken van het besluitvormingsproces met verschillende meningen inhoudt dat management de verschillende meningen over het onderwerp in acht neemt. Ook hier wordt het bepalen van de effecten op de uitkomsten van netwerkeffectiviteit enigszins verhinderd door het ontbreken van een duidelijk besluitvormingsproces. Meerdere respondenten vinden het verrijken van het besluitvormingsproces met verschillende meningen wel belangrijk. Zo zegt respondent 4: *“Om met elkaar te leren, omdat ook*

*gewoon zo te houden hè, dat we blijven leren van elkaar en blijven luisteren naar elkaar. Dat leidt tot nieuwe inzichten*". Mogelijk draagt het meer en actief verrijken van het besluitvormingsproces met verschillende meningen tot een groter probleemoplossend vermogen en een meer innovatief karakter van werkwijzen en oplossingen.

De laatste activiteit die afwezig was, was aandacht vanuit managers voor de inbreng van vernieuwende ideeën en oplossingen voor het netwerk. Hier speelde vooral dat de vraag tijdens het interview wat verwarring opriep, omdat respondenten snel de verbinding maakten met vernieuwende of andere ideeën bij het oplossen van hulpvragen van wijkbewoners. Op casusniveau benoemen respondenten dat aandacht van management ook niet nodig is. Het besluit om een vernieuwende oplossing in te zetten wordt gedragen door beroepskrachten en de burger en dat is voldoende. Of aandacht vanuit management voor de inbreng van vernieuwende ideeën en oplossingen op het niveau van het netwerk positieve of negatieve effecten met zich mee zou brengen, kon aan de hand van de verzamelde data niet worden vastgesteld.

Samenvattend werden er bij een aantal activiteiten die afwezig waren in het management van Proeftuin Ruwaard nadelen genoemd van de afwezigheid of werd verwacht dat er een meerwaarde zou zijn wanneer de activiteiten wel aanwezig zouden zijn. In een enkel geval was er ook een mogelijk positief effect van het afwezig zijn van de activiteit. Bij het ontbreken van afspraken over de vorm van samenwerking werden mogelijke nadelen genoemd en werd bovendien benoemd dat dit soort afspraken ook een meerwaarde zouden kunnen hebben. Een meerwaarde werd ook gezien bij afspraken over de omgang met meningsverschillen en afspraken over mogelijkheden om actoren uit te sluiten. Meer aandacht vanuit management voor communicatie tussen actoren zou mogelijk ook bij kunnen dragen aan de uitkomsten voor netwerkeffectiviteit, net zoals het verrijken van het besluitvormingsproces met verschillende meningen. Het niet duidelijk aanwezig zijn van gezamenlijke besluitvorming zou zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben.

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk zal een uiteenzetting gemaakt worden van de betekenis van de resultaten voor de theorie over netwerkmanagement. Daarbij wordt dieper ingegaan op de interpretatie van de resultaten en de kritische kanttekeningen die naar aanleiding hiervan bij de theorie geplaatst kunnen worden. Daarna zal een reflectie gemaakt worden op de methoden gebruikt in dit onderzoek en de gevolgen hiervan voor de interpretatie van de resultaten.

### 5.1 Methodologische reflectie

De methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt, zijn in verschillende mate van invloed geweest op de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de resultaten. Om te beginnen is het gebruik van kwalitatief onderzoek een goede keus geweest. Dit heeft, aansluitend bij het doel om te verklaren, bijgedragen aan het inzichtelijk maken van de mechanismen waarlangs activiteiten van procesmanagement al dan niet verbonden kunnen worden met de uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Het gebruik van kwalitatieve data heeft daarnaast de mogelijkheid gegeven om een reflectie te maken op de resultaten uit kwantitatieve studies, literatuur en theorie tot nu toe. Een ander sterk punt is dat in dit onderzoek de interviews zijn afgenomen tot het niveau van saturatie. Na het afnemen van 17 interviews werd nauwelijks tot geen nieuwe informatie meer verkregen. Hierdoor is het aannemelijk dat alle relevante data zijn opgehaald wat bijdraagt aan een sterke interne validiteit. Verder bleek ook de keuze voor een heterogene onderzoekspopulatie een grote meerwaarde te hebben. Er bleken namelijk in sommige gevallen verschillen tussen hoe managers hun rol omschreven en hoe beroepskrachten de managementrol ervaarden.

Het gebruik van kwalitatief onderzoek brengt in dit geval ook een belemmering met zich mee. Waar kwantitatief onderzoek de mogelijkheid geeft om te corrigeren voor andere factoren die mogelijk van invloed zijn op netwerkeffectiviteit, is deze mogelijkheid in kwalitatief onderzoek minder goed aanwezig. In dit onderzoek is dus geen rekening gehouden met dit soort factoren. Daardoor kan het zijn dat de verbanden die nu al dan niet gevonden zijn tussen activiteiten van procesmanagement en uitkomsten in het netwerk nog zijn beïnvloed door andere factoren.

Een tweede beperking aan het onderzoek is de lage algemene generaliseerbaarheid. Het onderzoek had een sterke praktijkgerichte focus waarbij het doel was om managers van Proeftuin Ruwaard handvaten te bieden om het netwerkmanagement te optimaliseren. Causale verbanden zijn onderzocht in de context van het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Het is aannemelijk dat deze context van grote invloed is op het gebruik van verschillende managementactiviteiten en ook de impact die zij hebben op de uitkomsten en uiteindelijk netwerkeffectiviteit. De resultaten van het onderzoek kunnen daarom niet worden gegeneraliseerd waardoor de externe validiteit van het onderzoek laag is. Weliswaar komt de specifieke focus op de casus van het netwerk van Proeftuin Ruwaard de bruikbaarheid van de resultaten voor het optimaliseren van het netwerkmanagement daar wel ten goede. Het feit dat de onderzoekspopulatie een representatieve afspiegeling vormde van het netwerk draagt daar ook aan bij.

Een ander punt om kritisch op te reflecteren is de keuze voor de indicatoren. Deze indicatoren voor netwerkuitkomsten en procesmanagementactiviteiten zijn gevalideerd en gebruikt in ander onderzoek. Dit onderzoek was echter altijd van kwantitatieve aard, waarbij respondenten een vragenlijst invulden en de uitkomsten en aanwezigheid van managementactiviteiten scoorden op een Likert schaal. In het huidige onderzoek zijn de indicatoren gebruikt als interviewvragen. Aan de antwoorden van de respondenten zijn door de onderzoeker waarden toegekend; aan- of afwezig bij managementactiviteiten en verschillende maten van tevredenheid voor de uitkomsten. De uiteindelijke weergave van de resultaten bevat daardoor altijd in zekere mate de interpretatie van de onderzoeker, wat zou kunnen leiden tot een vertekening van de resultaten.

Tot slot is het belangrijk om te reflecteren op de maatstaf voor netwerkeffectiviteit die in dit onderzoek gebruikt is. Twee zaken zijn relevant. Ten eerste is netwerkeffectiviteit gedefinieerd als tevredenheid van actoren over uitkomsten. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van algehele netwerkeffectiviteit, zijn verschillende uitkomsten meegenomen. Tevredenheid over uitkomsten verschilt echter voor de verschillende uitkomsten en tussen respondenten. Ten tweede bleek de manier waarop tevredenheid is gewaardeerd (zeer ontevreden, ontevreden, neutraal, tevreden, zeer tevreden) niet altijd passend gezien de nuances die respondenten in hun antwoorden gaven. Deze twee zaken hebben ertoe geleid dat het niet mogelijk was om een eenduidige uitspraak te doen over netwerkeffectiviteit; dit blijkt meer genuanceerd te liggen. Het beschouwen van meerdere uitkomsten voor netwerkeffectiviteit op zich staat dan ook niet ter discussie; het gegeven dat er verschillen zijn in hoe de uitkomsten gewaardeerd worden bevestigd dat één uitkomst geen goede maatstaf zou zijn. Vasthoudend aan de vooraf vastgestelde definitie van netwerkeffectiviteit, kan het netwerk van Proeftuin Ruwaard niet als effectief worden beschouwd. Wanneer gekeken wordt naar de individuele uitkomsten en de nuances die door respondenten zijn aangebracht, doet zich een positiever beeld van netwerkeffectiviteit voor.

## 5.2 Implicaties voor de theorie

De resultaten van het onderzoek laten zien dat activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard in verschillende mate van invloed zijn op de uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Dit sluit aan bij de verwachting op basis van resultaten uit eerder onderzoek dat activiteiten van procesmanagement van invloed zijn op uitkomsten in het netwerk. De effecten van het aan- of afwezig zijn van deze activiteiten worden door de respondenten in verband gebracht met meerdere van de uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Hoewel de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden voor netwerken in het algemeen, geeft de opgehaalde kwalitatieve data wel de mogelijkheid om kritisch te reflecteren op theorie en onderzoek tot nu toe.

De hoofdfocus van dit onderzoek lag op procesmanagement. In dit onderzoek is gekozen voor de indeling van activiteiten van procesmanagement en bijbehorende indicatoren zoals ontwikkeld en gebruikt in het onderzoek van Klijn et al. (2010). Deze indeling is gebaseerd op een samenvatting van de literatuur over procesmanagement. Drie categorieën van type afspraken zijn meegenomen in dit onderzoek; verbinden, procesafspraken en inhoud verkennen. Voor de categorie procesafspraken werd de activiteit 'ruimte voor het afwijken van afspraken' door de respondenten verbonden aan verschillende uitkomsten van netwerkeffectiviteit. De antwoorden waren echter niet geheel eenduidig. Hoewel

flexibiliteit wordt genoemd als een positief punt, komt dat volgens de respondenten niet door de ruimte die er is om af te wijken van afspraken, maar door het vooralsnog afwezig zijn van afspraken. Een paar respondenten beschrijft ook dat de rol van managers zou moeten zijn dat zij zorgen dat er niet te veel afspraken komen. De indicatoren voor de dimensie procesafspraken lijken dus niet altijd goed aan te sluiten bij de praktijk van het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Dat wil zeggen; het maken van afspraken wordt door de meeste respondenten niet altijd gezien als iets positiefs of iets wat vanuit het netwerkmanagement gedaan zou moeten worden.

Verder worden procesafspraken in de literatuur beschreven als begeleidend en faciliterend aan de interacties in het netwerk (Klijn, Steijn, et al., 2010; Koppenjan & Klijn, 2004, Hoofdstuk 11). Door afspraken te maken over bijvoorbeeld de vorm van samenwerking kan dan mogelijk worden bijgedragen aan goede interacties in het netwerk en uiteindelijk aan de netwerkeffectiviteit. In het huidige onderzoek beschrijven meerdere respondenten dat juist doordat er veel vrijheid is om te denken en de beroepskrachten de autonomie krijgen om te zoeken naar de best passende oplossing voor de burger. Ofwel, door de afwezigheid van afspraken is het netwerk in staat om betere oplossingen te realiseren. Het maken van afspraken over bijvoorbeeld de vorm van samenwerking, of het omgaan met meningsverschillen, zorgt dan voor beperkingen in deze vrijheid en autonomie en kan daardoor mogelijk belemmerend werken in het realiseren van goede oplossingen.

Deze bevinding is natuurlijk sterk verbonden met de aard van het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Toch is het mogelijk dat in meer gevallen het maken van afspraken niet per se bijdraagt aan de effectiviteit van het netwerk. In netwerken wordt altijd samengewerkt met verschillende organisaties, waarbinnen ook afspraken gelden en kaders zijn waarbinnen gewerkt moet worden. Wanneer op het niveau van het netwerk daar meerdere afspraken aan toe worden gevoegd, wordt het moeilijker om aan al deze afspraken te voldoen en binnen deze afspraken het werk goed te blijven uitvoeren. Dit zou van invloed kunnen zijn op uitkomsten in het netwerk. De bevindingen van het onderzoek leiden daarmee tot een kritische noot bij de theorie en literatuur tot nu toe; activiteiten die vallen onder de categorie procesafspraken zijn mogelijk wel begeleidend of faciliterend in interacties in het netwerk, maar dit kan in sommige gevallen juist averechts werken voor het behalen van uitkomsten.

Dan kan er nog een opmerking gemaakt worden over een specifieke indicator binnen de dimensie procesafspraken, namelijk afspraken over de mogelijkheid om actoren uit te sluiten van het netwerk of processen in het netwerk als dat dient om hun belangen of de belangen van andere actoren in het netwerk te beschermen. Deze managementactiviteit is niet te herkennen in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Tijdens een van de interviews werd echter een interessante opmerking gemaakt. Het beschermen van belangen van individuele actoren, of organisaties in het netwerk is mogelijk niet altijd in het belang van het netwerk als geheel. Als iedere actor de mogelijkheid heeft om uit het netwerk te stappen om daarmee hun belangen te beschermen, krijgen actoren de mogelijkheid om hun eigen organisatiebelangen boven het belang van het netwerk te stellen. Ervan uitgaande dat er altijd verschillende zijn in de belangen van organisaties, draagt een vooraf creëerde optie om uit het netwerk te stappen om eigen belangen te beschermen mogelijk niet bij aan het bevorderen van interacties in het netwerk. Daarmee komt het mogelijk ook de effectiviteit niet ten goede. Deze bevinding is natuurlijk gebaseerd op een antwoord van slechts één respondent.

Desondanks geeft de bevinding in combinatie met de eerder besproken punten voor de dimensie procesafspraken, wel een extra aanleiding om de dimensie procesafspraken en de bijbehorende indicatoren te kritisch te bekijken in toekomstig onderzoek.

In de dimensie verbinden was een van de indicatoren de aandacht van managers voor communicatie tussen actoren in het netwerk. Deze managementactiviteit was niet te herkennen in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Respondenten gaven echter aan dat zij hierin ook niet per se een rol van management verwachten. Zij benoemen dat wanneer de juiste middelen en faciliteiten voor communicatie met netwerkpartners aanwezig is, de communicatie vanzelf verloopt. Het momenteel afwezig zijn van een overkoepelend systeem voor netwerkcommunicatie werd nu bijvoorbeeld als een belemmering ervaren. Als dit soort systemen bestaan is er geen aandacht van management meer nodig. Het lijkt alsof hier gerefereerd wordt naar management van structurele factoren in het netwerk, een andere vorm van netwerkmanagement dan procesmanagement. De bevinding dat deze managementactiviteit in het netwerk van Proeftuin Ruwaard minder relevant blijkt te zijn, wil natuurlijk niet zeggen dat deze in zijn algemeenheid niet relevant is bij netwerkmanagement. Wel is er mogelijk een verband tussen aan- en afwezigheid van management van structurele factoren en activiteiten van procesmanagement; aanwezigheid van management van structurele factoren op het gebied van communicatie, is mogelijk een voorwaarde voor het relatieve belang van de procesmanagementactiviteit aandacht voor communicatie ten aanzien van het bereiken van uitkomsten.

Procesmanagement is in het geheel aan literatuur slechts één van de factoren die van invloed kan zijn op effectiviteit. Een kenmerk van procesmanagement is dat het structurele factoren als gegeven beschouwd. De hierboven beschreven bevinding lijkt de mogelijkheid daarvan ter discussie te stellen. Er zijn verschillende studies die aandacht besteden aan mogelijke interacties tussen determinanten voor netwerkeffectiviteit (zie bijvoorbeeld Cristofoli, Macciò, & Pedrazzi, 2015; Verweij, Klijn, Edelenbos, & Van Buuren, 2013; Ysa et al., 2014). Tot op heden is er nog geen sluitend bewijs of een algemene theorie over de interacties tussen verschillende determinanten. Het feit dat het huidige onderzoek aanwijzingen laat zien voor een mogelijke interactie met management van structurele factoren, bevestigt in zekere zin de hypothesen van andere studies die dergelijke interacties onderzoeken. Bij het onderzoeken van verbanden tussen activiteiten van procesmanagement en effectiviteit in de toekomst is het mogelijk ook van belang om bij de interpretatie van de resultaten rekening te houden met het grote geheel aan determinanten voor netwerkeffectiviteit.

## 6. Conclusie

### 6.1 Beantwoording hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek was het verklaren van de invloed van verschillende typen activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard op de effectiviteit van het netwerk, ten einde managers in Proeftuin Ruwaard inzicht te bieden in de rol van managers en hen handvaten te geven om het netwerkmanagement te optimaliseren. Aan de hand van de literatuur is hiertoe een verkenning gemaakt van de theorie rondom netwerken, netwerkeffectiviteit, netwerkmanagement en procesmanagement. Op basis van de theorie en voorgaand onderzoek werd verwacht dat verschillende typen activiteiten zouden verschillen in de invloed die zij hebben op uitkomsten voor netwerkeffectiviteit.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een casestudy van het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Data zijn verzameld met behulp van 17 semigestructureerde interviews. Netwerkeffectiviteit is in beeld gebracht door te vragen naar tevredenheid van respondenten met een zestal uitkomsten. Uit de resultaten blijkt dat niet alle respondenten tevreden zijn over de toekomstbestendigheid van het netwerk en dat er verschillen bestaan wat betreft tevredenheid over het innovatieve karakter en het probleemoplossend vermogen van de werkwijzen en oplossingen. Over de representativiteit en de verhouding kosten baten in het netwerk zijn de respondenten over het algemeen zeer tevreden. De integraliteit van de werkwijzen en oplossingen wordt neutraal beoordeeld. Het is niet mogelijk om op basis van deze resultaten een eenduidige uitspraak te doen over netwerkeffectiviteit, al wordt het grootste deel van de uitkomsten wel positief of tenminste neutraal beoordeeld wat wijst op een positief oordeel.

Procesmanagement is onderzocht door te kijken naar de aan- of afwezigheid van 12 activiteiten verdeeld over drie type van activiteiten. Van alle drie de typen zijn verschillende activiteiten te herkennen in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard. Uit de dimensie verbinden is er vanuit het netwerkmanagement aandacht voor relaties tussen actoren en voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen. Uit de dimensie inhoud verkennen is er vanuit het netwerkmanagement aandacht voor het onderling uitwisselen van meningen ideeën en ligt de nadruk op het vinden van gemeenschappelijke uitgangspunten. Uit de dimensie procesafspraken is er ruimte om af te wijken van afspraken. Deze activiteiten van procesmanagement kunnen worden verbonden aan verschillende uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Bij een aantal van de activiteiten die afwezig waren in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard werd gevonden dat de afwezigheid bepaalde nadelen had of dat er een meerwaarde zou zijn wanneer deze activiteiten wel aanwezig zouden zijn.

Daar er geen eenduidig oordeel over netwerkeffectiviteit is, kan de invloed van activiteiten van procesmanagement slechts worden bepaald voor individuele uitkomsten. Uit de resultaten blijkt dat twee van de vier activiteiten van het type verbinden van invloed zijn op meerdere uitkomsten. Aandacht voor relaties tussen actoren kon in verband worden gebracht met vijf van de zes uitkomsten. Het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen was van invloed op één uitkomst. Invloed op uitkomsten werd ook gevonden voor activiteiten van procesafspraken en inhoud verkennen, al was het aantal activiteiten dat van invloed was, evenals het aantal uitkomsten waarop de activiteiten effect hadden, minder groot. Samenvattend kan, in lijn met de verwachting op basis van de literatuur,

gesteld worden dat activiteiten van procesmanagement in Proeftuin Ruwaard in verschillende mate van invloed zijn op de uitkomsten van netwerkeffectiviteit, waarbij activiteiten van de dimensie verbinden de grootste invloed lijken te hebben.

## 6.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek

De reflectie op de theorie en methodologie geeft aanleiding tot het doen van een aantal suggesties voor vervolgonderzoek. Aansluitend op de problemen die zijn ondervonden in zowel voorgaand onderzoek als het huidige onderzoek rondom het beoordelen van netwerkeffectiviteit, zou vervolgonderzoek zich kunnen focussen op het zoeken naar een goede manier om netwerkeffectiviteit te beoordelen. Daarin dient dan bijvoorbeeld gekeken te worden naar hoe omgegaan kan worden met verschillen in tevredenheid tussen actoren. Ook dient verder onderzoek verricht te worden voor het bekijken van het type activiteiten van procesmanagement, in het bijzonder de dimensie procesafspraken. Mogelijk sluit de dimensie procesafspraken niet goed aan bij de aard van sommige netwerken, waardoor een focus op deze activiteit juist een negatief kan hebben op uitkomsten of effectiviteit. Vervolgonderzoek zou zich kunnen verdiepen in deze dimensie om te bekijken of deze mogelijk anders geformuleerd dient worden, zodat hij beter aansluit bij het concept netwerkmanagement.

Het huidige onderzoek heeft procesmanagement en netwerkeffectiviteit onderzocht in één specifiek netwerk en op één moment in de tijd. Hierdoor kon slechts lokale causaliteit worden vastgesteld en is niet duidelijk of de tevredenheid over uitkomsten zich door de tijd ontwikkeld heeft. Een vervolgonderzoek zou daarom de invloed van activiteiten van procesmanagement op uitkomsten van netwerken of netwerkeffectiviteit over een langere periode kunnen onderzoeken en in meerdere netwerken tegelijk. Een beginmeting dient dan als referentiekader, om te beoordelen of de inzet van managementactiviteiten een bijdrage heeft geleverd aan de uitkomsten die in die periode behaald worden. De bevindingen uit de verschillende netwerken kunnen vervolgens met elkaar worden vergeleken, om zo ook beter uitspraken te kunnen doen over netwerken in het algemeen.

## 6.3 Aanbevelingen netwerkmanagement Proeftuin Ruwaard

De bevindingen van dit onderzoek hebben een aantal implicaties voor de praktijk van het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Aansluitend bij het doel van dit onderzoek zijn deze bevindingen vertaald naar aanbevelingen die inzicht bieden in de rol van management in het netwerk van Proeftuin Ruwaard en als handvaten kunnen dienen om het management te optimaliseren.

### *Bekendheid van het netwerkteam*

Om te beginnen worden netwerken in de literatuur omschreven als complexe structuren. Redenen hiervoor zijn de mogelijk verschillende belangen en doelen van de organisaties die deelnemen in het netwerk en het ontbreken van een vaste structuur waarbinnen gestuurd kan worden (Klijn & Koppenjan, 2000; O'Toole, 1997). Ook tijdens de interviews werd duidelijk dat de verschillen tussen organisaties in het netwerk en hun ideeën en perspectieven soms leiden tot meningsverschillen of andersoortige problemen. Hoewel ieder naar verwachting vanuit de beste bedoelingen werkt, blijkt uit de literatuur dat het voor actoren lastig is om de samenwerking te organiseren op zo'n manier dat deze bijdraagt aan

het bereiken van gezamenlijke doelen. Er wordt benadrukt dat het managen van netwerken daarom belangrijk is (Kickert et al., 1997). Het gaat dan dus om het managen *van* netwerken als geheel, op het niveau van het netwerk. Op het moment van dit onderzoek lijkt er nog geen sterke verbinding te bestaan tussen het netwerkteam van managers (het netwerkmanagement) en de beroepskrachten op de uitvoerende laag. Dit blijkt vooral uit de bevinding dat beroepskrachten vaak weinig weet hebben van het bestaan van het netwerkteam en de rol die zij vervullen. Ook zijn er verschillen tussen managers en beroepskrachten in de manier waarop zij uitkomsten van het netwerk beoordelen, wat wijst op verschillende perspectieven van de twee organisatielagen. Ten einde te borgen dat de samenwerking in het netwerk maximaal ten dienste staat van de netwerkeffectiviteit, is de eerste aanbeveling daarom om de bekendheid van het netwerkteam en haar bezigheden te vergroten, om zo een sterke verbinding tussen het netwerkteam en de uitvoeringslaag te creëren.

### *Verbinden*

De vraag die mogelijk voortkomt uit de eerste aanbeveling is hoe netwerkmanagement dan ingevuld moet worden. Bevindingen in het huidige onderzoek laten zien dat activiteiten van verbinden van invloed is op meerdere uitkomsten van netwerkeffectiviteit. Hoewel activiteiten van verbinden wel al te herkennen zijn in het netwerkmanagement van Proeftuin Ruwaard, wordt ook duidelijk dat op sommige punten winst te behalen is. Zo zouden managers meer aandacht kunnen besteden aan communicatie in het netwerk. De aandacht die zij hebben voor relaties en de aandacht voor het verenigen van conflicterende belangen, ideeën of doelen bij meningsverschillen vertaalt zich bovendien nog niet altijd in concrete activiteit. De tweede aanbeveling is daarom dat management meer investeert in het implementeren van activiteiten van verbinden, ten einde bij te dragen aan de uitkomsten van netwerkeffectiviteit.

### *Procesafspraken*

Verder bleek dat het afwezig zijn van duidelijke afspraken over de vorm van samenwerking soms zorgt voor een gevoel van vrijblijvendheid waardoor er weinig vooruitgang is. Het implementeren van deze afspraken zou bovendien als voordeel kunnen hebben dat organisaties meer betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen. Ook afspraken over de omgang met meningsverschillen worden van belang geacht. Het is belangrijk dat meningsverschillen worden herkend en opgepakt door management, zodat oorzaken kunnen worden aangepakt. Het is hierbij wel belangrijk om te waken dat de afspraken niet belemmerend werken in het uitvoerende werk. Afspraken over de mogelijkheden om actoren uit te sluiten zijn ook van belang. Waar wettelijke kaders, zoals BIG-registraties, tekortschieten of ontbreken, is het belangrijk afspraken te maken over de mogelijkheden om bepaalde actoren uit te sluiten van deelname aan een specifieke casus om zo belangen van andere organisaties, de burger, of de betreffende organisatie zelf te beschermen. De derde aanbeveling is daarom om in te zetten op de implementatie van afspraken in het netwerk, met de kanttekening om te waken voor te strakke kaders.

### *Besluitvormingsproces*

Tot slot is gebleken dat een eenduidig besluitvormingsproces ontbreekt. Besluitvorming is nu veelal ad hoc. Uit de bevindingen komt naar voren dat gezamenlijke besluitvorming zowel voor- als nadelen met zich mee kunnen brengen. Voordelen zijn bijvoorbeeld meer draagvlak voor de besluiten. Een nadeel zou kunnen zijn dat wanneer alle besluiten gezamenlijk moet worden genomen, het proces veel tijd in beslag neemt. Door het besluitvormingsproces sterker vorm te geven kan worden geanticipeerd op deze voor- en nadelen, ten einde maximaal bij te dragen aan het behalen van positieve uitkomsten. Het lijkt op basis van de resultaten wenselijk om het besluitvormingsproces wel altijd te verrijken met verschillende meningen. Dit geeft de mogelijkheid om te leren van elkaar en zo te komen tot nieuwe inzichten. De vierde aanbeveling is daarom om het besluitvormingsproces verder in te richten, waarbij mogelijke voor- en nadelen van gezamenlijke besluitvorming in acht worden genomen en bij besluitvorming altijd gekeken wordt naar verschillende meningen ten einde bij te dragen aan het behalen van positieve uitkomsten in het netwerk.

Dit verslag begon met een quote uit een artikel van Michael McGuire: *“Where is the “day in the life of a public network manager” fable to teach us the basic how-tos of network management?”* (McGuire, 2002, p. 599). Hoewel het huidige onderzoek geen kant en klaar overzicht biedt van de do's en dont's van procesmanagement in netwerken, heeft het wel inzicht geboden in hoe activiteiten procesmanagement van invloed zijn op het uitkomsten in het netwerk van Proeftuin Ruwaard. Een kritische reflectie op de theorie en handvaten voor managers in Proeftuin Ruwaard om het netwerkmanagement te optimaliseren, zijn daarvan het resultaat.

## Literatuurlijst

- Agranoff, R. (2006, december). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, Vol. 66, pp. 56–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>
- Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Managing in network settings. *Review of Policy Research*, 16(1), 18–41. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1999.tb00839.x>
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Akkerman, A., & Torenvlied, R. (2011). Managing the environment: Effects of network ambition on agency performance. *Public Management Review*, 13(1), 159–174. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501618>
- Austen, A. (2018). In search of network sustainability: A multi-level perspective on the paradox of cooperation and competition in networks. *Sustainability*, 10(7), 2466. <https://doi.org/10.3390/su10072466>
- Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2006). Integration and collaboration in public health - A conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21(1), 75–88. <https://doi.org/10.1002/hpm.826>
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2e ed.). Boom Lemma uitgevers Den Haag.
- Cristofoli, D., Macciò, L., & Pedrazzi, L. (2015). Structure, Mechanisms, and Managers in Successful Networks. *Public Management Review*, 17(4), 489–516. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.798025>
- Cristofoli, D., Meneguzzo, M., & Riccucci, N. (2017, maart 16). Collaborative administration: the management of successful networks. *Public Management Review*, Vol. 19, pp. 275–283. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209236>
- De Jong, M., & Edelenbos, J. (2007). An insider's look into policy transfer in transnational expert networks. *European Planning Studies*, 15(5), 687–706. <https://doi.org/10.1080/09654310701213996>
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 417–446. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui049>
- Edelenbos, J., Klijn, E.-H., & Steijn, B. (2011). Managers in Governance Networks: How to Reach Good Outcomes? *International Public Management Journal*, 14(4), 420–444. <https://doi.org/10.1080/10967494.2011.656055>
- Edelenbos, J., Steijn, B., & Klijn, E.-H. (2010). Does democratic anchorage matter?: An inquiry into the relation between democratic anchorage and outcome of dutch environmental projects. *American Review of Public Administration*, 40(1), 46–63. <https://doi.org/10.1177/0275074009332064>
- Edelenbos, J., van Buuren, A., & Klijn, E.-H. (2013). Connective Capacities of Network Managers: A comparative study of management styles in eight regional governance networks. *Public Management Review*, 15(1), 131–159. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.691009>
- Hansen, M. B., & Villadsen, A. R. (2017). The external networking behaviour of public managers - the missing link of weak ties. *Public Management Review*, 19(10), 1556–1576. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1299200>
- Herranz, J. (2008). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1–31. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum004>
- Huang, K., & Provan, K. G. (2007). Structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed mental health services network. *Public Management Review*, 9(2), 169–189.

<https://doi.org/10.1080/14719030701340218>

- Human, S. E., & Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365. <https://doi.org/10.2307/2667074>
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401–423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- Järvensivu, T., & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>
- Jung, C. S. (2014). Extending the theory of goal ambiguity to programs: Examining the relationship between goal ambiguity and performance. *Public Administration Review*, 74(2), 205–219. <https://doi.org/10.1111/puar.12176>
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440–456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector. In *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector* (e-book). <https://doi.org/10.4135/9781446217658>
- Klijn, E.-H. (2005). Designing and managing networks: Possibilities and limitations for network management. *European Political Science*, 4(3), 328–339. <https://doi.org/10.1057/palgrave.eps.2210035>
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration and Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/14719030000000007>
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Klijn, E.-H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1993). Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement. Een theoretische verkenning van managementstrategieën in netwerken. *Beleid en Maatschappij*, 20(5), 230–243.
- Klijn, E.-H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73(3), 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1995.tb00837.x>
- Klijn, E.-H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes In Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>
- Klijn, E.-H., Ysa, T., Sierra, V., Berman, E., Edelenbos, J., & Chen, D. Y. (2015). The Influence of Network Management and Complexity on Network Performance in Taiwan, Spain and the Netherlands. *Public Management Review*, 17(5), 736–764. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957340>
- Koppenjan, J. (2008). Creating A playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measure. *Public Management Review*, 10(6), 699–714. <https://doi.org/10.1080/14719030802423061>
- Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. <https://doi.org/10.4324/9780203643457>
- Kort, I. M., Verweij, S., & Klijn, E.-H. (2016). In search for effective public-private partnerships: An assessment of the impact of organizational form and managerial strategies in urban regeneration partnerships using fsQCA. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 777–794. <https://doi.org/10.1177/0263774X15614674>

- Kort, M., & Klijn, E.-H. (2011). Public-private partnerships in urban regeneration projects: Organizational form or managerial capacity? *Public Administration Review*, 71(4), 618–626. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02393.x>
- Mahoney, J. (2000). Strategies of causal inference in small-N analysis. *Sociological Methods and Research*, 28(4), 387–424. <https://doi.org/10.1177/0049124100028004001>
- Mandell, M. P., & Keast, R. (2013). Innovation, networks and leadership. In P. Osborne, Stephen & L. Brown (Red.), *Handbook of Innovation in Public Services* (pp. 347–359). <https://doi.org/10.4337/9781849809757.00035>
- Maxwell, J. A. (2004). Using Qualitative Methods for Causal Explanation. *Field Methods*, 16(3), 243–264. <https://doi.org/10.1177/1525822X04266831>
- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62(5), 599–609. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00240>
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2001). Managerial Strategies and Behavior in Networks: A Model with Evidence from U.S. Public Education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 271–294. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003503>
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2003, november 1). Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. *Public Administration Review*, Vol. 63, pp. 689–699. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00332>
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2010). Beware Of Managers Not Bearing Gifts: How Management Capacity Augments The Impact Of Managerial Networking. *Public Administration*, 88(4), 1025–1044. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01853.x>
- O'Toole, L. J. (1988). Strategies for intergovernmental management: Implementing programs in interorganizational networks. *International Journal of Public Administration*, 11(4), 417–441. <https://doi.org/10.1080/01900698808524596>
- O'Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45–52. <https://doi.org/10.2307/976691>
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2004). Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(4), 469–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh032>
- Proeftuin Ruwaard. (z.d.-a). Over Proeftuin Ruwaard - Proeftuin Ruwaard - Proeftuin Ruwaard. Geraadpleegd 1 oktober 2020, van <https://www.proeftuinruwaard.nl/over-proeftuin-ruwaard>
- Proeftuin Ruwaard. (z.d.-b). Proeftuin Ruwaard. Geraadpleegd 14 april 2020, van <https://www.proeftuinruwaard.nl/>
- Proeftuin Ruwaard. (z.d.-c). Succesvolle Osse maatwerk aanpak breidt uit. Geraadpleegd 5 juni 2020, van <https://www.proeftuinruwaard.nl/succesvolle-osse-maatwerk-aanpak-breidt-uit>
- Proeftuin Ruwaard. (2017). *Groot denken, klein beginnen - Leergeschiedenis Proeftuin Ruwaard 2017*.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, Vol. 33, pp. 479–516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts & Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network

- Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33. <https://doi.org/10.2307/2393698>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Schalk, J., Torenvlied, R., & Allen, J. (2010). Network embeddedness and public agency performance: The strength of strong ties in Dutch higher education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 629–653. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup018>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Steenhuisen, B., Dicke, W., & de Bruijn, H. (2009). “Soft” public values in jeopardy: Reflecting on the institutionally fragmented situation in utility sectors. *International Journal of Public Administration*, 32(6), 491–507. <https://doi.org/10.1080/01900690902861753>
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>
- van Thiel, S. (2014). Research methods in public administration and public management: An introduction. In *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. <https://doi.org/10.4324/9780203078525>
- Verweij, S., Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Van Buuren, A. (2013). What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 dutch spatial planning projects. *Public Administration*, 91(4), 1035–1055. <https://doi.org/10.1111/padm.12007>
- Ysa, T., Sierra, V., & Esteve, M. (2014). Determinants of network outcomes: The impact of management strategies. *Public Administration*, 92(3), 636–655. <https://doi.org/10.1111/padm.12076>

# Bijlage 1 – Interviewguides

## Interviewguide voor managers

### Opening

Goedemorgen/goedemiddag. Ik wil u allereerst alvast bedanken voor uw tijd. Heel fijn dat u wil deelnemen aan mijn onderzoek. Voordat we beginnen zal ik eerst nog even kort mezelf en het onderzoek introduceren. Mijn naam is Jet van Ballegooij en ik ben bezig met mijn afstudeerscriptie voor de Master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Mijn onderzoek gaat over de rol van management in Proeftuin Ruwaard. Uiteindelijk probeer ik te verklaren welke managementactiviteiten bijdragen aan de effectiviteit van het netwerk in Proeftuin Ruwaard. Ik gebruik de term 'netwerk' om de actoren die werken in/rondom Proeftuin Ruwaard te beschrijven. Netwerk duidt dus op een structuur waarin verschillende organisaties samenwerken met een gemeenschappelijk doel.

Het interview zal ongeveer 1 uur in beslag nemen. Het interview zal, zoals besproken, worden opgenomen. De opname zal slechts gebruikt worden voor het uitwerken van de resultaten. Bij de verwerking van de resultaten worden de persoonlijke gegevens, zoals namen en organisaties geanonimiseerd. Wanneer citaten worden gebruikt voor de analyse van de data, zullen deze niet terug te leiden zijn naar de persoon of de organisatie.

Zijn er voor u nog vragen of onduidelijkheden? Mochten deze tijdens het interview ontstaan, stel ze gerust.

### **Warming up en context - Het interview zal beginnen met een paar korte vragen over uw werkzaamheden**

- Kunt u kort vertellen wat uw functie inhoudt?
- Op welke wijze bent u betrokken bij Proeftuin Ruwaard?

### **Netwerkeffectiviteit – de komende vragen zullen gaan over uw tevredenheid met de uitkomsten die gerealiseerd zijn. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om de Samenwerkwijze, oplossingen voor problemen of resultaten die uit de samenwerking binnen Proeftuin Ruwaard zijn voortgekomen.**

- In hoeverre vindt u de uitkomsten in het netwerk innovatief (vernieuwend)? Uitkomsten kunnen behaalde resultaten zijn, maar ook oplossingen die gerealiseerd zijn of de Samenwerkwijze
  - Bent u tevreden over de mate waarin de uitkomsten in het netwerk innovatief zijn? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze en de oplossingen die gerealiseerd zijn alomvattend zijn voor de soorten problemen die zich voordoen in de wijk/ alle aspecten van problemen die zich voordoen in de wijk omvat?
  - Bent u tevreden over de mate waarin de Samenwerkwijze en de gerealiseerde oplossingen alomvattend zijn voor de soorten problemen? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat uw organisatie inspraak heeft gehad in besluitvorming over oplossingen die gerealiseerd zijn of de manier waarop de Samenwerkwijze is toegepast?

- Bent u tevreden over de mate waarin uw organisatie inspraak heeft gehad in oplossingen die gerealiseerd zijn of de manier waarop de Samenwerkwijze is toegepast? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze en de oplossingen die in het netwerk gerealiseerd zijn, passend zijn voor de problemen in de wijk? Wat vindt u van het probleemoplossend vermogen van de Samenwerkwijze en oplossingen die gerealiseerd zijn?
  - Bent u tevreden over de mate waarin de Samenwerkwijze en de oplossingen passend zijn voor de problemen in de wijk? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze, gerealiseerde oplossingen en behaalde resultaten toekomstbestendig zijn? Dat wil zeggen, geschikt voor langere tijd.
  - Bent u tevreden over de mate waarin deze zaken toekomstbestendig zijn? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de positieve effecten (dit kan alles zijn wat u als positief effect beschouwd) opwegen tegen de kosten die gemaakt zijn voor het netwerk (tijd en geld)?
  - Bent u tevreden over de verhouding tussen de positieve effecten en de kosten die gemaakt zijn? - Kunt u dit toelichten?

**Activiteiten van management - De vragen zullen nu ingaan de activiteiten van management. Te beginnen met een aantal vragen rondom afspraken in het netwerk.**

- In hoeverre zijn er afspraken (gemaakt) over de vorm waarin samenwerking in het netwerk van Proeftuin Ruwaard plaatsvindt? *Met de vorm van samenwerking bedoel ik bijvoorbeeld samenwerking in een werkgroep of team.*
  - Hoe zijn deze afspraken tot stand gekomen? / Door wie zijn deze afspraken gemaakt?
    - Waarom zijn deze afspraken er volgens u? / Wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken?
- Is er wel eens sprake van meningsverschillen in het netwerk?
  - In hoeverre zijn er afspraken (gemaakt) over hoe wordt omgegaan met meningsverschillen of problemen in het netwerk?
  - Hoe zijn deze afspraken tot stand gekomen? / Door wie zijn deze afspraken gemaakt?
    - Waarom zijn deze afspraken er volgens u? / Wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken?
- *Afspraken kunnen een beschermend karakter hebben. Daarmee bedoel ik dat afspraken ervoor kunnen zorgen dat bepaalde belangen van mensen of organisaties in het netwerk beschermd worden als daar een aanleiding voor is.* Als u kijkt naar afspraken in het netwerk van Proeftuin Ruwaard, in hoeverre hebben deze afspraken een beschermend karakter?
  - In hoeverre betekent dit dat actoren worden uitgesloten/ niet meer deelnemen aan het netwerk of bepaalde zaken in het netwerk?
  - Hoe zijn deze afspraken tot stand gekomen? / Door wie zijn deze afspraken gemaakt?
    - Waarom zijn deze afspraken er volgens u? / wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken?

- *Afspraken kunnen ook een flexibel karakter hebben. Daarmee bedoel ik dat er in sommige gevallen, als dat nodig wordt gevonden, van afspraken afgeweken kan worden.* Als u kijkt naar de afspraken in het netwerk van Proeftuin Ruwaard, in hoeverre hebben zij een flexibel karakter?
  - Op welke wijze wordt bepaald of er van de afspraken afgeweken kan worden?
    - Wat is volgens u de reden dat afspraken soms flexibel zijn? / Wat zijn volgens u de effecten van de mogelijkheid om van afspraken af te wijken?

De volgende vragen zullen ingaan op verhoudingen en communicatie tussen mensen in het netwerk.

- Op welke wijze komen relaties (vaste contacten) tussen actoren tot stand?
  - Wat is volgens u de rol van managers in deze relaties?
    - Hoe gaat u hiermee om in uw werk?
  - Welk(e) effect(en) hebben deze relaties volgens u?
- Op welke wijze vindt besluitvorming plaats in het netwerk?
  - In hoeverre worden verschillende mensen uit het netwerk betrokken bij besluitvorming?
  - Hoe wordt bepaald wie betrokken wordt bij besluitvorming?
  - Welk(e) effect(en) heeft het betrekken van verschillende mensen bij besluitvorming?
- Op welke wijze komt communicatie (overleg en informatie-uitwisseling) tot stand tussen actoren? *Dat kan tussen managers zijn, maar ook tussen managers en beroepskrachten.*
  - Wat is volgens u de rol van managers in deze communicatie?
    - Hoe gaat u hiermee om in uw werk?
  - Welk(e) effect(en) heeft communicatie volgens u?
- Op welke wijze wordt (door managers) omgegaan met meningsverschillen? / op welke wijze wordt omgegaan met conflicterende belangen, ideeën of doelen? (Vraag stellen afhankelijk van antwoord op eerdere vraag over het bestaan van meningsverschillen)
  - Wat is volgens u de reden dat op deze manier met meningsverschillen wordt omgegaan? / Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?

Netwerken zijn bronnen van informatie, verschillende belangen, doelen en meningen. Daar kunnen managers verschillend mee omgaan. De komende vragen gaan over activiteiten van managers rondom informatie, belangen, doelen en meningen in het netwerk.

- In hoeverre zijn er gemeenschappelijke uitgangspunten tussen de mensen en organisaties in het netwerk (overeenkomsten tussen de belangen, doelen en wensen van mensen en organisaties in het netwerk)?
  - Hoe weet u als manager van het bestaan van deze overeenkomsten/verschillen?
  - Hoe gaat u als manager om met het bestaan van deze overeenkomsten/ verschillen? En waarom/ met welk doel? / Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?
- Is er sprake van het uitwisselen van meningen en ideeën tussen mensen in het netwerk? *Dit kan tussen organisaties of tussen individuen in het netwerk zijn.*
  - Op welke wijze vindt deze uitwisseling plaats? / Wie initieert deze uitwisseling?

- Welk(e) effect(en) heeft het uitwisselen van meningen en ideeën volgens u?
- Is er (wel eens) sprake van verschillende meningen rondom besluitvorming? *Kunt u daarvan een voorbeeld noemen?*
  - Op welke wijze wordt bij besluitvorming omgegaan met verschillende meningen? / Hoe zijn deze verschillende meningen van invloed op het besluitvormingsproces?
  - Wat is volgens u de reden dat op deze wijze wordt omgegaan met verschillende meningen bij besluitvorming? / Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?
- In hoeverre is er sprake van vernieuwende ideeën en oplossingen in het netwerk? *Deze kunnen ingebracht zijn door mensen in het netwerk, maar mogelijk ook van mensen buiten het netwerk.*
  - Hoe weet u als manager van het bestaan van deze ideeën en/of oplossingen?
  - Hoe gaat u als manager om met deze ideeën en oplossingen? En waarom/ met welk doel? / Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?

**Reflectie en afsluiting - Dit waren mijn interviewvragen.**

- Zijn er zaken die ik heb gemist in mijn vragen over de effectiviteit van het netwerk of de managementactiviteiten daarbinnen?
- Is er nog iets anders wat u kwijt wilt?

Nogmaals hartelijk dank voor uw tijd. Mocht u geïnteresseerd zijn dan kan ik u de uitwerking van het interview toesturen en u t.z.t. op de hoogte stellen van de onderzoeksresultaten?

Bedankt en een fijne dag gewenst!

---

## Interviewgide voor beroepskrachten/ programmteam

### Opening

Goedemorgen/goedemiddag. Ik wil u allereerst alvast bedanken voor uw tijd. Heel fijn dat u wil deelnemen aan mijn onderzoek. Voordat we beginnen zal ik eerst nog even kort mezelf en het onderzoek introduceren. Mijn naam is Jet van Ballegooij en ik ben bezig met mijn afstudeerscriptie voor de Master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Mijn onderzoek gaat over de rol van management in Proeftuin Ruwaard. Ik probeer daarin te verklaren welke managementactiviteiten bijdragen aan de effectiviteit van het netwerk in Proeftuin Ruwaard. Daarbij ben ik ook benieuwd hoe u het management in Proeftuin Ruwaard ervaart. Ik gebruik de term 'netwerk' om de actoren die werken in/rondom Proeftuin Ruwaard te beschrijven. Netwerk duidt dus op een structuur waarin verschillende organisaties samenwerken met een gemeenschappelijk doel.

Het interview zal ongeveer 1 uur in beslag nemen. Het interview zal, zoals besproken, worden opgenomen. De opname zal slechts gebruikt worden voor het uitwerken van de resultaten. Bij de verwerking van de resultaten worden de persoonlijke gegevens, zoals namen en organisaties geanonimiseerd. Wanneer citaten worden gebruikt voor de analyse van de data, zullen deze niet terug te leiden zijn naar de persoon of de organisatie.

Zijn er voor u nog vragen of onduidelijkheden? Mochten deze tijdens het interview ontstaan, stel ze gerust.

### **Warming up en context** - Het interview zal beginnen met een paar korte vragen over uw werkzaamheden

- Kunt u kort vertellen wat uw functie inhoudt?
- Op welke wijze bent u betrokken bij Proeftuin Ruwaard?

### **Netwerkeffectiviteit** – de komende vragen zullen gaan over uw tevredenheid met de uitkomsten die gerealiseerd zijn. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om de Samenwerkwijze, oplossingen voor problemen of resultaten die uit de samenwerking binnen Proeftuin Ruwaard zijn voortgekomen.

- In hoeverre vindt u de uitkomsten in het netwerk innovatief (vernieuwend)? Uitkomsten kunnen behaalde resultaten zijn, maar ook oplossingen die gerealiseerd zijn of de Samenwerkwijze
  - Bent u tevreden over de mate waarin de uitkomsten in het netwerk innovatief zijn? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze en de oplossingen die gerealiseerd zijn alomvattend zijn voor de soorten problemen die zich voordoen in de wijk/ alle aspecten van problemen die zich voordoen in de wijk omvat?
  - Bent u tevreden over de mate waarin de Samenwerkwijze en de gerealiseerde oplossingen alomvattend zijn voor de soorten problemen? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat uw organisatie inspraak heeft gehad in besluitvorming over oplossingen die gerealiseerd zijn of de manier waarop de Samenwerkwijze is toegepast?
  - Bent u tevreden over de mate waarin uw organisatie inspraak heeft gehad in oplossingen die gerealiseerd zijn of de manier waarop de Samenwerkwijze is toegepast? - Kunt u dit toelichten?

- In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze en de oplossingen die in het netwerk gerealiseerd zijn, passend zijn voor de problemen in de wijk? Wat vindt u van het probleemoplossend vermogen van de Samenwerkwijze en oplossingen die gerealiseerd zijn?
  - Bent u tevreden over de mate waarin de Samenwerkwijze en de oplossingen passend zijn voor de problemen in de wijk? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de Samenwerkwijze, gerealiseerde oplossingen en behaalde resultaten toekomstbestendig zijn? Dat wil zeggen, geschikt voor langere tijd.
  - Bent u tevreden over de mate waarin deze zaken toekomstbestendig zijn? - Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre vindt u dat de positieve effecten (dit kan alles zijn wat u als positief effect beschouwd) opwegen tegen de kosten die gemaakt zijn voor het netwerk (tijd en geld)?
  - Bent u tevreden over de verhouding tussen de positieve effecten en de kosten die gemaakt zijn? - Kunt u dit toelichten?

**Activiteiten van management - De vragen zullen nu ingaan de activiteiten van management. Te beginnen met een aantal vragen rondom afspraken in het netwerk.**

- In hoeverre zijn er vanuit management afspraken (gemaakt) over de vorm waarin samenwerking in het netwerk van Proeftuin Ruwaard plaatsvindt? *Met de vorm van samenwerking bedoel ik bijvoorbeeld samenwerking in een werkgroep of team.*
  - Waarom zijn deze afspraken er volgens u? / Wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken?
- Is er wel eens sprake van meningsverschillen in het netwerk?
  - In hoeverre zijn er door management afspraken (gemaakt) over hoe wordt omgegaan met meningsverschillen of problemen in het netwerk?
    - Waarom zijn deze afspraken er volgens u? / Wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken?
- *Afspraken kunnen een beschermend karakter hebben. Daarmee bedoel ik dat afspraken ervoor kunnen zorgen dat bepaalde belangen van mensen of organisaties in het netwerk beschermd worden als daar een aanleiding voor is.* Als u kijkt naar afspraken in het netwerk van Proeftuin Ruwaard, in hoeverre hebben deze afspraken een beschermend karakter?
  - In hoeverre betekent dit dat actoren uit worden gesloten / niet meer deelnemen aan het netwerk of bepaalde zaken in het netwerk?
    - Waarom zijn deze afspraken er volgens u? / wat zijn volgens u de effecten van deze afspraken?
- *Afspraken kunnen ook een flexibel karakter hebben. Daarmee bedoel ik dat er in sommige gevallen, als dat nodig wordt gevonden, van afspraken afgeweken kan worden.* Als u kijkt naar de afspraken in het netwerk van Proeftuin Ruwaard, in hoeverre hebben zij een flexibel karakter?
  - Op welke wijze wordt bepaald of er van de afspraken afgeweken kan worden?
    - Wat is volgens u de reden dat afspraken soms flexibel zijn? / Wat zijn de effecten van de mogelijkheid om van afspraken af te wijken?

De volgende vragen zullen ingaan op verhoudingen en communicatie tussen mensen in het netwerk.

- Op welke wijze komen relaties (vaste contacten) tussen actoren tot stand?
  - Wat is volgens u de rol van managers in deze relaties?
    - Hoe gaan zij hiermee om in hun werk?
  - Welk(e) effect(en) hebben deze relaties volgens u?
- Op welke wijze vindt besluitvorming plaats in het netwerk?
  - In hoeverre worden verschillende mensen uit het netwerk betrokken bij besluitvorming?
  - Hoe wordt bepaald wie betrokken wordt bij besluitvorming?
  - Waarom worden verschillende mensen volgens u betrokken/ Welk(e) effect(en) heeft het betrekken van verschillende mensen bij besluitvorming?
- Op welke wijze komt communicatie (overleg en informatie-uitwisseling) tot stand tussen actoren? *Dat kan tussen managers zijn, maar ook tussen managers en beroepskrachten.*
  - Wat is volgens u de rol van managers in deze communicatie?
    - Hoe gaan zij hiermee om in hun werk?
  - Welk(e) effect(en) heeft communicatie volgens u?
- Op welke wijze wordt (door managers) omgegaan met meningsverschillen? / op welke wijze wordt omgegaan met conflicterende belangen, ideeën of doelen? (Vraag stellen afhankelijk van antwoord op eerdere vraag over het bestaan van meningsverschillen)
  - Wat is volgens u de reden dat op deze manier met meningsverschillen wordt omgegaan? / Wat is volgens u het effect van deze handelswijze?

Netwerken zijn bronnen van informatie, verschillende belangen, doelen en meningen. Daar kunnen managers verschillend mee omgaan. De komende vragen gaan over activiteiten van managers rondom informatie, belangen, doelen en meningen in het netwerk.

- In hoeverre zijn er gemeenschappelijke uitgangspunten tussen de mensen en organisaties in het netwerk/ In hoeverre zijn er overeenkomsten tussen de belangen, doelen en wensen van mensen en organisaties in het netwerk?
  - In hoeverre wordt hier door managers aandacht aan besteed? En op welke wijze?
  - Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?
- Is er sprake van het uitwisselen van meningen en ideeën tussen mensen in het netwerk? *Dit kan tussen organisaties of tussen individuen in het netwerk zijn.*
  - In hoeverre wordt hier door managers aandacht aan besteed? En op welke wijze?
  - Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?
- Is er (wel eens) sprake van verschillende meningen rondom besluitvorming? *Kunt u daarvan een voorbeeld noemen?*
  - Op welke wijze wordt bij besluitvorming door managers omgegaan met verschillende meningen? / Hoe zijn deze verschillende meningen van invloed op het besluitvormingsproces?

- Wat is volgens u de reden dat op deze wijze wordt omgegaan met verschillende meningen bij besluitvorming? / Wat zijn daarvan de effecten?
- In hoeverre is er sprake van vernieuwende ideeën en oplossingen in het netwerk? *Deze kunnen ingebracht zijn door mensen in het netwerk, maar mogelijk ook van mensen buiten het netwerk.*
  - In hoeverre wordt hier door managers aandacht aan besteed? En op welke wijze?
  - Welk(e) effect(en) heeft dit volgens u?

**Reflectie en afsluiting** - *Dit waren mijn interviewvragen.*

- Zijn er zaken die ik heb gemist in mijn vragen over de effectiviteit van het netwerk of de managementactiviteiten daarbinnen?
- Is er nog iets anders wat u kwijt wilt?

Nogmaals hartelijk dank voor uw tijd. Mocht u geïnteresseerd zijn dan kan ik u de uitwerking van het interview toesturen en u t.z.t. op de hoogte stellen van de onderzoeksresultaten?

Bedankt en een fijne dag gewenst!

---





**WAAROM  
MOEILIK DOEN  
ALS  
HET SAMEN KAN**

*Loesje*

POSTBUS 1045

6801 BA ARNHEM

GIRO3254768