

De individuele meerwaarde van netwerkdeelname verklaard

“Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.”

“Waarom opnieuw het wiel uitvinden, als dat niet nodig is?”

“Gebundelde kracht is effectiever!”

“Kruisbestuiving maakt vruchtbaar.”

Naam auteur: **Jorieke Vermeulen**
Studentnummer: 4256816
E-mail: jorieke.vermeulen@gmail.com
Onderwijsinstelling: Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit: Managementwetenschappen
Opleiding: Master Bestuurskunde
Cursus: Thesis Organisatie & Management
Docentbegeleider: Mw. dr. M.E. Honingh
Gemeente: Zeist
Begeleider: Dhr. Y. Hoekstra
Datum: 29 oktober 2014

Titelblad

Titel: De individuele meerwaarde van netwerkdeelname verklaard

Naam auteur: Jorieke Vermeulen

Studentnummer: 4256816

E-mail: jorieke.vermeulen@gmail.com

Onderwijsinstelling: Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit: Managementwetenschappen

Opleiding: Master Bestuurskunde

Cursus: Thesis Organisatie & Management

Docentbegeleider: Mw. dr. M.E. Honingh

Gemeente: Zeist

Begeleider: Dhr. Y. Hoekstra

Datum: 29 oktober 2014



Voorwoord

Wat een klus, een thesis. Ik had niet gedacht er zeven maanden actief mee bezig te zijn, want dit heb je toch zo gedaan? Niet dus en naïef ook om te denken. Ik ben ontzettend blij dat dit laatste onderdeel voor het verkrijgen van mijn 'Master of Science' in Bestuurskunde volbracht is en ik kijk er met een traantje op terug. Het was zeker op het laatst afzien, hoe graag wil je wel niet op die e-mailknop 'verzenden' drukken met de definitieve versie in de bijlage, maar zoals altijd met een studie zijn de laatste loodjes het zwaarst en komt het simpelweg neer op; schouders eronder en gaan! Nou, dat heb ik gedaan! Maar, ik heb het natuurlijk niet alleen gedaan. Dat zou pas écht naïef zijn om te denken.

Bij deze wil ik dan ook iedereen die heeft geholpen ontzettend bedanken voor alle steun, het af en toe even houden van een peptalk, de getoonde interesse, het met plezier en enthousiasme meewerken, het geven van feedback en niet te vergeten het meehelpen oplossen van mijn vraagstukken, waar soms echt een aantal uren serieus, maar ook gezellig sparren voor noodzakelijk was.

Ik kijk met plezier terug op de afgelopen zeven maanden, vooral te danken aan een ontzettend leuke stage organisatie. Wat zou het een gemis zijn geweest als ik niet voor de gemeente Zeist had gekozen, ik wil er niet eens aan denken.

Waar ik wel aan wil denken is het grote avontuur wat nu voor me ligt: werken. In feite is deze thesis daar al een mooie opstap en voorbereiding voor geweest. Voor nu laat ik het studentenleven even achter me, maar zoals een bekend gezegde klinkt: 'je bent nooit uitgeleerd (en te oud om weer student te zijn)' en wie weet geldt dit ook wel voor u als lezer van mijn thesis. Er staat immers vast wel iets leerzaams in.

Veel leesplezier!

Jorieke Vermeulen

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	6
2. Theoretisch kader	8
2.1 Netwerken	8
2.2 Netwerk effectiviteit	9
2.2.1 Netwerfactoren.....	11
2.3 Individuele meerwaarde	14
3. Methodologisch kader	16
3.1 Type onderzoek.....	16
3.2 Het PMG en de U10	16
3.2.1 PMG; ‘De kracht van middelgroot’	16
3.2.2 U10; ‘Samenwerken vanuit de kracht van de eigen positie’	17
3.3 Selectie van respondenten	19
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	20
3.5 Data-analyse	20
3.6 Operationalisatie.....	20
4. Resultaten en analyse	22
4.1 Resultaten en analyse PMG.....	22
4.1.1 Netwerk effectiviteit PMG	22
4.1.2 Individuele meerwaarde PMG	28
4.2 Resultaten en analyse U10	29
4.2.1 Netwerk effectiviteit U10	29
4.2.2 Individuele meerwaarde U10	35
4.3 Nadere analyse PMG en U10	35
4.3.1 Vergelijking resultaten	35
4.3.2 Betekenis resultaten	36
5. Conclusie	39
6. Reflectie	41
Literatuurlijst	42
Bijlagen	45
Bijlage 1: Interviewkader	46

Samenvatting

Doordat gemeenten tegenwoordig steeds meer geconfronteerd worden met grensoverschrijdende vraagstukken, bijvoorbeeld vraagstukken die voortkomen uit de op dit moment heersende decentralisaties in het sociale domein, is het niet langer mogelijk voor gemeenten om vraagstukken individueel op te lossen (Van Duivenboden & Veldhuizen, 2001; Popp et al. 2013). Gemeenten zijn genoodzaakt om samen te werken en dit lijkt steeds meer te worden gedaan in de vorm van een netwerksamenwerking (Vereniging van Nederlandse gemeenten, 2014; Platform 31, 2014). Echter, wat weten we eigenlijk over dit type samenwerkingsvorm? Hoe effectief is het totale netwerk en levert het voor de afzonderlijke actoren die deelnemen en de organisatie die zij vertegenwoordigen iets op? Anders geformuleerd, wat is de 'individuele' meerwaarde van netwerkdeelname en hoe is deze meerwaarde te verklaren?

In deze thesis is antwoord gegeven op de vraag: *In hoeverre is de door participanten al dan niet ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname te verklaren vanuit de effectiviteit van het totale netwerk?* Voor de beantwoording van deze vraag zijn er twee netwerken onderzocht: het Platform Middelgrote Gemeenten (PMG) en Utrecht 10 (U10).

Kijkend naar de bestaande literatuur over netwerken blijkt dat deze vorm van samenwerking in dynamiek afwijkt van een meer traditioneel samenwerkingsverband, waar gemeenten tot voorheen voornamelijk in participeerden. In een netwerksamenwerking wordt meer de nadruk gelegd op relationele verhoudingen met een informele structuur, terwijl de relaties tussen actoren in traditionele samenwerkingsverbanden ondergeschikt zijn aan procedures en een hiërarchische structuur. Dit leert ons dat er in samenwerkingsverbanden een theoretische verschuiving plaatsvindt van een structuurbenadering, naar een relatiebenadering. Dit betekent dat een netwerksamenwerking een andere werkwijze vereist dan gemeenten van oorsprong zijn gewend.

Of een netwerksamenwerking effectief is, is empirisch te meten door te kijken naar twee perspectieven, te weten een perspectief gericht op concrete netwerkoutput en een perspectief gericht op relationele verhoudingen tussen actoren in een netwerk. In ieder perspectief zijn er verschillende factoren te onderscheiden die met elkaar interacteren en daarmee het genereren van netwerkoutput of optimale relaties in een netwerk stimuleren of belemmeren.

Over de individuele meerwaarde van netwerkdeelname is tot nu toe in de bestaande literatuur weinig bekend. Wel blijkt uit eerdere publicaties dat het voor de meerwaarde van netwerkdeelname van belang niet alleen te kijken naar wat het totale netwerk oplevert, maar om ook te kijken naar de doorwerking van deze eventuele opbrengsten in de gemeente zelf die participeert.

Uit deze thesis blijkt dat de individuele meerwaarde van netwerkdeelname slechts deels te verklaren is op basis van de effectiviteit van het totale netwerk. Zo blijkt uit de resultaten dat zowel het PMG als de U10 niet overtuigend effectief zijn, maar participanten wel degelijk de meerwaarde van netwerkdeelname inzien. De meerwaarde ligt voor het PMG vooral op het gebied van kennisdeling en relaties ontwikkelen, en bij de U10 is de meerwaarde van netwerkdeelname voornamelijk gebaseerd op netwerkoutput. Opvallend is echter dat in beide netwerken de samenwerking niet optimaal verloopt door onder andere de informele structuur die wordt gehanteerd, en de concrete netwerkoutput wordt ook niet door iedere respondent erkend. Deze conclusie roept de vraag op hoe het dan toch zo kan zijn dat er door participanten een meerwaarde wordt erkend. Op basis van de resultaten is vermoedelijk het type doelgroep van een netwerk ook bepalend voor de ervaren individuele meerwaarde.

Verder is op basis van de resultaten een aantal dilemma's te onderscheiden voor het PMG en de U10. De gemeenschappelijke deler hierin is een twijfelachtig vooruitzicht op de lange termijn van het functioneren van beide netwerken door de informele structuur die wordt gehanteerd. Dit wekt de indruk dat op de lange termijn de aantrekkingskracht van een informele netwerksamenwerking haar glans verliest en daarmee eerder als valkuil fungeert.

1. Inleiding

Wat is de meerwaarde voor gemeenten om samen te werken in een netwerksamenwerking?
Het lijkt een simpele vraag, maar niets is minder waar.

Doordat gemeenten tegenwoordig steeds meer geconfronteerd worden met grensoverschrijdende vraagstukken, bijvoorbeeld vraagstukken die voortkomen uit de op dit moment heersende decentralisaties in het sociale domein, is het niet langer mogelijk voor gemeenten om vraagstukken individueel op te lossen (Van Duivenboden & Veldhuizen, 2001; Popp et al. 2013). Gemeenten zijn genooddaakt om samen te werken en dit lijkt steeds meer te worden gedaan in de vorm van een netwerksamenwerking (Vereniging van Nederlandse gemeenten, 2014; Platform 31, 2014). Echter, wat weten we eigenlijk over dit type samenwerkingsvorm? Hoe effectief is het totale netwerk en levert het voor de afzonderlijke actoren die deelnemen en de gemeentelijke organisatie die zij vertegenwoordigen iets op? Anders geformuleerd, wat is de 'individuele' meerwaarde van netwerkdeelname en hoe is deze meerwaarde te verklaren?

In deze thesis wordt antwoord gegeven op de vraag: *In hoeverre is de door participanten al dan niet ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname te verklaren vanuit de effectiviteit van het totale netwerk?*

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is er een viertal deelvragen opgesteld:

1. Hoe is de effectiviteit van netwerken te verklaren?
2. Hoe is de meerwaarde van netwerkdeelname voor de individuele, afzonderlijke participanten en de organisatie die zij vertegenwoordigen te verklaren?
3. In hoeverre zijn de netwerken PMG en U10 effectief?
4. Wat is de ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname door verschillende participanten in het PMG en de U10?

Om een antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de centrale vraag van deze thesis, is enerzijds gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek naar zowel netwerk effectiviteit als de meerwaarde van netwerkdeelname. Anderzijds is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de empirie met behulp van semigestructureerde interviews en enkele observaties. Immers, om te verklaren in hoeverre de individuele meerwaarde van netwerkdeelname gerelateerd is aan de effectiviteit van het totale netwerk, is het van belang de dynamiek van een netwerksamenwerking te doorgronden. Dit kan simpelweg niet gevangen worden in een survey en daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Voor deze thesis zijn er twee netwerkorganisaties onderzocht:

- Het Platform Middelgrote Gemeenten (PMG) is een netwerk van en voor middelgrote gemeenten en biedt tevens tegenkracht tegen de vier grote steden (G4) en de minimaal 32 verenigde grote steden (G32) (PMG, 2010). Het platform faciliteert de ontmoeting en het delen van kennis, ervaring en best practices tussen middelgrote gemeenten.

- Utrecht 10 (U10) is een samenwerking tussen tien Utrechtse gemeenten, ontstaan vanuit de inmiddels definitief opgeheven verplichte gemeenschappelijke regeling Bestuur Regio Utrecht (conceptnotitie U10, 2012). Het kon alleen niet zo zijn dat de samenwerking tussen de Utrechtse gemeenten ophield te bestaan bij de opheffing van de verplichte regeling. *'We kunnen eenvoudigweg niet zonder elkaar'*, aldus een respondent (2014).

Zowel het PMG als de U10 zijn niet gebaseerd op een wettelijk kader of een hiërarchische structuur. Beide netwerken zijn *'comfortabel en men kan op een ontspannen, vrije manier van gedachten wisselen'* (Respondent X, 2014).

Wetenschappelijke relevantie

Deze thesis is wetenschappelijk relevant, doordat het aanvulling biedt op verschillende theoretische aspecten die tot op heden ontbreken in de bestaande literatuur over netwerken. Zo is het ten eerste in de

huidige literatuur niet bekend hoe de meerwaarde van netwerkdeelname kan worden verklaard, er wordt enkel gesproken over verwachtingen zonder onderbouwing. In deze thesis wordt juist getracht een verklaring te vinden door een koppeling te maken tussen de effectiviteit van een netwerksamenwerking en de al dan niet ervaren meerwaarde van netwerkdeelname.

Ten tweede blijkt het op basis van eerdere publicaties een sinecure om vast te stellen wanneer een netwerksamenwerking überhaupt effectief functioneert. In het theoretisch kader van deze thesis worden daarom verschillende theorieën gekoppeld voor een omschrijving van een effectieve netwerksamenwerking. Deze omschrijving wordt vervolgens getoetst in de empirie.

Een derde theoretisch aspect in deze thesis wat als aanvulling dient op de bestaande literatuur over netwerken, is de extra koppeling die in deze thesis is gemaakt om de meerwaarde van netwerkdeelname te verklaren. Namelijk door niet alleen op effectiviteit te toetsen, maar door ook empirisch te toetsen wat de doorwerking van netwerkdeelname is in de gemeentelijke organisatie.

Maatschappelijke relevantie

In deze thesis is empirisch getoetst in hoeverre het PMG en de U10 effectief zijn en wat de meerwaarde van netwerkdeelname is voor de afzonderlijke actoren die deelnemen en de gemeentelijke organisatie die zij vertegenwoordigen. Deze thesis kan dan ook worden gezien als een uitgebreide reflectie op het PMG en de U10. Dit betekent dat de resultaten en conclusie uit het onderzoek relevant zijn voor iedere gemeente die participeert in beide netwerken. Ook kunnen andere netwerken die op eenzelfde manier samenwerken mogelijk leren van de betreffende resultaten en conclusie.

Leeswijzer

Deze thesis is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, wordt op basis van de bestaande literatuur over netwerken antwoord gegeven op de deelvragen en de centrale vraag (te denken aan Provan & Kenis, 2007; Provan & Lemaire, 2012; Mandell & Keast, 2008; van Delden, 2009; van de Laar, 2010). Na de uiteenzetting van het theoretisch kader wordt in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan de methodiek van het kwalitatieve onderzoek in de empirie. De resultaten van het onderzoek staan beschreven in hoofdstuk 4. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het antwoord op de centrale vraag geformuleerd en tot slot wordt in hoofdstuk 6 kritisch gereflecteerd op het kwalitatieve onderzoek.

'Je doet het niet met vergaderingen, maar je doet het met contact. En dat iets heel anders hé!' (Respondent X, 2014)

2. Theoretisch kader

Om vat te krijgen op de effectiviteit van netwerken in relatie tot de meerwaarde van netwerkdeelname voor gemeenten, wordt in dit kader uiteengezet welke factoren van invloed zijn op het functioneren van een netwerk en wat tot op heden bekend is over de individuele opbrengsten. Alvorens hier op in te gaan wordt eerst gedefinieerd wat we verstaan onder een netwerk en wordt uiteengezet op welke wijze netwerken verschillen van meer bekende vormen van samenwerken.

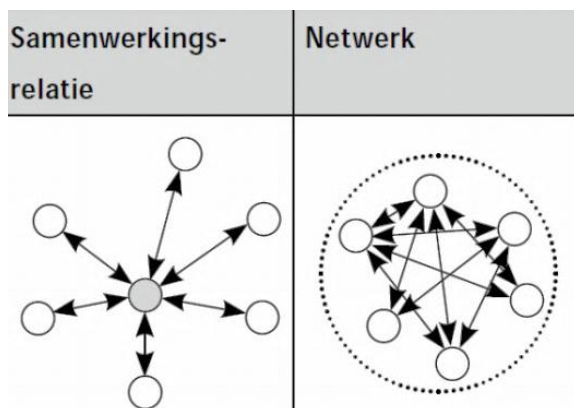
2.1 Netwerken

Een veel gebruikte definitie van een netwerk luidt als volgt: *'een samenwerkingsverband tussen drie of meer autonome organisaties voor het behalen van zowel collectief gestelde doelen als eigen doelen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen'* (Provan & Kenis, 2007; Provan & Lemaire, 2012; Keast et al., 2004). Uit deze definitie blijkt dat een netwerk twee specifieke kenmerken heeft: er dient ten eerste sprake te zijn van wederzijdse afhankelijkheid, zodat geen van de participanten in staat is afzonderlijk bepaalde doelen te behalen. Ten tweede blijven actoren in een netwerk autonoom, er is geen verplichting tot samenwerken en een ieder behoudt de eigen zeggenschap om zelfstandig beslissingen te nemen. Dit in tegenstelling tot 'traditionele' samenwerkingsverbanden tussen gemeenten. Waarbij de eigen autonomie vaak opgegeven wordt bij het aangaan van een samenwerkingsverband. Een bekend voorbeeld hiervan is de gemeenschappelijke regeling (Breeman, van Noort en Rutgers, 2012).

Een netwerk is zodoende een specifieke samenwerkingsvorm, een verbijzondering. Dit betekent dat niet ieder samenwerkingsverband een netwerk is. Provan et al. (2007) Wanneer we een netwerk vergelijken met een traditioneel samenwerkingsverband valt ten eerste op dat de dynamiek en interactie tussen actoren anders is binnen een netwerk.

Provan et al. (2007) stellen dat sociale interacties in een netwerk anders verlopen en dat het meer gaat om de beleving, om de onderlinge relaties, wederkerigheid en vertrouwen. Terwijl in de meer traditionele samenwerkingsverbanden vaste procedures, regels en processen een veel belangrijkere rol hebben. Dit verschil laat zien dat in een netwerk structuur en processen ondergeschikt zijn aan relationele verhoudingen tussen actoren en de beleving van het samenwerken. Terwijl in een meer traditioneel samenwerkingsverband juist structuur overheerst en relaties ondergeschikt zijn. Door de komst van een netwerksamenwerking lijkt het erop dat de focus in een samenwerking aan het veranderen is.

Ten tweede zijn er verschillen in structuur op te merken tussen een samenwerkingsverband en een netwerk. Provan en Kenis (2008) benadrukken dat een samenwerkingsrelatie enkel gebaseerd is op een structuur die bestaat uit één op één relaties tussen actoren. Binnen een netwerk is juist sprake van een 'samenspel' tussen participanten en multidisciplinaire interacties. Grafisch kan het verschil in structuur als volgt worden weergegeven:



Afbeelding 1. Verschil tussen een samenwerkingsrelatie en een netwerk (Provan & Kenis, 2008).

Zoals afbeelding 1 aangeeft suggereren de pijlen van 'samenspel' in een netwerk een duidelijk andere dynamiek en structuur dan in een traditioneel samenwerkingsverband. Eigenlijk zien we in een netwerk één totale structuur waarin verschillende interacties plaatsvinden, terwijl we bij traditionele samenwerkingsvormen parallelle structuren en contacten zien.

De gevolgen van één totale structuur voor een netwerk zijn een mindere mate van voorspelbaarheid, controleerbaarheid, stabiliteit en een verhoogd risico op conflicten (Keast et al., 2004; Richardson, 2000). Doordat in een netwerk de nadruk ligt op sociale interacties en relationele verhoudingen, is het functioneren van een netwerk minder voorspelbaar, controleerbaar en minder stabiel. Doordat er multidisciplinaire interacties tussen participanten plaatsvinden zonder regulering van het gedrag of de houding van participanten, betekent dit tevens dat de samenwerking in een netwerk chaotischer en hectischer kan verlopen (Mandell & Keast, 2008). Een netwerk is zodoende minder bestuurbaar en daarmee neemt de kans op onderlinge conflicten toe.

Verder zijn er in een netwerk verschillende doelen en belangen aanwezig doordat iedere participant autonoom blijft. Ook dit kan zorgen voor tegenstrijdigheden en conflicten (Keast et al., 2004). Richardson (2000) geeft aan dat deze negatieve gevolgen van het structuur- en dynamiekverschil van een netwerk ten opzichte van een traditioneel samenwerkingsverband meer toenemen naarmate het netwerk groter wordt.

Een derde verschil tussen een netwerk ten opzichte van een traditioneel samenwerkingsverband, is dat er vaak niemand 'in charge' is (Keast et al., 2004; Provan & Kenis, 2007; Provan et al., 2008). Vaak vertegenwoordigt niemand het netwerk als geheel en is er geen hiërarchische verdeling tussen participanten. Typische vormen van macht en autoriteit zijn niet aan de orde in een netwerk. Dit zorgt onder andere voor minder voorspelbaarheid en een hoog risico op conflicten tussen participanten.

Nu is het zo dat er in de netwerk literatuur een nader onderscheid wordt gemaakt tussen type netwerken, namelijk onder andere tussen zogenaamde 'informele en lichtvoetige' netwerken en beleidsnetwerken (Provan & Kenis, 2007; Klijn en Koppenjan, 2000; Peterson, 2003; Halzhurst, 2001). De informele, lichtvoetige netwerken staan centraal in deze thesis en zijn niet-hiërarchische netwerken die nauwelijks worden gereguleerd of gestructureerd, waar niemand het netwerk vertegenwoordigt en waar het de vraag is of er expliciet doelen zijn vastgesteld. Er is hier volgens Provan en Kenis (2007) sprake van een gedecentraliseerde samenwerking waar gezamenlijk en op gelijke voet door actoren het netwerk wordt aangestuurd.

Beleidsnetwerken daarentegen hebben wel een duidelijk beleidsdoel voor ogen en zijn meer gestructureerd in termen van vastgestelde regels en procedures (Peterson, 2003; Hazlehurst, 2001; Keast & Mandell, 2009). De multidisciplinaire interacties en daarmee het gedrag van participanten wordt doorgaans gereguleerd door een netwerkmanager ten behoeve van het behalen van het doel (Klijn en Koppenjan, 2000).

Wat beide netwerken gemeen hebben is dat er geen sprake is van een strikte hiërarchie en in de samenwerking staan interacties en relationele verhoudingen centraal. De dynamiek is hetzelfde.

Kortom, wat bovenstaande theorie en eerder onderzoek naar beleidsnetwerken ons leert is dat in samenwerkingsverbanden een theoretische verschuiving plaatsvindt van een structuurbenadering, naar een relatiebenadering. In hoeverre deze verschuiving ervoor zorgt dat een lichtvoetige netwerksamenwerking in de praktijk ook effectief functioneert, is de vraag. In de volgende paragraaf wordt verder uiteengezet wat wordt verstaan onder netwerk effectiviteit.

2.2 Netwerk effectiviteit

Wat is tot op heden bekend over de effectiviteit van een netwerk? Kijkend naar de bestaande literatuur is er onder andere veel bekend over de factoren die kunnen bijdragen aan een effectief werkend netwerk. Ook is meerdere malen gepubliceerd over de evaluatie van een netwerk. Dat het vaststellen van netwerk effectiviteit niet eenvoudig is, blijkt wel uit het werk van O'Toole (1997): *"If we are to 'treat networks seriously', we must understand whether they work. To do this, it is first necessary to understand what network effectiveness means and what issues must be considered in its evaluation."* Duidelijk wordt dat het van belang is te begrijpen wat een netwerk effectief maakt en welke factoren en onderwerpen meegenomen moeten worden in de evaluatie.

Dat het geen sinecure is om te verklaren wat de effectiviteit van een netwerksamenwerking is, wordt door verschillende auteurs beschreven (Provan et al., 2007; Provan & Kenis, 2008; Keast et al., 2004; Richardson, 2000; Mandell & Keast, 2008; Klijn & Koppenjan, 2000). Zo verschilt het volgens Provan et al. (2007) per netwerk wat de uitkomsten zijn en ook is een netwerk dankzij het gebrek aan structuur onvoorspelbaar. Zeker in het bijzonder voor overheden maakt dit het er niet eenvoudiger op om de effectiviteit van een netwerk vast te stellen. Volgens Klijn en Koppenjan (2000) kijken overheden namelijk middels een klassieke theoretische methode naar een samenwerkingsverband. Dat wil zeggen dat de effectiviteit van een samenwerking beoordeeld wordt aan de hand van behaalde doelen en het volgen van procedures. Klijn en Koppenjan zien voor een netwerk deze methode van beoordelen als onmogelijk door onder andere de verscheidenheid aan actoren in een netwerk met ieder de eigen autonomie, evenals door het ontbreken van procedures, regels en vastgestelde doelen. Deze klassieke 'top-down' benadering is niet realistisch en 'in harmonie' met de netwerkbenadering, aldus Klijn en Koppenjan (2000, p.147). Klijn en Koppenjan geven daarvoor nog drie aanvullende redenen.

Ten eerste het niet kunnen vaststellen van één doel als maatstaf voor de beoordeling van de effectiviteit van een netwerksamenwerking. De vele actoren hebben zoals gezegd ieder de eigen doelen en belangen geformuleerd waardoor het simpelweg niet mogelijk en realistisch is hier één doel als maatstaf uit te halen. Ten tweede staat in netwerken de sociale interactie centraal. Juist door deze interactie kunnen participanten hun meningen of perspectieven dan wel doelen en belangen gaandeweg in het interactieproces aanpassen. Wederom betekent dit dat het vooropstellen van één doel als maatstaf niet realistisch is bij het beoordelen van een netwerk op effectiviteit. Ten derde geldt dat participanten in een netwerksamenwerking ervoor kunnen kiezen op een gegeven moment niet deel te nemen aan het interactieproces. Een netwerksamenwerking is immers niet verplicht. Ondanks dat deze participanten wel lid zijn van het netwerk, betekent dit dat hun belangen en voorkeuren niet vertegenwoordigd zullen zijn.

Nogmaals, op een klassieke 'top-down' manier kijken naar een effectieve netwerksamenwerking is onmogelijk en niet realistisch, daarbij gelden voor ieder netwerk andere uitkomsten en is een netwerk dankzij haar dynamiek en gebrek aan structuur onvoorspelbaar, aldus verschillende auteurs. Samen maakt dit het niet eenvoudig een definitie vast te stellen. Het vereist zodoende een andere manier van kijken naar een samenwerkingsverband en dat zijn overheden niet gewend. Deze andere manier van kijken is door verschillende auteurs gebaseerd op twee verschillende perspectieven, te weten een perspectief waarin gekeken wordt naar concreet behaalde resultaten en een perspectief waarin 'ontastbare' uitkomsten als relaties, interacties en percepties centraal staan (Provan & Lemaire 2012; Reinicke et al., 2000, Provan et al., 2007, Provan & Milward, 2001; Huxham et al., 2004, Popp et al., 2013, Klijn en Koppenjan, 2000).

Anders geformuleerd, wat levert het netwerk aan concrete resultaten op en hoe sterk zijn de relaties tussen de participanten van een netwerk? Beide perspectieven bepalen of een netwerk wel of niet effectief functioneert en iets oplevert.

Gebaseerd op voorgaande theorie kan een effectief netwerk zodoende worden verklaard vanuit twee verschillende perspectieven. Vanuit deze constatering kan een effectief netwerk als volgt worden omschreven: *'Een netwerk is effectief indien het netwerk zowel concrete resultaten genereert evenals de relationele verhoudingen tussen participanten in het netwerk sterk en duurzaam zijn ontwikkeld.'* Dit betekent dat bijvoorbeeld gekeken kan worden of netwerken eventueel vooraf opgestelde doelen hebben behaald en in hoeverre er sprake is van conflicten tussen participanten.

Hoe de effectiviteit van een netwerk vervolgens empirisch gemeten kan worden, wordt in de volgende paragraaf uiteengezet door middel van verschillende factoren. Deze factoren zijn van invloed op enerzijds het behalen van concrete resultaten (netwerkoutput) en anderzijds het ontwikkelen van een sterke en duurzame relationele verhouding tussen participanten.

2.2.1 Netwerfactoren

Kijkend naar wat tot op heden is gepubliceerd over hoe een netwerksamenwerking empirisch kan worden geëvalueerd op het functioneren, is er een aantal factoren bekend die het functioneren van een netwerk voorspellen. Voor iedere factor geldt dat het enerzijds kan stimuleren, maar anderzijds kan een factor ook een belemmering zijn voor het functioneren van een netwerk. Er wordt onderscheid gemaakt in factoren die van invloed zijn op concrete netwerkoutput en factoren die van invloed zijn op de relationele verhoudingen tussen participanten in een netwerk.

1. Netwerkoutput

Er zijn volgens Provan en Lemaire (2012) en Provan en Kenis (2007) drie factoren van invloed op een netwerk voor het genereren van tastbare, concrete output:

Stabiliteit en flexibiliteit

Een netwerk dient stabiel genoeg te zijn om concrete output te genereren, maar tegelijkertijd is een bepaalde mate van flexibiliteit vereist om direct op omgevingsveranderingen te kunnen anticiperen (Provan & Lemaire, 2012). Een ingrijpende omgeving, of beleidsveranderingen en herstructurering kunnen participanten negatief beïnvloeden en zorgen voor een instabiel en daarmee minder effectieve samenwerking (Huxham, 1996; Provan & Milward, 1995). Deze negatieve invloed kan beperkt worden door het flexibel kunnen optreden van het netwerk. Overigens niet te flexibel, want volgens Provan en Lemaire (2012) is een hoge mate van flexibiliteit en weinig stabiliteit in een netwerk ineffectief. Om dit te beargumenteren geven zij een noodgeval als voorbeeld. Een noodgeval, bijvoorbeeld een plotselinge verandering in de samenstelling van het netwerk, vereist een flexibele opstelling van het netwerk. Echter dient er wel een stabiele basis te zijn, zoals benodigde financiële middelen of vervangende achterban om de plotselinge verandering te kunnen opvangen.

Met andere woorden: Er dient een balans te zijn tussen hoe flexibel een netwerk is en hoe stabiel een netwerk is. Provan en Kenis (2007) vullen daarbij aan dat geen enkel netwerk capabel is in het verkrijgen van een gelijke balans tussen stabiliteit en flexibiliteit.

Volgens Van Delden (2009) is een netwerk automatisch al flexibel. Dit vanwege het gebrek aan hiërarchische verhoudingen in een netwerk en doordat de samenwerking zich met name concentreert op de uitvoering, ook wel 'learning by doing' genoemd. Dit zijn namelijk twee aspecten die zorgen voor een flexibele samenwerking, aldus Van Delden.

Voor het genereren van een stabiel netwerk noemen Mandell en Keast (2008) twee factoren, namelijk ten eerste het verzekeren van de externe en interne legitimiteit van het netwerk. Onder externe legitimiteit wordt de acceptatie en erkenning van de samenwerking door stakeholders buiten het netwerk om verstaan. Interne legitimiteit sluit aan bij de mate van commitment, een factor wat in de volgende paragraaf aan de orde komt.

Ten tweede is volgens Mandell en Keast het ontwikkelen van kennis en vaardigheden noodzakelijk voor het uitvoeren van netwerkactiviteiten bij participanten ook bepalend voor het zijn van een stabiel netwerk.

Doelen en consensus

Dominant in het denken over netwerken is dat er doelen moeten zijn geformuleerd en hier consensus over is (Provan en Kenis, 2007). Consensus zorgt voor een betere performance, doordat participanten kunnen inschatten hoe de eigen bijdrage geleverd kan worden voor het behalen van de gestelde doelen. De kans op conflicten, vaak voortkomend uit onzekerheid onder participanten, is daardoor klein volgens Provan en Kenis.

Volledige consensus over doelen is overigens schaars (Provan & Kenis, 2007; Van de Laar, 2010). Door de verscheidenheid aan actoren en daarmee persoonlijke doelstellingen en belangen in een netwerk, is het lastig volledige overeenstemming te vinden. Dit komt overeen met hoe Klijn en Koppenjan (2000) erover denken. Ook zij zijn van mening dat het lastig is om één bepaalde doelstelling als maatstaf te nemen wegens de vele verschillende doelen en belangen van participanten die deelnemen.

Door Provan en Kenis (2007) wordt toch aangeraden om te zoeken naar zo veel mogelijk congruentie in doelstellingen. Een risico van het niet afstemmen van elkaars wensen of verwachtingen kan namelijk

leiden tot spanningen tussen participanten die de samenwerking ingewikkeld en lastig maken en leiden tot teleurstellingen en het uiteindelijk stopzetten van de samenwerking (PWC, 2013).

Bij een gebrek aan gezamenlijke doelstellingen en consensus hierover, kan immers worden afgevraagd in hoeverre er nog een basis is voor het produceren van netwerkoutput (Provan & Kenis, 2007).

Kortom, er zijn verschillende factoren te onderscheiden die het genereren van netwerkoutput beïnvloeden. Wat echter ook gesuggereerd kan worden is dat deze factoren in feite iets zeggen over de structuur van een netwerk. Zo geven de mate van flexibiliteit en stabiliteit aan op welke manier de samenwerking is opgebouwd. Dit zal niet los staan van de richting die het netwerk opwil, namelijk de overeengekomen doelen. De hiervoor besproken netwerkfactoren kunnen zodoende ook bestempeld worden als 'structuurfactoren' die van invloed zijn op het genereren van netwerkoutput. In hoeverre dit ook zal gelden voor factoren die alleen van invloed zijn op de relationele verhoudingen in het netwerk, wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

2. Relationele verhoudingen

Verondersteld is dat de totale effectiviteit van een netwerk niet alleen op concrete uitkomsten kan worden beoordeeld, ook sociale interactie en relaties tussen participanten in een netwerk zijn van belang.

Hieronder worden door onder andere Provan en Kenis (2008), Andresen et al. (2009) en Provan en Lemaire (2012) verschillende factoren genoemd die van invloed zijn op deze relationele verhoudingen.

Vertrouwen

Binnen de sfeer van netwerken wordt het begrip vertrouwen door Provan en Kenis (2008) als volgt gedefinieerd: 'the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another's intentions and behaviours' (p.303). Zonder deze 'willingness', aldus een hoge mate van vertrouwen, kan het totale netwerk nauwelijks effectief functioneren. Het vertrouwen moet gedeeld worden door alle participanten, zodat er een dicht 'web van vertrouwen' ontstaat. Zonder gedeeld vertrouwen ontbreekt de basis voor het collectief handelen (Provan & Lemaire, 2012; van de Laar, 2010; Huxham, 1996; Kooistra, 2012; Provan & Kenis, 2007).

Met andere woorden: Samenwerking in een netwerk is onmogelijk zonder vertrouwen. Aanvullend hierop benadrukken Lambright et al. (2009) dat de aanwezigheid van vertrouwen in een netwerksamenwerking nog meer van belang is dan in een traditioneel samenwerkingsverband. Dit vanwege het gebrek aan structuur en hiërarchie.

Vertrouwen is derhalve een essentiële relationele factor in het effectief kunnen functioneren van een netwerk. Aspecten in de praktijk die de mate van vertrouwen tussen participanten stimuleren en beïnvloeden zijn volgens Lambright et al. (2009) de hoeveelheid interactie tussen participanten, een succesvolle samenwerking in het verleden, het conformeren aan bepaalde principes binnen het netwerk door participanten, de aanwezige vaardigheden en competenties van participanten en het handelen van participanten wat niet alleen gebaseerd is op het eigen belang.

Commitment

Commitment of 'interne legitimiteit' en 'betrokkenheid', gaat zowel om het maken van een verbintenis tussen de deelnemende participanten als om het leveren van een bijdrage middels bepaalde inspanningen (Andresen et al., 2009). Zonder commitment kan een samenwerking niet effectief functioneren wegens het gebrek aan inzet of de investering in middelen. Uitgangspunt is dat zonder complementariteit, of 'afhankelijkheid', een samenwerking geen nut heeft. Wederzijdse afhankelijkheid, kenmerkend voor het zijn van een netwerk, en commitment hangen derhalve samen.

Provan en Kenis (2007) en Andresen et al. (2009) geven aan op welke wijze de mate van commitment kan worden gemeten in een netwerk.

Ten eerste is commitment afhankelijk van de in de vorige paragraaf genoemde doelconsensus (Provan & Kenis, 2007). Indien er consensus is over gestelde doelen, voelen participanten zich door deze acceptatie tegelijkertijd meer betrokken bij het netwerk. Oftewel, de factor commitment is nauw verbonden met een eerder genoemde structuurfactor. Dit betekent dat factoren die van invloed zijn op het functioneren van een netwerk niet op zichzelf staan, maar met elkaar interacteren.

Ten tweede is de mate van commitment afhankelijk van het soort netwerkactiviteiten die worden georganiseerd en het aantal participanten die actief bereid is om zich in te zetten (Andresen et al., 2009). Indien netwerkactiviteiten niet uitnodigen tot actieve deelname, of participanten niet bereid zijn om zich in te spannen, is er geen commitment aanwezig en is er van een samenwerking geen sprake.

Overigens is dit wel relatief. Er zijn namelijk geen voorschriften voor netwerken waar hun activiteiten aan moeten voldoen voor het behalen van maximaal commitment. Hetzelfde geldt dat het niet vast te stellen is bij welk aantal betrokken participanten het netwerk effectief is. Desalniettemin geldt volgens Andresen et al. (2009); hoe groter het aantal betrokkenen door georganiseerde activiteiten, hoe moeilijker het wordt om samen te werken wegens een lastigere opgave tot coördinatie, het stellen van gezamenlijke doelen en consensus hierover. De aanwezige mate van commitment kan zodoende ook een belemmering voor het netwerk zijn. Dit zal echter per netwerk verschillen.

Ook hier is wederom een verband te zien tussen al eerder genoemde factoren, namelijk de factor vertrouwen en tevens doelconsensus. Het vertrouwen in een netwerk wordt namelijk onder andere gestimuleerd door de hoeveelheid interactie tussen participanten, echter zonder stimulerende netwerkactiviteiten om aan deel te nemen zal de hoeveelheid interactie ook afnemen en daarmee ook de mate van vertrouwen. Verder kan een te groot aantal betrokkenen zoals gezegd zorgen voor een lastigere opgave tot onder andere doelconsensus. Aldus is hier nogmaals sprake van interacterende factoren.

Tot slot is de mate van commitment in een netwerk afhankelijk van de middelen die participanten beschikbaar hebben om in te zetten bij actieve deelname (Andresen et al. (2009). Hoe meer participanten elkaar aanvullen in de beschikbare middelen voor samenwerking, hoe meer men zich ook betrokken voelt en zich kan inzetten.

Anders geformuleerd, hoe meer complementair of afhankelijk participanten van elkaar zijn in middelen, hoe meer men ook gecommitteerd zal zijn aan de samenwerking. Een ieder heeft elkaar immers nodig. Indien er geen sprake is van complementariteit, komt de samenwerking niet van de grond.

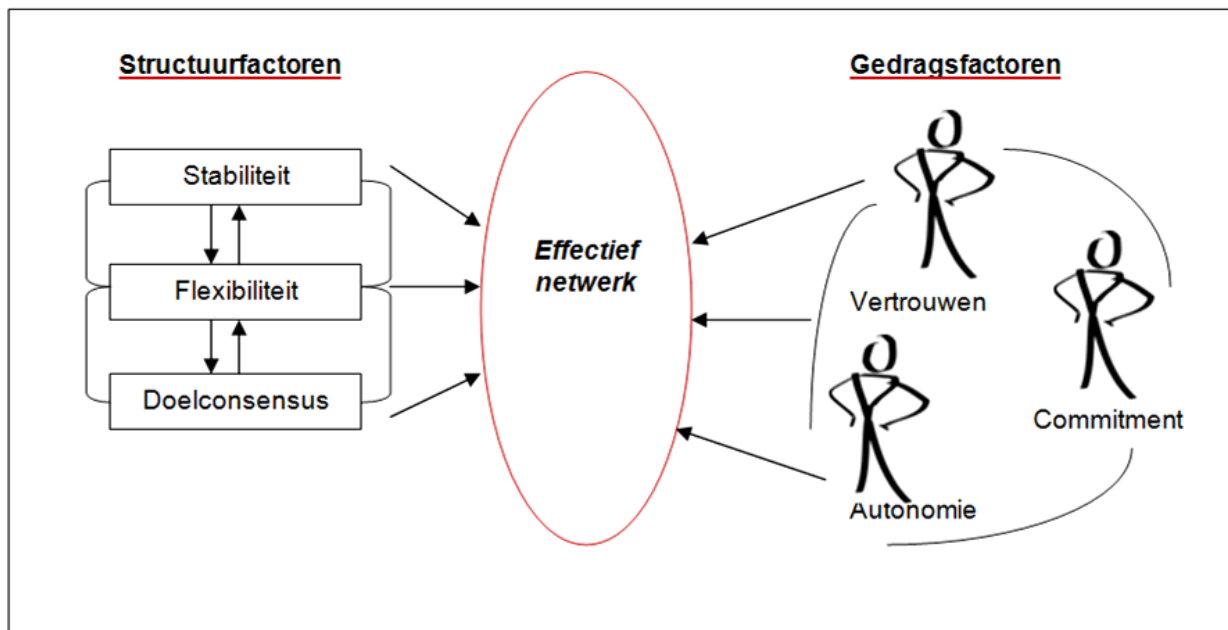
Autonomie

De aanwezigheid van autonome participanten, kenmerkend voor het zijn van een netwerk, kan de samenwerking zowel stimuleren als belemmeren. Indien participanten zelfstandig kunnen beslissen en zonder verplichting kunnen deelnemen stimuleert dit tot samenwerking (Provan & Lemaire, 2012). Echter, indien de drang naar autonomie te sterk wordt in een netwerk is de kans groot dat relationele verhoudingen worden verstoord en het netwerk niet effectief functioneert. In zo'n geval levert samenwerking niets op, aldus Provan en Lemaire.

Met andere woorden: Het is de vraag hoe deze voorwaarde voor het zijn van een netwerk in de praktijk zich uitwerkt. Uit empirisch onderzoek zal moeten blijken of de aanwezigheid van autonomie wel of niet belemmerend werkt voor het functioneren van het totale netwerk.

Kortom, er zijn ook verschillende factoren te onderscheiden die van invloed zijn op de onderlinge relationele verhoudingen in een netwerk. In feite zijn het 'gedragsfactoren', ze zeggen iets over het gedrag van participanten die deelnemen aan een netwerk. Duidelijk is geworden dat bijna alle genoemde factoren nauw met elkaar verbonden zijn. Ze staan niet op zichzelf, maar interacteren met elkaar. Dit geldt zowel voor de structuurfactoren die van invloed zijn op de netwerkoutput, als voor de gedragsfactoren van invloed op relaties.

Zo is er zonder doelconsensus een mindere mate van commitment aanwezig, en zonder vertrouwen neemt wederom de mate van commitment af. Andersom zorgt meer commitment voor meer vertrouwen, maar teveel commitment kan ook belemmerend zijn voor doelconsensus. Al met al is er sprake van een 'cluwe' van factoren die van invloed is op het functioneren van een netwerk. Ter illustratie is deze zogenaamde cluwe van factoren op de volgende bladzijde in afbeelding 2 visueel weergegeven.



Afbeelding 2. Model van een effectief netwerk en de 'cluwe' van factoren die hierop van invloed zijn

Afbeelding 2 laat zien dat er verschillende structuur- en gedragsfactoren zijn te onderscheiden in een netwerksamenwerking. Deze factoren staan niet alleen op zichzelf, maar interacteren zowel onderling als ook met elkaar in een cluwe van factoren. Deze cluwe van factoren is van invloed op de netwerksamenwerking en is bepalend voor het wel of niet zijn van een effectief netwerk. In hoeverre deze theoretische uiteenzetting van factoren ook in de praktijk geldt voor een netwerk, zal moeten blijken uit het empirisch onderzoek van deze thesis.

Nu helder is wat wordt verstaan onder een netwerksamenwerking, in hoeverre een netwerk afwijkt van een meer traditioneel samenwerkingsverband, wat wordt verstaan onder een effectief netwerk en tot slot welke factoren de netwerk effectiviteit kunnen beïnvloeden, wordt in de volgende en laatste paragraaf van dit hoofdstuk uiteengezet wat de individuele meerwaarde van netwerkdeelname is.

2.3 Individuele meerwaarde

Zoals eerder aangegeven door onder andere Provan et al. (2007) verschilt de netwerkoutput per netwerk. Klijn en Koppenjan (2000) benadrukken dat de diversiteit aan actoren in een netwerk ook een diversiteit aan doelen en belangen met zich mee brengt. In het kader van de meerwaarde van netwerkdeelname is het derhalve de vraag wat de meerwaarde per individuele, afzonderlijke actor en de organisatie die zij vertegenwoordigen verklaart als zodoende iedere actor de eigen doelen en belangen heeft en de uitkomsten van een netwerk verschillen. In de literatuur is hier niet expliciet veel over bekend, behalve dat er gesproken wordt over verwachtingen zonder onderbouwing.

Zo worden er in de literatuur verschillende type meerwaarde van netwerkdeelname genoemd in termen van voordelen, zoals een efficiënter gebruik van middelen, een geschiktere aanpak van complexe problemen, het verwerven en delen van kennis, maar ook een beter leervermogen en het creëren van kansen op het gebied van innovatie (Provan & Kenis, 2008; Popp et al., 2013; Provan & Lemaire, 2012; Kaats & Opheij, 2008; Duivenboden & Veldhuizen, 2001; Brass et al., 2004; Huxham & Vangen, 2005). Echter blijft onduidelijk wat de meerwaarde van netwerkdeelname verklaart voor individuele, afzonderlijke actoren en de gemeentelijke organisatie die zij vertegenwoordigen. Ondanks dat er hier weinig onderzoek naar is gedaan, zijn er wel een paar scenario's denkbaar die verklaren wat de meerwaarde van netwerkdeelname voor actoren zou kunnen zijn. Zo kan het afhankelijk zijn van de visie of perceptie die actoren hebben over een netwerksamenwerking in hoeverre zij

meerwaarde ervaren. Indien namelijk actoren niet zozeer concrete doelen van belang vinden, maar juist de interactie en het opdoen van kennis in een samenwerking, is de kans groot dat er een meerwaarde van netwerkdeelname is. Een ander scenario wat denkbaar is, is dat het afhankelijk is van de positie of functie van actoren in hoeverre er meerwaarde wordt ervaren. Wellicht is er eerder sprake van meerwaarde als de participerende actor binnen de gemeente een gezaghebbende rol heeft en daardoor ook meer in het netwerk bewerkstelligd krijgt.

Hoewel er weinig bekend is over de meerwaarde van netwerkdeelname in de huidige literatuur, is er nog een tweede reden waarom het interessant is naar dit onderwerp te kijken, namelijk doordat er in een netwerksamenwerking sprake is van een andere werkwijze dan gemeenten van oorsprong zijn gewend. Grofweg zou gesteld kunnen worden dat kernprincipes en sporen uit het klassieke bureaucratiemodel van Weber nog terug te vinden zijn in gemeenten (de Baas, 1995). Immers, kernprincipes als het naleven van vaste regels en procedures door de ambtelijke organisatie, een strikte hiërarchische ordening tussen bestuurders en ambtenaren en het verstand (de 'rede') dat centraal staat in plaats van het gevoel of de persoon, is heel gebruikelijk voor gemeenten en komt tevens voor in de meer traditionele samenwerkingsverbanden. Het hanteren van vaste regels zorgt doorgaans voor een gestructureerde route voor het bereiken van een van te voren geformuleerd doel. Volgens de Baas (1995) komt het tegenwoordig niet meer vaak voor dat overheden zodanig strak georganiseerd zijn, echter vormen de kernprincipes van Weber wel de basis in de manier van werken van gemeenten. Het deelnemen aan netwerken vergt derhalve een andere werkwijze van overheden en het is de vraag of overheden hier klaar voor zijn.

Het verklaren van de mogelijke individuele meerwaarde van netwerkdeelname houdt zodoende niet op bij alleen het kijken naar de effectiviteit van het netwerk, ook is het interessant om te kijken naar de manier waarop gemeenten intern omgaan met deze nieuwe vorm van samenwerking en werkwijze. Anders geformuleerd, er dient ook gekeken te worden naar de *doorwerking* van netwerkdeelname in gemeenten. Bekkers et al. (2004) spreken van doorwerking als 'effecten' die optreden in de eigen organisatie. Deze zogenaamde 'effecten' kunnen bijvoorbeeld een aanpassing van een bepaald beleid zijn in de eigen organisatie, een verandering in werkwijze of de aanwezigheid van nieuwe inzichten.

Bekkers et al. (2004) stellen dat er op verschillende manieren doorwerking kan plaatsvinden in een organisatie. Zo kan er onder andere sprake zijn van 'directe doorwerking' en daarmee een directe verandering van gedrag in de organisatie bij individuen, maar ook kan er enkel sprake zijn van een 'indirecte doorwerking' en daarmee slechts een verandering in kennis of opvattingen. Bekkers et al. (2004) geven aan dat om doorwerking te realiseren, er een bepaalde 'match' moet zijn tussen de netwerkoutput en de gemeentelijke organisatie. Dit houdt in dat de behoeften van gemeenten aansluiten op de uitkomsten van het netwerk. Indien bijvoorbeeld de uitkomsten een oplossing aanreiken voor een bepaald probleem, is het noodzakelijk dat gemeenten zich in deze oplossing kunnen vinden. Ook is de manier waarop de netwerkuitkomsten wordt gepresenteerd van belang, evenals dient de cultuur van gemeenten zich open te stellen voor het netwerk en de uitkomsten.

Caluwé en Vermaak (2010) vullen dit cultuuraspect aan door te stellen dat gemeenten een omschakeling dienen te maken in het denken en doen, waarbij het vernieuwen van inzichten, het leren van alternatieve zienswijzen en de bereidheid voor het verbreden van het eigen repertoire centraal staan. Deze omschakeling is echter niet eenvoudig, maar wel een noodzakelijke voorwaarde om doorwerking te kunnen realiseren, aldus Bekkers et al. (2004) en Caluwé en Vermaak (2010).

Kortom, het verklaren van de individuele meerwaarde houdt niet op bij het kijken naar het netwerk zelf, het is ook van belang te kijken naar de doorwerking van netwerkdeelname in gemeenten. Aangezien er hier verder weinig over bekend is, kan er op basis van dit theoretisch kader geen antwoord gegeven worden op de centrale vraag van deze thesis. Om de vraag te kunnen beantwoorden is empirisch onderzoek zodoende noodzakelijk, waarin de individuele meerwaarde van netwerkdeelname een open, exploratieve benadering vereist.

'Liever niet opnieuw bestuurlijke gedachten optuigen, die zijn er al genoeg!'
(Respondent X, 2014)

3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek voor deze thesis uiteengezet. Ook worden de karakteristieken van de twee netwerken waar in deze thesis onderzoek naar wordt gedaan, het PMG en de U10, uiteengezet. Hierbij wordt tevens aangegeven waarom er gekozen is voor specifiek deze twee netwerken.

3.1 Type onderzoek

Om de centrale vraag van deze thesis te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek met behulp van semigestructureerde interviews en enkele participerende observaties. Om te kunnen verklaren in hoeverre de individuele meerwaarde van netwerkdeelname gerelateerd is aan de effectiviteit van het totale netwerk, is het namelijk van belang de dynamiek van een netwerksamenwerking en de percepties die heersen te doorgronden. Een netwerk heeft immers geen traditionele, organisatorische eigenschappen als hiërarchie, orde en structuur. Dat maakt dat voor dit onderzoek het een vereiste is om middels een 'netwerkende' manier de empirie te onderzoeken. Juist die lichtvoetige, informele context van een netwerksamenwerking is van belang om boven tafel te krijgen ter beantwoording van de centrale vraag. Dit kan simpelweg niet gevangen worden in een survey en daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek is namelijk het beschrijven en begrijpen van de empirische werkelijkheid, rekening houdend met de specifieke context waarin bepaalde actoren zich bevinden, om een uitspraak te kunnen doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid (Baarde & de Goede, 2001; Blijenbergh, 2013).

Alvorens de respondentenselectie voor de semigestructureerde interviews en het aantal uit te voeren observaties uiteen wordt gezet, wordt er in de volgende paragraaf eerst dieper ingegaan op de netwerken die centraal staan in deze thesis. Er wordt tevens aangegeven waarom specifiek gekozen is voor het PMG en de U10 en wat de karakteristieken zijn van beide netwerken. De respondentenselectie is gebaseerd op deze karakteristieken.

3.2 Het PMG en de U10

Voor deze thesis zijn twee netwerken geselecteerd met ieder andere karakteristieken. De keuze van deze 'cases' is enerzijds ingegeven door de gemeente Zeist, maar anderzijds is deze keuze ook methodologisch te verantwoorden. Zo is er bewust gezocht naar variatie tussen netwerken voor dit onderzoek, omdat het analytisch relevant is om te onderzoeken of deze variatie wellicht invloed heeft op de netwerkeffectiviteit, evenals de individuele meerwaarde van netwerkdeelname. Doordat het PMG en de U10 zowel in omvang, als type doelgroep en bestaansrecht verschillen, sluit de keuze voor deze twee netwerken zodoende aan op de gezochte variatie.

In de volgende twee deelparagrafen worden per netwerk de karakteristieken uiteengezet.

3.2.1 PMG; 'De kracht van middelgroot'



In 2000 constateerden zes burgemeesters dat onder andere de G4 (een samenwerkingsverband tussen de vier grootste steden van Nederland) en de G27 (inmiddels bestempeld als de G32, een stedelijk samenwerkingsverband van minimaal 32 steden) door Rijk en provincies relatief werden bevoordeeld in aandacht en grote stedengelden. Zij waren van mening dat andere middelgrote gemeenten die niet in een van deze twee samenwerkingsverbanden participeerden, problemen hadden die qua aard en omvang vergelijkbaar waren. Dat was reden om het PMG op te richten (PMG, 2010). Op dit moment zijn 36 gemeenten lid van het platform (Website PMG, 2014). Daarbij

vervult de gemeente Zeist al enkele jaren een grote rol in het platform, zo is het voorzitterschap, de beleidsadviseur en het secretariaat van het platform allen gevestigd binnen de gemeente Zeist.

Het platform is georganiseerd in vier pijlers. Iedere pijler wordt voorgezeten en ondersteund door een bestuurder (burgemeester of wethouder) en ambtenaar uit dezelfde gemeente (Website PMG, 2014). Het voornaamste doel van iedere pijler is kennisdeling (Persoonlijke communicatie Beleidsadviseur PMG, 2014):

- *Bestuur*

De pijler Bestuur volgt bestuurlijk relevante ontwikkelingen, behartigt de belangen van middelgrote gemeenten waar nodig en draagt zorg voor afstemming tussen de pijlers. De burgemeester van de gemeente Zeist is voorzitter van deze pijler.

- *Financiën*

De pijler Financiën behartigt de financiële belangen van middelgrote gemeenten.

- *Economie & Fysieke Leefomgeving*

De pijler Economie & Fysieke Leefomgeving volgt relevante ontwikkelingen op het terrein van economie en ruimtelijke ordening en behartigt de belangen voor middelgrote gemeenten op dit terrein.

- *Samenleving*

De pijler Samenleving volgt maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor middelgrote gemeenten en behartigt tevens de belangen op dit terrein.

Het PMG organiseert jaarlijks verschillende bijeenkomsten, zoals een algemene ledenbijeenkomst en Thema- en Pijlerbijeenkomsten. De algemene doelen van deze bijeenkomsten zijn (PMG, 2014):

- het uitwisselen van kennis en ervaringen;
- een betere belangenbehartiging realiseren;
- tegenspel bieden aan ministeries;
- het vergroten van de ledenbinding.

Zowel de vier pijlers als de jaarlijkse bijeenkomsten worden op een informele manier georganiseerd. Dit betekent dat gezamenlijk wordt gekeken naar de invulling en het nut van samenkomen. Een ieder heeft daarin evenveel stem. Er wordt wel gewerkt met agenda's, echter zijn er geen protocollen of procedures opgesteld waar naar gehandeld wordt. Ook werkt het PMG niet vanuit een wettelijk kader, noch zijn er overeenkomsten of convenanten getekend. Wel wordt er na het eerste jaar gratis aspirant-lid te zijn geweest, bij aanvang van het tweede jaar lidmaatschap een bijdrage gevraagd aan leden. Tot slot heeft het platform geen specifieke doelen opgesteld. De doelen en daarmee de focus van het platform zijn afhankelijk van de actuele, maatschappelijke onderwerpen die in de samenleving heersen en aantrekkelijk zijn voor middelgrote gemeenten (Persoonlijke communicatie Secretariaat PMG, 2014).

Met andere woorden: Het platform is een geografisch verspreide netwerksamenwerking met een informele, lichtvoetige structuur zonder specifiek gestelde doelen, hiërarchie, vaste procedures en regels.

3.2.2 U10; 'Samenwerken vanuit de kracht van de eigen positie'

'U10 is een zoektocht van gemeenten naar hun onderlinge samenhang en samenwerking. Samenwerken doe je vanuit de kracht van je eigen positie, in het vertrouwen dat je samen verder komt in het verwezenlijken van gezamenlijke (en dus ook je eigen) belangen' (U10 Toekomstwerkboek, 2014).

Meer dan twee jaar geleden is de U10 ontstaan vanuit het samenwerkingsverband Bestuur Regio Utrecht (BRU). Dit samenwerkingsverband bestaat uit de stad Utrecht en de omliggende acht gemeenten en is gebaseerd op de Wet Gemeenschappelijke Regeling Plus (WGRplus). Dankzij de afschaffing door het Rijk van de WGRplus, verliest dit bestuur zijn legitimatie (U10 Werkgroep Anders Organiseren, 2013). De



negen gemeenten uit het BRU verband plus de gemeente Woerden zijn naar aanleiding hiervan een netwerktraject gestart in de vorm van de U10 (Website BRU, 2014). De U10 gemeenten zien namelijk het belang en de noodzaak van regionale samenwerking in en willen doorgaan met het versterken van deze samenwerking. De handen worden dan ook ineens geslagen om gemeenschappelijke belangen beter te kunnen bedienen (conceptnotitie U10, 2012).

De U10 kent een aantal bijeenkomsten voor bestuurlijke en ambtelijke deelnemers van gemeenten om elkaar te ontmoeten. Zowel bestuurders (burgemeester en wethouders) als ambtenaren uit de gemeente Zeist is bij deze bijeenkomsten actief aanwezig (U10 Werkgroep Anders Organiseren, 2013):

- Werkgroepen

Er zijn op dit moment vijf werkgroepen binnen de U10 met ieder de eigen speerpunten, namelijk Economische zaken, Wonen, Ruimtelijke Ordening, Anders Organiseren en het Sociaal Domein. De werkgroepen Ruimtelijke Ordening en Sociaal Domein dragen zorg voor de inhoudelijke kant van de U10. De werkgroep voor Verkeer & Vervoer ligt momenteel nog geheel binnen de structuur van het BRU. Aan deze tafels schuiven portefeuillehouders/wethouders en soms burgemeesters aan. De werkgroepen worden getrokken en ondersteund door bestuurders en ambtenaren uit de U10 gemeenten, waaronder zoals genoemd ook de gemeente Zeist.

- Contactfunctionarissenoverleg (ook wel, 'olliemannetje' genoemd achter de U10)

Tweewekelijks overleg tussen ambtelijke ondersteuning U10 en BRU ondersteuning.

- Burgemeestersoverleg

In dit informele overleg vindt een gezamenlijke reflectie plaats door de burgemeesters van de U10 gemeenten. Er wordt onder andere gereflecteerd op continuïteit en voortgang van de U10.

- Collegenbijeenkomsten

Minimaal één keer per jaar komen de colleges van alle tien de gemeenten informeel bijeen.

- Raadsconferenties

De gemeenteraden van de betrokken gemeenten komen minimaal eenmaal per jaar in een informele setting uitgenodigd bij de U10.

De laatste drie bijeenkomsten zijn voornamelijk bedoeld om bestuurlijk draagvlak te creëren (Persoonlijke communicatie ambtelijke ondersteuning U10, 2014).

Naast bovenstaande bijeenkomsten wordt vrijwel iedere maand een U10 Café georganiseerd. Dit zijn informele bijeenkomsten voor raadsleden, gemeentebestuurders, ambtenaren en maatschappelijke organisaties (Website U10, 2014).

De wijze waarop de U10 de verschillende bijeenkomsten organiseert wordt bepaald door de inhoud en kenmerken van het vraagstuk wat op dat moment aan de orde is. Er zijn zodoende geen specifieke doelen geformuleerd. Ook is er niet één structuur voor de samenwerking. Aangezien daarnaast discussies over bijvoorbeeld bevoegdheden en verantwoordelijkheden de samenwerking niet in de weg moeten staan volgens de U10, is de netwerksamenwerking bewust 'lichtvoetig' ingericht. U10 is simpel, eenvoudig en flexibel (U10 Werkgroep Anders Organiseren, 2013).

Verder staat er 'geen hek om de U10 en zeker geen hek met een slot erop' (U10 Werkgroep Anders Organiseren, 2013). Dit betekent dat de U10 in zijn lichtvoetige hoedanigheid geen eind vorm bepleit en ook niet keihard grenzen stelt aan bijvoorbeeld domeinen die wel of niet onder de U10 vallen. Daarnaast is het zo dat alle andere gemeenten (of enkele) uit de regio kunnen deelnemen aan een samenwerking, zij zijn allen even welkom. Er is zodoende geen strikte grens aan 'tien'.

Zodoende is net als het PMG, ook de U10 een informele, lichtvoetige netwerksamenwerking zonder specifiek geformuleerde doelen, procedures of hiërarchie. Een groot verschil met het PMG is wel dat de U10 een regionaal samenwerkingsverband is en geen landelijk verspreid samenwerkingsverband, tevens betekent dit ook dat de doelgroep verschilt.

Verder is de U10 net als het PMG niet gebaseerd op een wettelijk kader, al wordt er op dit moment gestreefd naar een eenvoudig bestuursconvenant tussen deelnemende colleges voor een duur van vier jaar. Financiering en facilitering geschieden op basis van inwonerbijdrage (U10 Werkgroep Anders Organiseren, 2013).

3.3 Selectie van respondenten

Doordat het platform 36 leden heeft en de U10 bestaat uit 10 gemeenten, zijn er twee uitgangspunten vastgesteld op basis waarvan de selectie van respondenten heeft plaatsgevonden:

1. Doordat in beide netwerken sprake is van zowel betrokkenheid van bestuurders als van ambtenaren, is in de selectie van respondenten per netwerk rekening gehouden met een evenredige verdeling tussen deze twee functies. De verwachting is namelijk dat een bestuurder en een ambtenaar van perspectief verschillen over de netwerksamenwerking. Deze mogelijke discrepantie kan een waardevolle toevoeging zijn voor de resultaten van het onderzoek.
2. Gelet op de hoeveelheid leden om te interviewen in combinatie met de tijdsperiode voor het onderzoek, is naast het functievoorskil enkel geselecteerd op 'actieve' betrokkenheid van deelnemers. Er wordt bewust voor gekozen geen interviews af te nemen met gemeenten die een passieve rol vervullen binnen beide netwerken. De kans om meer relevante data te vergaren wordt groter geacht door de focus te leggen op actieve deelname, het aantal passieve leden in het platform is dan ook gemiddeld vijf procent van het totale ledenbestand.

Respondentenselectie PMG

Gelet op het functievoorskil tussen bestuurders en ambtenaren en de mate van actieve betrokkenheid, is van iedere pijler de bestuurder en de ambtelijke ondersteuner geïnterviewd. In totaal zijn er twaalf interviews afgenomen binnen het platform, verdeeld over actief betrokken bestuurders en ambtelijke ondersteuners uit de volgende gemeenten:

- Gemeente Zeist (burgemeester, gemeentesecretaris en twee ambtelijke ondersteuners)
- Gemeente Utrechtse Heuvelrug (wethouder en ambtelijk ondersteuner)
- Gemeente Hoogeveen (wethouder, gemeentesecretaris en ambtelijk ondersteuner)
- Gemeente Waalwijk (wethouder en ambtelijk ondersteuner)
- Gemeente Veendam (burgemeester)

Aangezien het voorzitterschap van het PMG, de beleidsadviseur en het secretariaat zoals eerder genoemd allen gevestigd is binnen de gemeente Zeist, zijn hier twee extra interviews afgenomen met de gemeentesecretaris en een ambtelijke ondersteuner van het secretariaat.

Tevens is een zevental bijeenkomsten bijgewoond en geobserveerd. Dit betrof een kennismakingsbijeenkomst van het platform, een bijeenkomst van de pijler Financiën, een bijeenkomst van de pijler Bestuur, een bijeenkomst van het platform met het ministerie van Veiligheid en Justitie en drie voorbereidende overleggen voor deze bijeenkomsten.

Respondentenselectie U10

In totaal zijn er acht interviews afgenomen binnen de U10. De respondentenselectie is als volgt:

- De gemeente Zeist als hoofdactor in deze thesis is zowel vanuit bestuurlijk als ambtelijk niveau actief betrokken. Er is dan ook zowel met de burgemeester van de gemeente Zeist, als met een bestuursadviseur binnen de gemeente een interview afgenomen.
- De gemeente Utrecht met tevens een ambtelijke en bestuurlijke actieve betrokkenheid, wordt ook gezien als een waardevolle respondent en beide functies zijn geïnterviewd.
- De gemeente Nieuwegein is actief betrokken binnen een werkgroep van de U10 op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Beide niveaus zijn geïnterviewd.
- De ambtelijke trekker vanuit de gemeente Houten is ook geïnterviewd wegens de actieve betrokkenheid binnen de werkgroep Sociaal Domein, één van de twee werkgroepen binnen de U10 die zorg draagt voor inhoudelijke invulling van het netwerk. Helaas was het op bestuurlijk niveau niet mogelijk een interview af te nemen.
- Ook is één actief functionerende medewerker uit het procesteam van de BRU geïnterviewd.

Net als bij het platform, is ook bij de U10 een aantal bijeenkomsten bijgewoond en geobserveerd. Dit betrof een Regionaal Assemblee en een zestal contactfunctionarissenoverleggen.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Interne en externe validiteit

De validiteit van het onderzoek is onder te verdelen in interne en externe validiteit.

Interne validiteit wil zeggen; 'het daadwerkelijk meten wat je wilt meten' (Blijenbergh, 2013). Om de validiteit van dit onderzoek zo hoog mogelijk te houden, zijn begrippen uit het theoretisch kader meetbaar gemaakt en opgenomen in het interviewkader (Zie paragraaf 3.6 en bijlage 1). Via deze manier kon in de praktijk ook daadwerkelijk worden gemeten wat in het theoretisch kader is vastgesteld.

De externe validiteit of generaliseerbaarheid van resultaten verwijst naar het kunnen generaliseren van de resultaten naar een grotere populatie, in dit geval andere netwerken waar gemeenten in samenwerken (Blijenbergh, 2013). Om deze externe validiteit in dit onderzoek te vergroten, is bewust gekozen voor het interviewen van verschillende gemeenten, in plaats van alleen de gemeente Zeist. Ook zijn de semigestructureerde interviews afgenomen bij zowel bestuurders als ambtenaren die actief betrokken zijn in beide netwerken. Niet alleen zijn de resultaten uit dit onderzoek daardoor gebaseerd op meerdere gemeenten, ook is rekening gehouden met de perspectieven van verschillende functies.

Betrouwbaarheid

Dit criterium houdt in dat de resultaten in dit onderzoek niet mogen worden vertekend door toevalligheden (Blijenbergh, 2013). Met andere woorden: Indien dit onderzoek wordt herhaald, gelden dan dezelfde resultaten? De betrouwbaarheid van dit onderzoek is ten eerste gewaarborgd, doordat er gebruik is gemaakt van het al eerder genoemde interviewkader (Bijlage 1). Consequent is aan iedere respondent dezelfde vragenlijst voorgelegd. Ten tweede is meer dan eens een aantal bijeenkomsten bijgewoond en geobserveerd. Door bewust vaker te observeren is de betrouwbaarheid van de resultaten vergroot. Verder is de verkregen data uit de interviews vastgelegd op een recorder en uitgewerkt in transcripten. Doordat volgens Blijenbergh (2013) de betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek moeilijker is aan te tonen, is het inzichtelijk en navolgbaar maken van data een manier om de betrouwbaarheid te verhogen. Voor deze manier is dan ook wederom bewust gekozen. Tot slot is er gebruik gemaakt van een methoden- en analysetriangulatie ter verhoging van de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten (Bryman & Bell, 2007; Saunders et al., 2007). Zo zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt (theoretisch onderzoek, semigestructureerde interviews en participerende observaties) en zijn de resultaten op verschillende manieren geanalyseerd (zie hieronder ook paragraaf 3.5).

3.5 Data-analyse

Ieder interview is bij verwerking getranscribeerd. De gespreksverslagen zijn geanalyseerd middels codering van de belangrijkste kernbegrippen uit het theoretisch kader. De interviews zijn tevens onderling met elkaar vergeleken op antwoorden.

Verder is het van belang te vermelden dat in de gehele data-analyse anonimiteit gewaarborgd is gebleven en data enkel en alleen anoniem is getranscribeerd. Alvorens verwerking van de gespreksverslagen hebben alle geïnterviewde het eigen uitgewerkte interview geaccordeerd. Ook is er in het kader van de vertrouwelijkheid de afspraak met respondenten gemaakt dat de transcripten niet in de bijlagen zijn verwerkt. Tot slot zijn de verwijzingen van citaten in hoofdstuk 4 afkomstig uit de transcripten middels 'B1, B2' (meerdere bestuurders) of A1, A2' (meerdere ambtenaren) weergegeven.

3.6 Operationalisatie

Om de variabelen 'netwerk effectiviteit' en 'individuele meerwaarde' empirisch te kunnen toetsen, zijn deze theoretische begrippen hieronder in afbeelding 3 meetbaar gemaakt middels dimensies en indicatoren.

Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Netwerk effectiviteit	Netwerkoutput <ul style="list-style-type: none">- Stabiliteit- Flexibiliteit- Doelen en consensus	Stabiliteit <ul style="list-style-type: none">- De mate van acceptatie en erkenning bij stakeholders van het netwerk- Het aantal confrontaties en belemmeringen tussen de actief betrokken actoren in het netwerk

		<ul style="list-style-type: none"> - De mate van voldoende, ontwikkelde vaardigheden bij actoren in het netwerk <p><u>Flexibiliteit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het kunnen anticiperen op directe omgevingsveranderingen - De mate van invloed van de informele structuur op de flexibiliteit van het netwerk <p><u>Doelen en consensus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanwezigheid van doelen - De mate waarin doelen overeenkomen met eigen belangen van de actoren
	<p><i>Relationele verhoudingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwen - Commitment - Autonomie 	<p><u>Vertrouwen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De mate van vertrouwen aanwezig in het netwerk - De mate waarin er in het verleden al samenwerkingsverbanden waren tussen actoren - De mate waarin actoren zich conformeren aan principes binnen het netwerk - De mate waarin er gehandeld wordt vanuit het eigen belang door actoren - De hoeveelheid van interactie tussen participanten - De mate van vaardigheden en competenties in het netwerk bij actoren <p><u>Commitment</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De mate waarin inzet wordt getoond door participanten bij netwerkactiviteiten - De mate waarin er door actoren in het netwerk wordt geïnvesteerd in middelen <p><u>Autonomie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De mate waarin actoren de controle, zeggenschap en afhankelijkheid willen hebben in het netwerk - De mate waarin aanwezigheid van autonomie het netwerk in haar functioneren belemmerd
	<p><i>Individuele meerwaarde</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - De mate waarin er door actoren en de gemeente die zij vertegenwoordigen een meerwaarde van netwerkdeelname wordt ervaren - De mate waarin deze meerwaarde doorwerkt in de eigen organisatie middels een verandering in gedrag, kennis of opvattingen, een cultuurverandering of beleidsverandering.

Afbeelding 3. Schematisch overzicht van het begrip 'netwerk effectiviteit' en 'individuele meerwaarde'

In bijlage 1 is te lezen op welke manier de meetbare indicatoren daadwerkelijk zijn getoetst in de empirie. Zo is de indicator 'de mate van acceptatie en erkenning bij stakeholders van het netwerk' hergeformuleerd in twee open vragen 'in hoeverre wordt het netwerk door externe stakeholders als provincies en ministeries geaccepteerd en erkend als waardevolle partner?' en 'wat betekent dit voor het bereiken van concrete resultaten?'. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld de indicator 'de mate waarin inzet wordt getoond door participanten bij netwerkactiviteiten'. De bijpassende open vragen die zijn gesteld zijn: 'In hoeverre wordt er een zekere mate van betrokkenheid ondervonden in het netwerk door participanten?' en 'waar is deze zogenaamde betrokkenheid op gebaseerd?'

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek binnen het PMG en de U10 gepresenteerd. Tevens wordt geanalyseerd in hoeverre beide netwerken effectief zijn en wat de individuele meerwaarde van netwerkdeelname is. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een nadere analyse waarin er een vergelijking wordt gemaakt tussen beide netwerken en de betekenis van de resultaten voor beide netwerken wordt uiteengezet.

De opbouw van dit hoofdstuk is gebaseerd op afbeelding 2, terug te vinden in het theoretisch kader van deze thesis op pagina 15. In deze afbeelding is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds structuurfactoren en anderzijds gedragsfactoren die van invloed kunnen zijn op een effectief netwerk.

Deze factoren zijn zowel voor het PMG als de U10 getoetst.

Eerst is beschreven in hoeverre het PMG effectief is op basis van de gegenereerde netwerkoutput volgens respondenten. Daarna is beschreven hoe de respondenten de structuurfactoren ervaren en wat dit betekent voor de netwerk effectiviteit. Vervolgens is beschreven hoe respondenten in het platform denken over de samenwerking in het netwerk en wat dit betekent voor de netwerk effectiviteit. Daarna is wederom beschreven hoe de gedragsfactoren door respondenten worden ervaren wat dit betekent voor de netwerk effectiviteit.

Deze volgorde is ook aangehouden voor de U10.

4.1 Resultaten en analyse PMG

In de volgende paragrafen worden eerst de resultaten afkomstig uit de interviews binnen het PMG uiteengezet en geanalyseerd. Er is onderscheid gemaakt tussen enerzijds de 'netwerk effectiviteit' van het platform, opgesplitst in concrete netwerkoutput en relationele verhoudingen met de bijbehorende theoretische factoren. Anderzijds worden de antwoorden op wat de 'individuele meerwaarde' van netwerkdeelname is volgens de afzonderlijke participanten en de gemeente die zij vertegenwoordigen uiteengezet en geanalyseerd.

4.1.1 Netwerk effectiviteit PMG

Netwerkoutput PMG

Op basis van de resultaten blijkt het platform vanuit empirisch oogpunt door respondenten als effectief te worden ervaren, echter gepaard met een negatieve kanttekening. Het merendeel van de respondenten is namelijk niet eensgezind over de behaalde concrete netwerkoutput, er is onderling een perceptieverschil.

Een groot deel van de respondenten, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau, is positief en vindt dat het platform op dit moment *'hard op resultaat'* (Respondent B) bezig is. De antwoorden hierin variëren in het opsommen van concrete, tastbare output, zoals de herverdeling van het gemeentefonds, de regietafel decentralisaties en de ledengroei van het platform. Een enkeling vindt het PMG echter geen tastbare, concrete output genereren. De concrete resultaten worden simpelweg *'niet gezien'* en respondenten zijn zelfs stellig van mening dat deze output een *'bijvangst'* is (Respondenten B en A1, A2). Of het platform dan ook te vergelijken is met een 'praatclub', een ietwat oneerbiedige benaming voor een netwerksamenwerking die geen resultaten oplevert en wat veelvuldig in de interviews aan bod is gekomen, wordt ontkend; *'de benaming van een praatclub wordt automatisch aan een platform of een netwerk verbonden, omdat het vrijblijvend lijkt te zijn, maar dat is niet helemaal het geval. Het platform is niet geheel verblijvend, wel lichtvoetig met veel vrijheid. Het gaat in dit platform veel verder dan alleen praten. Daar waar het een echte praatclub blijft, is het een teken van falen'*, aldus een respondent B. Het zijn van een praatclub is niet alleen het doel volgens respondenten; *'het gaat om veel meer dan alleen kennis met elkaar delen, er is een inhoudelijke betekenis, participanten kunnen inspiratie opdoen en hun stem laten gelden als middelgrote gemeente'* (Respondent B en A).

Een enkeling bekijkt het zijn van een praatclub vanuit een ander perspectief, zo wordt deze oneerbiedige benaming juist erkend, maar op een positieve manier; *'als een praatclub betekent dat iedere participant rijker aan kennis naar huis gaat, dan is praten misschien wel de kracht!'* (Respondent A).

Wat opvallend is, is dat er op de vraag naar netwerkoutput door sommige respondenten ook antwoorden gegeven zijn als; *'het resultaat zit in de relatie'* en *'iemand met kennis in het PMG hebben zitten die leading is op een bepaald gebied'* (Respondent B1, B2, A1, A2, A3). Het betreft hier eigenlijk meer een toelichting op de proceskant van de netwerksamenwerking, de kant van de relationele verhoudingen, die blijkbaar door respondenten ook gezien wordt als concreet resultaat. Deze antwoorden geven aan dat respondenten concrete, tastbare resultaten niet altijd als leidend ervaren in de samenwerking, want de relationele verhoudingen tussen participanten tellen ook. Dit weergeeft eigenlijk de theoretische omschrijving van een effectief netwerk, waarin is geconstateerd dat zowel concrete netwerkoutput als relationele verhoudingen van belang is en derhalve gezamenlijk als resultaat gelden voor een effectief netwerk.

Verder blijkt uit de resultaten dat respondenten niet eensgezind zijn over de verdeling tussen de output die het totale netwerk genereert en de specifieke output die daarbij van meerwaarde is voor individuele participanten en de gemeente die zij vertegenwoordigen. Een enkeling is van mening dat hier altijd een *'dubbelheid'* in zit; *'de ene keer zijn de totale uitkomsten wel van belang voor de eigen organisatie en de andere keer wat minder'*, aldus een respondent A. Andere respondenten zijn van mening dat de collectieve netwerkoutput altijd aansluit op wat participanten en hun gemeenten eruit halen als output, wel geldt dit alleen voor actieve leden; *'als je actief lid bent, is het collectief resultaat overeenkomend met het individuele resultaat'* (Respondent B1 en B2).

Kortom, alleen gekeken naar wat het platform empirisch oplevert aan concrete netwerkoutput en hoe respondenten hierover denken, wordt het platform als redelijk effectief ervaren. Er is immers een aantal concrete, tastbare resultaten behaalt, echter is niet iedere respondent van dit resultaat overtuigd en dat maakt dat de effectiviteit gepaard gaat met een negatieve kanttekening. In hoeverre het platform vanuit theoretisch oogpunt als effectief wordt ervaren door respondenten, wordt hieronder uiteengezet aan de hand van de drie structuurfactoren uit het theoretisch kader.

Factoren netwerkoutput

In de interviews zijn alle drie de factoren die van invloed kunnen zijn op het genereren van netwerkoutput aan bod gekomen. Op basis van de antwoorden blijkt dat het platform wederom niet overtuigend als effectief wordt ervaren door respondenten. Zo ervaren respondenten niet een volledige overtuiging van het feit dat het PMG stevig in de schoenen staat, iets wat wel noodzakelijk is voor het functioneren, is het alleen al voor het toekomstperspectief. Ook is een enkeling van mening dat het platform zonder de huidige leider *'niet veel voorstelt'* (Respondent B en A). Verder kan geconstateerd worden dat er geen volledige consensus heerst over gestelde doelen en ervaart een enkeling het platform te flexibel voor het behalen van concrete output en daardoor meer formalisering is gewenst.

Tot slot zijn er door respondenten ook andere factoren benoemd die in de praktijk van invloed zijn op de effectiviteit van het platform, maar die niet overeenkomen met de theoretische structuurfactoren.

Hieronder wordt bovengenoemde uiteengezet en uitgebreider geanalyseerd.

Stabiliteit

Wat betreft de mate van stabiliteit zijn respondenten het er zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau over eens dat het PMG zich in de loop van de jaren zodanig heeft gepositioneerd, dat er erkenning en acceptatie is bij stakeholders; *'het platform is steviger en fundamenteeler neergezet, stakeholders accepteren het platform nu als vanzelfsprekend'*, aldus respondenten B1, B2, A1, A2, A3.

Waar respondenten het echter niet over eens zijn, is dat het platform stabiel is. Het platform wordt door enkele respondenten, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau, als *'wankel'* bestempeld door de *'afhankelijkheid van de gemeente Zeist'* (Respondent B en A). Niet alleen vanwege de situering van het secretariaat, de secretaris en de ambtelijke adviseur in Zeist, maar ook, omdat de burgemeester van

Zeist als leider zodanig succesvol wordt gevonden waardoor het volgens sommige respondenten in de toekomst erg lastig zal worden dit type leiderschap over te nemen. De leiderschapsrol wordt als persoonlijk gezien, echter *'persoonlijkheid maakt kwetsbaar'* (Respondent A).

Op basis hiervan blijkt het platform toch niet zo stabiel te worden ervaren door respondenten als in eerste instantie werd geopperd. Een stellige uitspraak door een respondent is zelfs; *'zonder deze leider stelt het PMG niet veel voor. De huidige leider heeft ingangen georganiseerd bij anderen waardoor het serieus genomen wordt, maar iedereen weet dat het platform verder helemaal niet zoveel voorstelt'* (Respondent B). Anders geformuleerd, enkele respondenten lijken zowel nu, als in de toekomst zonder de huidige leider, niet veel vertrouwen te hebben in het platform.

Gekeken naar het groeiende ledenaantal van het platform zijn respondenten bestuurlijk en ambtelijk wel eensgezind over de groeiende stabiliteit van het platform. Dankzij dit groeiende ledenaantal is het platform volgens respondenten noemenswaardig geworden, ter bekrachtiging van deze mening door een respondent; *'als de Vereniging van Nederlandse Gemeenten met een delegatie naar Den Haag gaat, worden we als platform toch gevraagd om mee te gaan'*, aldus een respondent A.

Met andere woorden: Of het platform stabiel is, is afhankelijk van het te nemen uitgangspunt door respondenten. In termen van acceptatie, erkenning en een groeiend ledenaantal zou kunnen worden geconstateerd dat het platform als stabiel wordt ervaren. Indien respondenten de stabiliteit van het platform beoordelen aan de hand van de afhankelijkheid van één gemeente en de afhankelijkheid van één succesvolle leider, wordt het platform niet als stabiel ervaren. Indien de gemeente Zeist wegvalt, is het dan ook de vraag in hoeverre het groeiende ledenaantal en de erkenning en acceptatie nog van waarde is als het ontbreekt aan een inspirerende leider die de kar trekt en actieve ambtelijke ondersteuning achter de schermen van het platform.

Flexibiliteit

Bestuurders en ambtenaren zijn het unaniem eens over de uitermate flexibiliteit van het platform; *'het platform is super flexibel; er zijn korte lijntjes; het is laagdrempelig; het is geen 'logge' organisatie'*, aldus respondenten. Dit is enerzijds te danken aan de informele en lichtvoetige structuur van het platform, maar anderzijds ook doordat er alert gereageerd wordt op ontwikkelingen die voor middelgrote gemeenten van belang zijn. Specifiek dit laatste geldt echter niet voor iedere respondent. Een enkeling is namelijk van mening dat er toch *'scherper op specifieke onderwerpen voor middelgrote gemeenten'* kan worden ingespeeld (Respondent B en A).

Verder waardeert niet iedere respondent de flexibiliteit van het netwerk. Een enkele respondent ziet de flexibiliteit naast een aantrekkingskracht voor leden, ook als iets wat ervoor kan zorgen dat er teveel ruimte is om het platform de verkeerde kant op te sturen; *'er is geen correctiemechanisme dankzij de flexibiliteit van het platform. Dit maakt dat men ook de ruimte krijgt om het te 'verknallen', waardoor deze flexibele houding ook gelijk een zwakte van het netwerk is'* (Respondent A). Deze respondent ziet toch graag een wat meer *'geformaliseerde structuur'*. Door andere respondenten wordt benadrukt dat het platform door de informele structuur en de flexibiliteit die dit met zich meebrengt, al gauw in de valkuil stapt om *'te vrijblijvend te worden om de bereidheid te creëren bij participanten er voldoende tijd in te steken'*, aldus respondenten A1, A2, A3, A4. Er moet daardoor meer *'verleid'* worden bij leden om zich actief in te zetten (Respondent A). Participanten en de gemeente die zij vertegenwoordigen zijn immers niet verplicht om mee te werken. Het kan volgens een enkeling van de respondenten ook best zo zijn dat juist door deze losse samenwerking, het platform minder stevig in de schoenen staat. Tot slot zijn sommige respondenten op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau van mening dat door de lichtvoetigheid van de samenwerking, de mate van communiceren naar elkaar op dit moment niet optimaal werkt.

Toch spreken de respondenten die graag een wat meer geformaliseerde structuur zien dan wel in enige vorm minder vrijblijvendheid, zichzelf ook tegen. Zo blijkt uit de resultaten dat in eerste instantie iedere respondent positief is over de lichtvoetige structuur van het platform. Deze structuur wordt bijvoorbeeld een *'trigger'* (Respondent B en A) genoemd, of er wordt door respondenten benadrukt dat *'de kracht in de samenwerking zit, niet in de structuur'* (Respondent B en A). Het gaat om de passie, de subjectivering in plaats van juist objectivering middels regels; *'de kracht zit in het vergiftigen met de juiste inspiratie, niet in*

het vergifigen met procedures' (Respondent B). Zoals nagenoeg alle respondenten ook benadrukken; *'de inhoud is leidend en de structuur is volgend'* (Respondent B1, B2, A1, A2, A3).

Verder benadrukt het merendeel van de respondenten, soms ook diezelfde respondenten, dat door het te gaan formaliseren van de samenwerking *'de dynamiek en de beweging van het platform teniet wordt gedaan. Als er iets is wat het platform juist moet doen, is het in beweging blijven. Wanneer regels, procedures en vaste structuren worden gebruikt, is de kans groot dat het platform vastloopt, want hoe moeilijker je het maakt, hoe moeilijker je resultaten behaald'*, aldus respondenten B en A.

Anders geformuleerd; *'de informele structuur is oprecht één van de ingrediënten van succes voor het platform, het zit namelijk niet in de structuur, maar in de mensen'* (Respondent B).

Tijdens het bijwonen van verschillende overleggen ter voorbereiding op onder andere de kennismakingsbijeenkomst en de pijler Bestuur evenals Financiën, blijkt dat het platform heel flexibel omgaat met de invulling van de bijeenkomsten, afgestemd op ieders behoefte en wens. Wel wordt er duidelijk een lijn getrokken wat het doel van de bijeenkomst is en wat dat betekent voor de gezamenlijk te bepalen invulling. Hoe de pijlers overigens afzonderlijk hun bijeenkomsten willen organiseren en welke invulling daaraan wordt gegeven op basis van actuele ontwikkelingen, is aan de pijlers zelf. Inderdaad blijkt uit de observaties dat er geen correctiemechanisme aanwezig is, het platform flexibel is en het geheel aan de pijlers zelf is om actuele ontwikkelingen te volgen en om hier wel of niet collectief op in te spelen. De pijler Bestuur heeft niet de taak op zich genomen om te controleren dan wel te reguleren. Gekeken naar de lichtvoetigheid van het netwerk, is deze manier van organiseren wel passend bij een netwerksamenwerking. Wat derhalve niet passend is en daarmee ook opvallend, is dat sommige participanten in het netwerk toch graag een wat meer formelere insteek in het platform zien, om dit gezegde vervolgens zoals genoemd later in het interview tegen te spreken.

Doelconsensus

Een aantal respondenten is duidelijk over de breed geformuleerde doelen van het platform; *'het gaat om de ontmoeting, het delen van kennis en om belangenbehartiging van middelgrote gemeenten'* (Respondent B1, B2, B3, A1, A2, A3, A4). Ook vinden een aantal respondenten deze doelen *'vaag'* en een enkeling is het er zelfs niet mee eens (Respondent B1, A1). Zo moet het platform juist geen belangenbehartigingnetwerk zijn; *'net als concrete output is dat bijzaak, het moet hoogstens sporadisch zijn'*, aldus een respondent B. Verder heeft volgens een enkeling het netwerk niet als doel *'een intervisie te organiseren tussen (twee) gemeenten'* (Respondent B). Deze antwoorden zijn opvallend, als voor grofweg tachtig procent doelen als ontmoeting, kennisdeling en belangenbehartiging juist wel bovenaan staan.

Tijdens observaties van verschillende bijeenkomsten of overleggen, waarbij wel degelijk de belangenbehartiging en een intervisie tussen gemeenten aan de orde kwam, is overigens niet te merken dat hier geen consensus over is. De sfeer is open en gemoedelijk. Dit is tegenstrijdig, als toch twintig procent van de respondenten dit tegenspreekt.

Kortom, vanuit een theoretisch oogpunt door respondenten doet het platform haar naam eer aan als het gaat om effectief zijn, gemeten aan de hand van concrete netwerkoutput: op basis van de ervaringen van respondenten kan namelijk geconstateerd worden dat het platform zich in het *midden* bevindt tussen overtuigend effectief zijn en ineffectief zijn. Het op een informele, losse manier presteren om erkenning en acceptatie te ontvangen evenals een statement te kunnen maken in de Haagse politiek is een netwerkoutput wat telt en door het merendeel van de respondenten ook zo wordt ervaren. Echter, of het platform effectief is gaat theoretisch gezien verder dan dat. Het gaat er ook om dat met overtuiging dit als netwerkoutput wordt gezien door betrokken participanten, dat participanten ervan overtuigd zijn dat het platform stevig in de schoenen staat en dat participanten vertrouwen hebben in de toekomst van het platform. Op dit moment zou kunnen worden gesteld dat dit niet het geval is. Er kan dan ook niet gezegd worden dat het platform ineffectief is, er zijn toch concrete resultaten behaald, echter de negatief genoemde ervaringen schijnen met een schaduw over het geheel en maken dat het PMG door respondenten niet als overtuigend effectief wordt ervaren.

Overige factoren

Een aantal respondenten noemen verschillende factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van het platform. Opvallend genoeg komen niet al deze factoren overeen met de hiervoor besproken structuurfactoren.

Factoren die door respondenten worden gezien als succesvolle factoren en overeenkomen met de theorie, is bijvoorbeeld dat de positie van het platform en volledige acceptatie en erkenning bij stakeholders van positieve invloed zijn op het netwerk en het behalen van netwerkoutput. Wat ook als stimulerende factor wordt gezien, maar wat niet blijkt uit het theoretisch kader, is dat het blijven ontwikkelen en innoveren in best practices van invloed is op de netwerkoutput. Hoe meer hier de nadruk op wordt gelegd, hoe groter de kans volgens sommige respondenten dat het platform meer gewenste output genereert. Verder is er een aantal respondenten die een structuuraanpassing noodzakelijk vinden voor het genereren van netwerkoutput. Met deze structuuraanpassing wordt bedoeld op meer formalisatie, namelijk het schetsen van duidelijke lijnen en zo min mogelijk wisselingen in samenstelling van de verschillende pijlers. Ook een structuuraanpassing van een lichtvoetige samenwerking wordt in de theorie niet gezien als een stimulans voor het genereren van netwerkoutput.

Relationele verhoudingen PMG

Aangezien er is vastgesteld dat niet alleen op basis van netwerkoutput kan worden bepaald of een netwerksamenwerking effectief is, maar het ook van belang is om relationele verhoudingen in een netwerk mee te wegen, kunnen de perspectieven van respondenten op de onderlinge relaties in het netwerk niet worden genegeerd. Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat respondenten het platform wederom als redelijk effectief ervaren dankzij een negatieve kanttekening.

Met betrekking tot de samenwerking binnen het platform zijn zowel de bestuurlijke, als de ambtelijke geluiden positief. Meerdere malen is benadrukt dat *'middelgroot werkt, het is met gelijkgestemden waardoor je elkaar begrijpt'* (Respondent B en A), of *'er zijn gelijklopende belangen binnen het platform met dezelfde problematiek en dat werkt goed samen'* (Respondenten B1, B2, B3, A1, A2, A3). Respondenten zijn eensgezind over de *'gezamenlijke drang'* en dat motiveert en stimuleert. Er wordt duidelijk aangegeven dat middelgrote gemeenten verbonden zijn met elkaar, er is geen sprake van *'pootje haken en politiek spel'* (Respondent B).

Het is merkwaardig echter, dat ondanks de erkenning door respondenten dat middelgrote gemeenten een binding hebben met elkaar, er een aantal respondenten op ambtelijk niveau is die deze gezamenlijke drang uiteindelijk niet terug zien in de samenwerking; *'het valt allemaal wel mee met de krachten bundelen, zonder platform was het ook gelukt'* of, *'leden willen wel profiteren van de uitkomsten, maar niet zelf investeren'*, of *'de interactie tussen leden is weinig'*. Dit dwingt de vraag te stellen, hoe kan dit? Blijkbaar ervaart niet iedereen die verbondenheid zodanig om ook actief in de samenwerking deel te nemen en deze samenwerking optimaal te laten fungeren. Ergens tussen de binding van middelgrote gemeenten en het daadwerkelijk succesvol samenwerken in een netwerk zit derhalve iets wat 'wringt'.

Kortom, dit maakt dat in eerste instantie de positief ervaren aanwezige relationele verhoudingen in het platform lijken bij te dragen aan de effectiviteit van het totale netwerk, maar er tegelijkertijd een negatieve, nog onverklaarbare 'wringing' wordt ervaren.

In hoeverre de verschillende theoretische gedragsfactoren die van invloed zijn op relaties volgens respondenten doen bijdragen aan de kwaliteit van de samenwerking en daarmee de effectiviteit van het netwerk, wordt hieronder uiteengezet.

Factoren relationele verhoudingen

In de interviews zijn alle drie de factoren die bevorderlijk zijn voor de samenwerking in een netwerk aan bod gekomen. Op basis van de antwoorden blijkt dat het platform wederom niet als overtuigend effectief wordt ervaren door respondenten. Respondenten ervaren een hoge mate van vertrouwen en autonomie en zijn van mening dat dit het functioneren van het netwerk ten goede komt, echter wordt er een noodzakelijke mate van commitment onder zogenaamd 'actief betrokkenen' door sommige respondenten gemist. Zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau is de ervaring dat participanten zich meer zouden

kunnen committeren. Veronderstelt zou kunnen worden dat dit gemis aan commitment dan ook afbreuk doet aan de effectiviteit van het netwerk en tevens de verklaring is voor de eerder genoemde 'wringing'. Verder zijn er door respondenten ook andere factoren benoemd die in de praktijk van invloed zijn op de relationele verhoudingen in het platform, maar die niet overeenkomen met de theoretische gedragsfactoren.

Net als in de vorige paragraaf wordt bovengenoemde uiteengezet en uitgebreider geanalyseerd.

Vertrouwen

Bestuurders en ambtenaren zijn het er unaniem over eens dat het (toe)vertrouwen in elkaar aanwezig is. Het speelt een nadrukkelijke rol en wordt door enkele respondenten ook gezien als *'het ultieme basisgegeven, omdat het in een netwerk om de menselijke factor draait'* (Respondent B1, B2, A1). Ook wordt het vertrouwen als noodzaak gezien om *'kennis te kunnen delen, zodat niet opnieuw het wiel uitgevonden hoeft te worden'* (Respondent A1, A2). Doordat respondenten elkaar vertrouwen binnen het platform *'geef je en deel je ook dingen'* (Respondent B).

Voor de aanwezigheid van het vertrouwen in de samenwerking worden door respondenten twee verklaringen gegeven. Enerzijds benadrukken respondenten dat het vertrouwen in elkaar aanwezig is door gebrek aan concurrentie binnen het netwerk. Participanten in het netwerk zitten vaak niet met elkaar verwickeld in een regionale samenwerking, men treft *'bondgenoten en lotgenoten die verspreid zitten over het hele land in plaats van alleen de buurman. 'Dit is bevorderlijk voor het openlijk delen van kennis zonder dat men elkaar beconcurrereed'* (Respondent B).

Anderzijds draagt de informele structuur, de laagdrempeligheid en de lichtvoetigheid van de organisatie bij aan de mate van vertrouwen. Het zorgt voor een comfortabel en vrij gevoel bij respondenten. Overigens is deze verklaring in strijd met de drang van sommige respondenten naar meer formalisering, wegens het te flexibel zijn van het netwerk, veroorzaakt door diezelfde lichtvoetige structuur.

Tevens was het gevoel van vertrouwen en het gebrek aan concurrentie ook te merken tijdens de bijeenkomsten en overleggen die bijgewoond en geobserveerd zijn. Probleemloos werden ervaringen en kennis en kunde medegedeeld, participanten nodigden elkaar ook uit deel te nemen aan het gesprek en er werd op een losse manier gediscussieerd. Het lijkt alsof participanten elkaar zien als volwaardige collega's en stellen hun houding hier ook op in.

Met andere woorden: De mate van vertrouwen in een netwerk wordt door respondenten erkend als noodzakelijk voor de samenwerking en wordt ook duidelijk ervaren binnen het platform, onder andere draagt de informele structuur van het netwerk hieraan bij volgens respondenten.

Commitment

Wat betreft de mate van commitment in het platform zijn de respondenten op zowel bestuurlijk als op ambtelijk niveau niet eensgezind. De bestuurlijke respondenten zijn namelijk ten eerste niet van mening dat het commitment aan hun kant mist. Ten tweede zijn ze er zich ook niet van bewust dat er een capaciteitstekort is bij de ambtelijke ondersteuning, waardoor ook bij ambtenaren een zekere mate van commitment mist. De erkenning van het gemis van commitment is dan ook vooral afkomstig van de ambtelijke respondenten. Zoals eerder al genoemd door de ambtelijke ondersteuning; *'leden willen wel profiteren van de uitkomsten, maar niet zelf investeren'*. De voornaamste reden voor het missen van het commitment, is het gebrek aan capaciteit op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau volgens de ambtelijke respondenten. Er wordt en kan weinig tot geen tijd vrijgemaakt worden voor het platform om daadwerkelijk echt samen te werken en het platform verder te ontwikkelen.

Een verklaring hiervoor die tegelijkertijd wordt gegeven door de ambtelijke respondenten is dat voor zowel bestuurders als ambtenaren geldt dat het deelnemen aan het platform een nevenactiviteit betreft. Er wordt geen extra tijd voor vrijgemaakt in de eigen functie om zich in te zetten voor het platform. Nu is deze verklaring natuurlijk legitiem, echter is af te vragen of het niet zo zou moeten zijn dat wanneer een bestuurder en/of een ambtenaar besluit actief lid te worden van een netwerk, er automatisch een bepaalde mate van commitment aanwezig zou moeten zijn en derhalve investering in tijd om zich in te

zetten voor de samenwerking? Blijkbaar kan worden verondersteld dat dit in de praktijk niet het geval is. Dit kan volgens respondenten bijvoorbeeld liggen aan de concurrentie van andere samenwerkingsverbanden waar ook van bestuurders en ambtenaren een zekere mate van commitment wordt verwacht.

Verder kan het gebrek aan commitment volgens de ambtelijke respondenten ook liggen aan het feit dat sommige gemeenten enkel lid worden voor de eigen positie. Daardoor zien deze gemeenten niet de meerwaarde van de samenwerking in om actief een bijdrage te leveren.

Al met al is de mate van commitment binnen het platform volgens de ambtelijke ondersteuning niet overtuigend. Dit werd ook bevestigd tijdens de observatie van een bijeenkomst van de pijler Financiën. Ondanks nieuwe aanmeldingen van geïnteresseerde gemeenten, was zeker de helft van deze gemeenten afwezig tijdens deze eerste bijeenkomst van de pijler.

Autonomie

Over de mate van autonomie binnen het netwerk zijn zowel de bestuurlijke respondenten als de ambtelijke respondenten duidelijk en eensgezind; *'autonomie heb je nou eenmaal, niemand gaat bij het platform om de eigen autonomie in te leveren'* (Respondent B en A). Ieder behoudt de eigen autonomie en tot op heden heeft de aanwezigheid van autonomie ook niet gezorgd voor een negatieve invloed op de samenwerking. Volgens respondenten is het juist van belang dat participanten de ruimte krijgen om het eigen belang dankzij de autonomie vorm te geven. Dit betekent dat er een verzameling aan diversiteit en verscheidenheid in belangen aanwezig is binnen de netwerksamenwerking en dit niet als belemmerend wordt ervaren, zoals een respondent (B) aangeeft; *'verscheidenheid maakt kracht, eenvormigheid maakt zwak'*.

Dit betekent dat de aanwezigheid van autonomie binnen het platform als stimulerend wordt ervaren door de respondenten voor de effectiviteit van het netwerk. Zoals aangegeven in het theoretisch kader kan autonomie ook een belemmerende werking hebben in een netwerk en dat is bij het platform niet het geval. Respondenten veronderstellen duidelijk dat ieder de eigenheid moet kunnen behouden, want *'zonder autonomie werkt het ook niet'* (Respondent B). De aanwezigheid van autonomie heeft tot nu toe ook niet geleid tot conflicten tussen de belangen van het platform en de belangen van de eigen gemeentelijke organisatie. Het heeft hoogstens geleid tot een meningsverschil, aldus een respondent (B).

Kortom, ondanks een hoge mate van vertrouwen en een positieve invloed van autonomie, kan worden geconstateerd dat het platform alsnog niet overtuigend effectief wordt ervaren door respondenten wegens het gebrek aan commitment.

Overige factoren

Een aantal respondenten noemen verschillende factoren die van invloed zijn op de relationele verhoudingen in het platform. Opvallend genoeg komen niet al deze factoren overeen met de hiervoor besproken gedragsfactoren uit het theoretisch kader.

Een factor die door verschillende respondenten genoemd is en overeenkomt met de theorie, is het zo veel mogelijk aanwezig zijn van commitment in de netwerksamenwerking.

Verder noemen respondenten alleen factoren op die niet terugkomen in het theoretisch kader, namelijk de aanwezigheid van de gunfactor in een samenwerking, het telkens laten inzien van de gemeenschappelijke waarde van de samenwerking en het blijven communiceren en terugkoppelen van informatie met elkaar. Blijkbaar is dit voor een aantal respondenten essentiële elementen die van invloed zijn op de relationele verhoudingen in het netwerk.

4.1.2 Individuele meerwaarde PMG

Op de vraag wat voor iedere respondent en de gemeente die zij vertegenwoordigt de meerwaarde van netwerkdeelname is, is vrij eenduidig geantwoord. Voornamelijk ervaren respondenten de meerwaarde van netwerkdeelname in de algemene aspecten als kennis delen, best practices, het ontmoeten, het verenigd zijn en *'gezamenlijk een vuist kunnen maken indien noodzakelijk'* (Respondent B). Wat voor vele middelgrote gemeenten vermoedelijk ook zal gelden volgens een enkele respondent; *'het PMG is*

precies de juiste strohalm. Niet alleen is er de kennisdeling, ook is er het binnenbrengen bij de landelijke kanalen. Je zoekt met dit platform niet alleen kennisdeling, maar ook slimheidsdeling' (Respondent B).

Wat ook nogmaals expliciet wordt aangegeven door sommige respondenten, is de waardering van de informele structuur van het netwerk. De laagdrempeligheid, de flexibiliteit van het netwerk, het op een niet gereguleerde manier kunnen sparren met gemeenten die dezelfde problematiek ervaren. Het gebrek aan bureaucratie en formalisering is een aantrekkingskracht voor sommige gemeenten en zij ervaren dit dan ook als een meerwaarde.

Toch ligt niet alleen maar de meerwaarde in best practices, het leggen van contacten en de informele structuur. Een minderheid, grofweg veertig procent van de respondenten, vindt toch ook de concrete netwerkoutput die het platform heeft gerealiseerd van meerwaarde; *'de meerwaarde ligt op het materiële en op het mentale vlak. Zonder materiële inhoud kom je er niet, het één kan niet zonder het ander'* (Respondent B).

Op dit moment zijn het merendeel van de respondenten van mening dat er voornamelijk sprake is van indirecte doorwerking van netwerkuitkomsten in de eigen gemeente. Er is vooral sprake van *'kennisvergroting en informatieverrijking'* en *'het zit meer in de sfeer van inspiratie en successen delen'*, of *'taakverrijking'*, aldus respondenten van zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Wel zijn de meeste respondenten van mening dat er niet zomaar doorwerking is, het vergt een zekere mate van *'inspanning'* (Respondent A). Ook is volgens enkele respondenten *'beeldvorming'* een belangrijk obstakel voor doorwerking in de organisatie. *'Niet iedere ambtenaar binnen gemeenten die deelnemen aan het platform ziet de potentiële winst van het PMG'*, aldus een respondent (A).

4.2 Resultaten en analyse U10

In de volgende paragrafen worden de resultaten afkomstig uit de interviews binnen de U10 uiteengezet en geanalyseerd. Er is wederom onderscheid gemaakt tussen enerzijds de 'netwerk effectiviteit' van het netwerk, opgesplitst in concrete netwerkoutput en relationele verhoudingen met de bijbehorende theoretische factoren. Anderzijds worden de antwoorden op wat de 'individuele meerwaarde' van netwerkdeelname is volgens de afzonderlijke participanten en de gemeente die zij vertegenwoordigen uiteengezet en geanalyseerd.

4.2.1 Netwerk effectiviteit U10

Netwerkoutput U10

Op basis van de resultaten blijkt de U10 vanuit empirisch oogpunt door respondenten als redelijk effectief te worden ervaren. Het merendeel van de respondenten, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau, is positief over de tot nu toe behaalde concrete resultaten. Resultaten als bijvoorbeeld een huisvestingsverordening, de onlangs gesloten overeenkomst kantoren leegstand of het toekomstwerkboek voor de Utrechtse regio worden door het merendeel van de respondenten met overtuiging genoemd. Wel zijn er hierbij drie opvallendheden te noemen.

Ten eerste wordt vaak door diezelfde respondenten in het verloop van het interview een tegenstrijdig antwoord gegeven. Zo wordt er gelijktijdig aangegeven dat *'concrete output niet gezien zal worden, omdat de U10 een klein radertje is en daardoor zijn de resultaten niet afleesbaar'*, of *'geen idee of het netwerk concrete resultaten behaalt, het is in ieder geval agenda- en sfeer zettend bezig'*, aldus respondent A. De overtuiging waarmee in eerste instantie de behaalde netwerkoutput door respondenten werd opgesomd en daarmee de U10 effectief functioneert, kan zodoende in twijfel worden getrokken.

Ten tweede verschillen bestuurders en ambtenaren van dezelfde gemeenten van mening. Zoals gezegd zijn het merendeel van de bestuurders en ambtenaren positief over het functioneren van de U10, echter is er wel een onderling verschil van mening op te merken per gemeente. De ene gemeente is bestuurlijk meer overtuigd van concrete netwerkoutput als op ambtelijk niveau, of in een andere gemeente is dit andersom. In twee van de drie gemeenten waar zowel bestuurders als ambtenaren zijn geïnterviewd is het verschil van mening zelfs aanzienlijk.

Ten derde blijkt een deel van de respondenten op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau van mening te zijn dat het nog te vroeg is om concrete netwerkresultaten uit de samenwerking af te lezen. De U10 zal zich in de toekomst *'nog moeten bewijzen'* (Respondenten B1, B2, A1). Dit is niet vreemd, aangezien de U10 met haar ongeveer drie jarig bestaan nog relatief in de kinderschoenen staat ten opzichte van het PMG en het voor de buitenwereld onduidelijk kan zijn wat de verhouding is tussen de opheffing van de BRU en de voortzetting van de U10.

Op de vraag in hoeverre dit betekent dat de U10 op dit moment nog slechts een 'praatclub' is, een vraag die net als bij het PMG in de interviews veelvuldig aan bod is gekomen, wordt geantwoord dat dit momenteel voor een deel zo is; *'er worden op dit moment nog niet optimaal concrete resultaten behaald. Er dient meer resultaat te worden gegenereerd dan tot nu toe het geval is, wat maakt dat de vergelijking met een praatclub deels terecht is. De komende vier jaar is het wel van belang dat er meer concrete resultaten worden behaald. Dit om te voorkomen dat het beeld blijft dat het een leuke, gezellige praatclub is waar men elkaar kent, maar het vervolgens niets oplevert'*, aldus een respondent A.

Een aantal respondenten geeft ook aan dat een dergelijk type samenwerking altijd iets weg zal hebben van een praatclub; *'aangezien men continue dient te communiceren, omdat er nu eenmaal niets vastligt of vanzelfsprekend is. Het draait om een goed gesprek'* (Respondent A).

Met andere woorden: Ondanks dat er concrete resultaten zijn behaald en dit naar voren komt in het merendeel van de interviews, is achteraf gezien niet iedere respondent overtuigd van de behaalde netwerkoutput door het tegelijkertijd geven van bovengenoemde tegenstrijdige antwoorden.

Verder zijn de respondenten eensgezind over het feit dat de U10 nog een *'worstelpartij'* dan wel een *'zoektocht'* is naar een optimale (regionale) samenwerking (Respondenten B1, B2, A1, A2, A3). Een enkeling formuleert het potentiële succes van de U10 als volgt: *'de U10 loopt wel het risico veel effectiever te worden dan de BRU'* (Respondent B).

Uit de observatie van verschillende bijeenkomsten is ook gebleken dat de U10 met de verdere inrichting worstelt. Tijdens het georganiseerde Regionaal Assemblee is ook expliciet de nadruk gelegd op de invulling van de samenwerking aan de hand van verschillende samenwerkingsthema's, zodat gezamenlijk overeengekomen kon worden wat de aandachtspunten zijn voor de komende tijd om mee verder te gaan. Ook tijdens de Contactfunctionarissenoverleggen is meerdere malen de nadruk gelegd op de continuering van de samenwerking en welke koers er gevolgd kan worden voor het beste resultaat.

Tot slot zijn de respondenten wederom eensgezind over het feit dat niet elk onderwerp of de netwerkoutput die wordt behaald voor iedere gemeente interessant is dan wel relevant genoeg is om voor samen te werken. De output van het netwerk komt derhalve niet altijd overeen met wat voor de participanten en de gemeente die zij vertegenwoordigen interessant is; *'het gaat erom dat het voor het hele gebied zo goed mogelijk geregeld is, soms heeft de ene gemeente daar meer baat bij dan een andere gemeente'* (Respondent A). De belangen hoeven niet altijd in het verlengde van elkaar te liggen en volgens respondenten is het daarmee ook een kwestie van gunnen en een goed gesprek voeren om zo veel mogelijk resultaat te halen.

Kortom, niet iedere respondent is bij nader inzien overtuigd van de concrete netwerkoutput die de U10 heeft gerealiseerd. Ook in dit netwerk is er een perceptieverschil aanwezig. Door de tegenstrijdige antwoorden van respondenten kan geconstateerd worden dat de U10 op dit moment op basis van concreet gerealiseerde netwerkoutput niet als overtuigend effectief wordt ervaren door respondenten. In hoeverre de U10 vanuit theoretisch oogpunt door respondenten als effectief wordt ervaren, is in de volgende paragraaf uiteengezet aan de hand van de drie structuurfactoren uit het theoretisch kader.

Factoren netwerkoutput

In de interviews zijn alle drie de factoren die van belang zijn voor het genereren van output aan bod gekomen. Op basis van de antwoorden blijkt dat de U10 theoretisch gezien wederom nog niet door respondenten als overtuigend effectief wordt ervaren. Het netwerk wordt als instabiel ervaren, voornamelijk door een gebrek aan erkenning en acceptatie volgens respondenten, en er is geen doelconsensus. Wel is de U10 flexibel volgens het merendeel van de respondenten, voornamelijk dankzij de informele setting van de samenwerking. De lichtvoetigheid van het netwerk maakt het volgens respondenten eenvoudiger voor participanten om te beslissen of er wel of niet wordt meegewerkt aan een

bepaalde netwerkactiviteit. Men zit namelijk niet verplicht vast aan de samenwerking. Een enkeling heeft echter vooralsnog bedenkingen bij zowel deze informele setting als de flexibiliteit van de samenwerking. Verder zijn er door respondenten geen andere, afwijkende factoren genoemd die van invloed zijn op de netwerk effectiviteit.

Hieronder worden bovengenoemde ervaringen van respondenten verder uiteengezet en geanalyseerd.

Stabiliteit

Respondenten zijn niet overtuigd van een stabiel netwerk. De U10 dient volgens respondenten nog een behoorlijke slag te maken hierin, mede doordat het nu nog in de kinderschoenen staat en er een zoektocht gaande is; *'de U10 is nu nog kwetsbaar en daarmee niet stabiel doordat het echt nog iets moet gaan opleveren'* (Respondent B). De belangrijkste reden waarom de U10 op dit moment nog niet stabiel is, ligt in de acceptatie en erkenning volgens respondenten; *'U10 is extern nog veel meer een grote onbekende dan intern'*, of *'colleges en raden zitten op achterstand'* en *'geluiden om de U10 heen zijn nog niet al te enthousiast en het is onderbenut wat het kan betekenen'* (Respondent A1, A2, A3). Een enkeling ziet het juist als positief dat de U10 niet stabiel is; *'de U10 beweegt en zal daardoor ook nooit stabiel zijn. Het is bedoeld om de draadjes van samenwerkingen draaiende te houden en daardoor is het nooit stabiel en dat hoort ook niet'* (Respondent A).

Met andere woorden: Of de U10 door respondenten als stabiel wordt ervaren, is net als bij het PMG afhankelijk van het uitgangspunt wat respondenten innemen. In termen van acceptatie en erkenning wordt de U10 namelijk als instabiel ervaren door respondenten. Niet alle respondenten zijn hiervan overtuigd en dat maakt het netwerk zoals gezegd nog kwetsbaar. Indien in z'n algemeenheid een 'instabiel' netwerk juist wordt gezien als kenmerkend voor het netwerk en daarmee positief, gaat voorgaande niet op, echter blijkt maar een enkeling er vanuit dit perspectief zo over te denken en daarom kan vooralsnog geconstateerd worden dat de U10 als instabiel wordt ervaren door respondenten.

Flexibiliteit

De flexibiliteit van de U10 komt al nadrukkelijk naar voren tijdens de interviews, zo benadrukken respondenten dat de U10 absoluut *'geen hek om zich heen heeft staan met een slot erop'*, aldus verschillende respondenten van zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Deze uitspraak staat ook genoteerd in de casusbeschrijving van deze thesis en in de praktijk blijken respondenten zodoende overtuigd achter deze flexibiliteit te staan. Indien er niet de bereidheid of de noodzaak is om met tien gemeenten samen te werken, of wanneer nieuwe gemeenten zich aansluiten, is dat geen enkel probleem volgens respondenten. *'Er is variatie in schaal, in tijd en eventueel in plaats'*, aldus een respondent B. Deze zogenaamde flexibiliteit wordt tevens als aantrekkingskracht gezien; *'er wordt van behoeften uitgegaan wat de U10 onder andere flexibel en aantrekkelijk maakt'* (Respondent A). Ook wordt hiermee de informele setting van de samenwerking als positief ervaren door respondenten, aangezien deze setting het juist mogelijk maakt om flexibel te kunnen zijn; *'het is een charme dat je in dit type samenwerking flexibeler bent in met wie je wel of niet samenwerkt op een bepaald thema'*, aldus een respondent A.

De drang naar het willen zijn van een flexibel en lichtvoetig netwerk komt ook duidelijk naar voren tijdens de observatie van verschillende bijeenkomsten en overleggen van de U10. Er wordt getracht zo flexibel mogelijk om te gaan met de overgang van de BRU naar de U10. Er worden daarbij zo veel mogelijk regels, structuren en vastgelegde processen vermeden om de overgang en status van de U10 zo flexibel en informeel mogelijk te regisseren.

Een enkeling is wel van mening dat deze flexibiliteit ook kan zorgen voor het ontstaan van *'starheid'* bij gemeenten die deelnemen, doordat de lichtvoetige structuur en werkwijze in een netwerk verschilt ten opzichte van de werkwijze van gemeenten zelf en de voormalige BRU samenwerking. Deze starheid van gemeenten kan op de lange termijn zorgen voor het uitblijven van concrete netwerkoutput volgens enkele respondenten. Door de flexibiliteit en de lichtvoetige structuur van een netwerk *'trappen nu vooral bestuurders op de rem, doordat het niet binnen de spelregels gebeurt die er niet zijn, maar waar bestuurders wel aan gewend zijn. Sommige gemeenten houden het liever een licht netwerk, maar andere*

gemeenten kiezen veel liever voor de wat meer traditionele samenwerking met een bestuursvorm. De gemeentelijke organisatie lijdt nog aan koudwatervrees en er is dan ook behoefte om dingen te kunnen besluiten, om naar één punt te gaan en daar de verantwoordelijkheid te leggen. Dit sluit alleen niet aan op de netwerkgedachte', aldus verschillende ambtelijke respondenten.

Verder zijn respondenten het zoals gezegd met elkaar eens dat de U10 vooral een informele, lichtvoetige en laagdrempelige regionale samenwerking moet blijven. De georganiseerde en gestructureerde manier van werken zoals het geval was binnen BRU verband, moet worden voorkomen; *'de informele setting zorgt voor een ontspannen sfeer om comfortabel het gesprek te voeren en zonder harde verplichting een bijdrage te leveren. Het biedt een 'vrije gedachteswisseling wat bevorderlijk is voor de netwerkoutput'* (Respondent B en A).

Tot slot benadrukt een enkele respondent wel *'dat het noodzakelijk is op sommige momenten even structuur in de samenwerking aan te brengen, doordat er toch knopen moeten worden doorgesneden en het strategisch proces gewaarborgd moet blijven'* (Respondent A).

Doelconsensus

Binnen de U10 zijn niet specifiek doelen geformuleerd volgens respondenten; *'op abstract niveau is er op onderwerpen vastgesteld welke richting het netwerk hieraan wil geven, echter concrete doelen heeft de U10 niet'* (Respondent A). Volgens enkele respondenten komt dit gebrek aan concrete doelen het netwerk juist ten goede, aangezien *'concrete doelen ook voor harde botsingen kunnen zorgen'* (Respondent B en A). Inhoudelijk ligt men op één lijn, aldus verschillende respondenten.

Voor een enkeling geldt wel dat juist door dit gebrek aan concreetheid, er een duidelijk ambitie of visie mist. Dit spreken andere respondenten weer tegen. Volledige consensus is er zodoende niet.

Kortom, de U10 wordt op basis van de structuurfactoren en de invloed daarvan op de netwerk effectiviteit, door respondenten niet als overtuigend effectief ervaren. Doordat er echter wel degelijk concrete netwerkresultaten zijn behaald volgens respondenten, is het niet mogelijk op basis van deze ervaringen de U10 ineffectief te noemen. Net als het PMG houdt de U10 zodoende het midden tussen ineffectief zijn en het overtuigend effectief zijn.

Relationele verhoudingen U10

Zoals gezegd is het van belang rekening te houden met de sociale interactie en relationele verhoudingen in een netwerk om te kunnen beoordelen of een netwerksamenwerking effectief functioneert. De ervaring van respondenten met de huidige relationele verhoudingen in het netwerk kunnen dan ook niet worden genegeerd. Op basis van deze perspectieven en de ervaringen van respondenten hierop geldt dat de U10 op dit moment wederom niet als overtuigend effectief wordt ervaren.

De meningen zijn verdeeld als het gaat om de samenwerking binnen de U10. Enerzijds zijn er positieve geluiden; *'men ligt wel op één lijn, hoe groter de afstand, het niet constant op elkaars lip zitten, hoe makkelijker de relatie', of 'er zijn geen sores dus de samenwerking loopt gewoon oké en 'het loopt goed!'* (Respondent B1, B2, A1, A2). In twee van de drie gemeenten waar zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau interviews zijn afgenomen, blijkt dat het bestuurlijk niveau de samenwerking positiever inschat dan het ambtelijk niveau. Twee van de drie bestuurders zijn daarbij overtuigend enthousiast over de samenwerking.

Anderzijds staan respondenten negatiever tegenover de relationele verhoudingen; *'de kwetsbaarheid van de U10 zit vooral nu op de samenwerking, het is niet vanzelfsprekend', of 'het is om elkaar heen dansen' en 'er wordt niet allemaal dezelfde taal gesproken, er is sprake van verdeeldheid'* (Respondent B, A1, A2). Voornamelijk ambtenaren zijn kritischer en daarmee negatiever over de samenwerking.

Deze tegenstrijdige geluiden zijn opvallend, aangezien juist voor een samenwerking als de U10 is gekozen, omdat het niet zo mocht zijn dat na de opheffing van de BRU er geen samenwerkingsverband meer zou zijn. Anders geformuleerd, men heeft elkaar nodig. Hoe kan het dan dat er een verdeeldheid in de samenwerking wordt ervaren? Ergens tussen het besef dat men elkaar nodig heeft en het daadwerkelijk succesvol samenwerken, 'wringt' er iets op basis van de ervaringen van respondenten. Dit komt overeen met de resultaten van het PMG.

Kortom, de verdeeldheid in meningen van respondenten en de genoemde 'wringing' maakt dat in eerste instantie geconstateerd kan worden dat de relationele verhoudingen in de U10 nog niet worden ervaren als een positieve bijdrage aan de effectiviteit van het totale netwerk.

In hoeverre de verschillende theoretische gedragsfactoren die van invloed zijn op relaties volgens respondenten worden ervaren als een positieve bijdrage aan de kwaliteit van de samenwerking en daarmee de effectiviteit van het netwerk, wordt hieronder uiteengezet.

Factoren relationele verhoudingen

In de interviews zijn alle drie de factoren die bevorderlijk zijn voor de samenwerking in een netwerk aan bod gekomen. Op basis van de antwoorden blijken niet alle factoren door respondenten te worden ervaren als een positieve bijdrage voor de effectiviteit van de netwerksamenwerking. Zo wordt er een bepaalde mate van commitment gemist in de samenwerking en tevens is er teveel drang naar autonomie volgens respondenten. Wederom geldt dat de U10 door de respondenten niet als overtuigend effectief wordt ervaren op basis van de theoretisch invloedrijke factoren.

Verder zijn er door respondenten ook andere factoren benoemd die in de praktijk van invloed zijn op de relationele verhoudingen in het platform en die afwijken van de theoretische gedragsfactoren.

Hieronder worden wederom bovengenoemde ervaringen van respondenten uiteengezet en uitgebreider geanalyseerd.

Vertrouwen

Niet iedere respondent is overtuigd van het belang van vertrouwen in de samenwerking; *'er is niet direct een vertrouwensprobleem zonder' of 'het kan ook zonder factoren als vertrouwen, er zijn wisselende partnerships en U10 gaat buiten de grenzen, hier zit niet heel erg vertrouwen bij als factor'* (Respondent A). Andere respondenten zien vertrouwen juist wel als van belang, het wordt erkend, maar veel erover uitgeweid wordt er verder niet. In principe kan dit als positief worden opgevat, namelijk omdat er simpelweg sprake is van vertrouwen in de samenwerking en het daarom niet noodzaak is er verder over uit te weiden. Immers, op het moment dat het in de samenwerking ergens aan schort, komt het gauw genoeg ter sprake. Dit sluit aan op een vergelijking die gemaakt is tijdens een interview door een respondent (A) over de relationele verhoudingen van de U10; *'in een wijk park in Rotterdam viel mij niks bijzonders op. Toen zei de beheer manager: kijk, dat is de bedoeling, want als het mis is, dan valt het op'*. Het zou ook zo kunnen zijn dat de factor vertrouwen binnen de U10 niet als basisregel geldt, zoals dat het wel doet binnen het PMG. Er kan ook een andere basisregel gelden voor de samenwerking, zo wordt er bijvoorbeeld meer nadruk gelegd op de wil en de intentie onder participanten binnen de U10.

Met andere woorden: Het feit dat er niet veel wordt uitgeweid over de factor vertrouwen kan getuigen van het feit dat ofwel vertrouwen vanzelfsprekend aanwezig is, ofwel het vertrouwen in elkaar niet als belangrijkste factor geldt of zelfs als ondergeschikt wordt ervaren door respondenten voor een netwerksamenwerking. Overigens is dit wel opvallend, aangezien er in de U10 sprake is van een regionale samenwerking waar de kans op concurrentie groter is. Het belang van een vertrouwensband zou logischerwijze dan ook wel de belangrijkste factor horen te zijn. Zo geeft een enkeling wel aan dat er een bepaalde mate van wantrouwen wordt gevoeld, doordat gemeenten ook met anderen samenwerken.

Commitment

Wat betreft de mate van commitment binnen de samenwerking is het merendeel van de respondenten niet overtuigd van de aanwezigheid ervan binnen het netwerk; *'iedereen is druk, heeft andere prioriteiten en de waan van de dag is minstens zo belangrijk', of 'er ontbreekt een collectieve wil en er is weinig drang tot gemeenschappelijkheid'* (Respondent A1 en A2). Een enkeling hebben er geen expliciete mening over of zien de samenwerking als werkend zonder 'sores' (Respondent A).

Het gebrek aan commitment wat wordt ervaren door sommige respondenten kan aansluiten op de 'wringing' die in de vorige paragraaf aan de orde kwam, namelijk het bewust kiezen voor een samenwerking als de U10 vanwege de noodzaak, maar het vervolgens wel ontbreken aan een optimale samenwerking.

Volgens respondenten zijn er drie verklaringen te onderscheiden voor het gebrek van commitment binnen de U10. Zo is ten eerste de U10 niet het enige netwerk waar gemeenten in participeren, zo zijn er ook gemeenten die toevallig lid zijn van het PMG. Anders geformuleerd, volgens respondenten is concurrentie in netwerken een eerste verklaring voor het ontbreken van commitment, intentie of de wil van leden.

Ten tweede kan volgens respondenten het willen beperken van de wederzijdse afhankelijkheid een verklaring zijn. Er is binnen de U10 namelijk tegelijkertijd sprake van een regionale samenwerking. Dit betekent dat wat de ene gemeente onderneemt, vaak een doorwerking heeft in een andere gemeente. Participanten zijn zodoende nog meer afhankelijk van elkaar in de U10 dan in vergelijking met bijvoorbeeld het PMG. Zoals door een respondent geformuleerd; *'men wil onafhankelijk zijn en niemand boven zich hebben. Een informele structuur lijkt dit te bewerkstelligen, echter vergeet men dat je elkaar in een netwerk juist nodig hebt en dat maakt dat je toch afhankelijk bent van elkaar'* (Respondent A).

Ten derde kan het type samenwerkingsvorm voor een regionale samenwerking bij de gemeenten die zijn aangesloten, in het bijzonder de gemeenteraad, op weerstand stuiten, aldus respondenten. Ondanks dat in een netwerk de participanten en de gemeente die zij vertegenwoordigen de eigen autonomie behouden, kan de gemeenteraad alsnog het idee hebben de grip op het netwerk te verliezen. Dit gevoel van verlies bij de gemeenteraad kan het gevolg zijn van een afwijkende hiërarchische, gestructureerde werkwijze in de gemeente zelf ten opzichte van de lichtvoetige, informele werkwijze in een netwerk. Een enkeling geeft in de interviews ook aan dat *'raden op achterstand zitten; aan de ene kant ziet men het nut en noodzaak van de samenwerking, aan de andere kant heerst er juist scepsis en wantrouwen door de type samenwerking'* (Respondent A). Het is voor te stellen dat als een deelnemende gemeente, vertegenwoordigt door een participant, de samenwerking niet volledig steunt, het commitment bij die participant ook afneemt.

Autonomie

De derde verklaring voor het gebrek aan commitment heeft zodoende te maken met de mate van autonomie binnen de samenwerking. Door sommige respondenten wordt de aanwezigheid van autonomie niet als belemmerend ervaren; *'het speelt af en toe op en dat is ook terecht'*, evenals *'er is altijd wel wrijving daardoor, maar je kan nu juist afspraken maken waardoor je de wrijving van autonomie beter hanteerbaar maakt'* (Respondent B en A). Het merendeel van de respondenten ervaart de mate van autonomie binnen de U10 echter wel als belemmerend voor de samenwerking; *'men heeft behoefte aan meerwaarde van de samenwerking, maar er is geen behoefte aan afhankelijkheid'*, of *'er is een grote mate van vrijblijvendheid en de omgeving reageert met niet teveel willen conformeren'* (Respondent A1, A2, A3). Ook wordt door enkele respondenten benoemd dat deze vorm van samenwerken zich niet goed leent voor een regionale samenwerking; *'zo wil de gemeentelijke achterban vanuit hun autonomie en grip graag weten wat een regionale samenwerking exact oplevert en hoe het zit met de eigen zelfstandigheid, dit is alleen niet zodanig expliciet geregeld in een informeel netwerk'* (Respondent A).

Al met al wordt door het merendeel van de respondenten de aanwezigheid van autonomie in de U10 als belemmerend ervaren; *'men wil bij voorkeur samenwerken, maar wel zoals men het zelf wil'* (Respondent A). Eigenlijk is deze ervaring merkwaardig, omdat deze vorm van regionale samenwerking juist is gekozen om gemeenten de eigen autonomie te laten behouden. Dit was namelijk niet het geval in de gemeenschappelijke regeling waar de BRU op gebaseerd was.

Kortom, ondanks concrete resultaten die zijn gerealiseerd ervaren respondenten alsnog niet overtuigend dat de U10 effectief is. Dit wegens onder andere een niet optimale samenwerking volgens het merendeel van de respondenten en op basis van theoretische factoren die niet allen positief bijdragen aan de netwerkeffectiviteit.

Overige factoren

Een aantal respondenten noemen verschillende factoren die van invloed zijn op de relationele verhoudingen in het platform. Niet al deze factoren komen overeen met de hiervoor besproken gedragsfactoren uit het theoretisch kader.

Een aantal factoren die overeenkomen met de genoemde gedragsfactoren, is het bevorderen van de onderlinge verbondenheid ofwel commitment en het accepteren van de onderlinge afhankelijkheid in een netwerk, ofwel ieders autonomie.

Verder noemen respondenten alleen factoren op die niet terugkomen in het theoretisch kader, namelijk het kritisch blijven reflecteren naar elkaar toe in de samenwerking, het laten inzien van de waarde van de samenwerking, het zo veel mogelijk organiseren van interactie met elkaar, het aanmoedigen van verantwoordelijkheidsgevoel en de aanwezigheid van de gunfactor als stimulans voor optimale relationele verhoudingen.

4.2.2 Individuele meerwaarde U10

Het merendeel van de respondenten ervaart de meerwaarde van netwerkdeelname in het feit dat men onderdeel uitmaakt van de regio en het daardoor als noodzaak ziet om samen te werken op verschillende terreinen. Hierbij ligt de nadruk op het genereren van concrete output, wat zorgt voor een positieve invloed op de ontwikkeling van de regio; *'men maakt deel uit van de grootstedelijke regio en als die goed boert, heeft men daar automatisch profijt van'* (Respondent A).

Daarentegen ervaart een klein deel van de respondenten de individuele meerwaarde meer in; *'het opdoen van kennis, inspiratie, expertise en het zijn van een goeie buur'* (Respondent B en A). Deze meerwaarde is echter overduidelijk ondergeschikt aan het genereren van concrete resultaten. Bestuurders en ambtenaren van dezelfde gemeente zijn over dit onderwerp overigens eensgezind.

Wat betreft de doorwerking van de netwerkuitkomsten in de gemeentelijke organisatie ervaren respondenten zowel directe, als indirecte doorwerking. De gemeentelijke organisatie vindt over het algemeen *'steun en hulp'* (Respondent A) binnen de U10 en is goed op de hoogte wat de U10 bewerkstelligt en in hoeverre dat relevant is voor de dagelijkse werkzaamheden. Verder zijn respondenten van mening dat *'kennisdeling'* en het introduceren van *'kansen en ontwikkelingen'* in de eigen organisatie positief doorwerkt in de werkzaamheden. Wel zijn de respondenten het erover eens dat de mate van doorwerking nog *'groeiende is, net als de U10 zelf'* (Respondent A).

4.3 Nadere analyse PMG en U10

In de vorige paragrafen zijn de resultaten uit de interviews van beide netwerken uiteengezet en geanalyseerd. In deze paragraaf worden de verschillen en overeenkomsten tussen beide netwerken nader geanalyseerd en wordt per netwerk de betekenis van de resultaten aangegeven.

4.3.1 Vergelijking resultaten

Netwerk effectiviteit

Het merendeel van de respondenten uit zowel het platform als de U10 is het erover eens dat er concrete resultaten worden behaald. Weliswaar zijn ook in beide netwerken respondenten aanwezig die niet overtuigd zijn van de concrete netwerkoutput of de netwerkoutput niet zodanig zien als bijdrage aan de netwerkeffectiviteit. Het verschil zit vooral in het feit dat bij het PMG de resultaten simpelweg *'niet gezien'* (Respondent B, A1 en A2) worden en bij de U10 geven respondenten aan dat het netwerk nog te jong is om hier gedegen over te kunnen beoordelen.

Ook blijken beide netwerken allen globale doelen te hebben geformuleerd. Hier ervaren respondenten tevens geen consensus over. Ook worden beide netwerken door een meerderheid van de respondenten als positief flexibel ervaren, voornamelijk door de informele setting van de samenwerking. Respondenten die de flexibiliteit als negatief ervaren geven aan dat dit juist aan de informaliteit van het netwerk ligt. Verder wordt het PMG over het algemeen als stabiel ervaren, maar de U10 juist instabiel. Tot slot zijn respondenten van bestuurlijk niveau en ambtelijk niveau over het PMG eensgezind over het behalen van concrete resultaten. Binnen de U10 is dit niet het geval, het verschilt hier per functie en per gemeente.

Gekeken naar de relationele verhoudingen in beide netwerken wringt het opvallend genoeg op hetzelfde punt. Enerzijds wordt de noodzaak ingezien van de samenwerking, omdat gemeenten simpelweg zowel

regionaal als landelijk verbonden zijn met elkaar. Anderzijds wordt er niet door iedere respondent een actieve bijdrage geleverd aan de samenwerking, ondanks de erkende noodzaak van samenwerken. Een verklaring hiervoor is het gebrek aan een bepaalde mate van commitment in beide netwerken onder participanten. Voor zowel het PMG als voor de U10 geldt dat de concurrentie van andere netwerken door respondenten wordt ervaren als negatieve invloed op het commitment wat bestuurders en ambtenaren kunnen geven.

Binnen het PMG is een overtuigende mate van vertrouwen aanwezig volgens respondenten. Tevens is de autonomie van iedere participant stimulerend voor de samenwerking. Het vertrouwen wordt als basisregel gezien voor een samenwerking en daarbij geldt dat een samenwerking zonder autonomie niet werkt, aldus verschillende respondenten. Binnen de U10 geven respondenten niet expliciet aan of er sprake is van een bepaalde vertrouwensband. Dit kan betekenen dat het vertrouwen er vanzelfsprekend is, of dat vertrouwen niet als basisregel voor deze samenwerking wordt gezien. Verder wordt de aanwezigheid van autonomie binnen de U10 door respondenten als belemmerend ervaren. Opvallend is dat de relationele verhoudingen binnen beide netwerken door bestuurders positiever wordt ervaren dan door ambtenaren. Ambtenaren lijken kritischer in hun beoordeling.

Wat ook opvallend is, is dat in beide netwerken door respondenten de gunfactor wordt ervaren als een essentieel element voor een optimale samenwerking. Deze gunfactor komt niet expliciet voor in het theoretisch kader en komt daardoor niet overeen met de theoretisch vastgestelde gedragsfactoren, maar blijkt desondanks wel van waarde te zijn voor een netwerksamenwerking.

Al met al worden beide netwerken door respondenten niet als overtuigend effectief ervaren, weliswaar geldt tevens voor zowel het PMG als de U10 dat er wel degelijk concrete netwerkoutput wordt behaald en tot op zekere hoogte de relationele verhoudingen in orde zijn. Ineffectief zijn beide netwerken dan ook niet.

Individuele meerwaarde

Een aanzienlijk verschil tussen het PMG en de U10 is de ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname door respondenten. Het merendeel van de respondenten binnen het PMG is van mening dat de meerwaarde ligt gelegen in de ontmoeting, het delen van kennis, best practices en het sparren met lotgenoten. Het merendeel van de respondenten binnen de U10 is van mening dat de meerwaarde ligt gelegen in de concrete netwerkoutput wat het netwerk oplevert.

Op het gebied van doorwerking zijn er ook verschillen tussen het PMG en de U10. In het platform ervaart het merendeel van de respondenten voornamelijk indirecte doorwerking in de eigen gemeentelijke organisatie, zoals *'kennisvergroting en informatieverrijking'* (Respondent A). Dit komt ook overeen met de ervaren meerwaarde van netwerkdeelname. Respondenten van de U10 ervaren zowel directe als indirecte doorwerking in de eigen gemeentelijke organisatie.

De mogelijke reden waarom binnen de U10 sprake is van directe doorwerking, is doordat de gemeenteraad meer waarde hecht aan deze regionale samenwerking dan aan een geografische, verspreide samenwerking als het PMG. Zo blijkt uit de resultaten dat bestuurders nu vooral op de rem trappen bij de U10. Indien een gemeenteraad inderdaad meer waarde hecht aan deze regionale samenwerking, is het logische gevolg dat in de ambtelijke organisatie meer wordt geanticipeerd op resultaten die de U10 genereert, dan voor het platform het geval is. Als we hierop door analyseren, zou het verschil van een regionale samenwerking en een landelijke samenwerking ook het verschil in de ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname kunnen verklaren tussen het platform en de U10. Wellicht zou de doelgroep van een netwerksamenwerking überhaupt als verklaring kunnen fungeren voor de ervaren meerwaarde van netwerkdeelname.

4.3.2 Betekenis resultaten

PMG

Het platform wordt door respondenten niet als overtuigend effectief ervaren en de individuele meerwaarde van netwerkdeelname is voornamelijk gebaseerd op de ontmoeting en kennisvergroting.

Verder is er zoals genoemd vooral sprake van indirecte doorwerking overeenkomend met de ervaren meerwaarde. Deze ervaringen van respondenten lijken verschillende dilemma's met zich mee te brengen.

Ten eerste, wat is op de lange termijn het gevolg van de negatieve ervaringen van respondenten waardoor het platform niet als overtuigend effectief wordt ervaren? Te weten de drang naar formaliseren, het niet eens zijn met bepaalde doelen, het platform niet overtuigend stevig in de schoenen vinden staan en een gebrek aan commitment. Het vraagt wellicht om een koerswijziging in het groeiproces van het platform waar over nagedacht dient te worden, voordat de laagdrempeligheid en lichtvoetigheid van de samenwerking een valkuil worden in plaats van een aantrekkingskracht voor nieuwe leden.

Ten tweede, uit de resultaten en analyse blijkt dat een verklaring voor de hoge mate van vertrouwen in het netwerk onder andere is gebaseerd op de informele structuur van de samenwerking. Eerder is gebleken dat door diezelfde informele structuur het netwerk door sommige respondenten wordt ervaren als te flexibel voor het behalen van concrete output en daardoor de behoefte ontstaat naar meer formalisatie.

Dit constateert dat de informele structuur van het platform wel bevorderend is voor de samenwerking, maar minder voor het behalen van concrete netwerkoutput. Ook weer gekeken naar de lange termijn, geldt hier dat het platform wellicht moet afwegen waar het accent op wordt gelegd, meer op het behalen van concrete resultaten of juist op een optimale samenwerking? Afhankelijk van dit accent kan overwogen worden om de informele setting op deze manier aan te houden of hier een wat meer formaliserende draai aan te geven met vooralsnog wel het behoud van de lichtvoetigheid. Ook deze koers(wijziging) in het groeiproces kan ervoor zorgen dat de losse structuur niet een valkuil wordt.

Tot slot brengt ook de aansluiting tussen de ervaren meerwaarde door respondenten en de ervaren doorwerking een dilemma met zich mee op de lange termijn. Ondanks dat het platform namelijk wel degelijk concrete resultaten behaalt volgens respondenten, werkt klaarblijkelijk weinig van deze resultaten direct door in de gemeentelijke organisatie en ervaren zoals genoemd respondenten in deze concrete output ook niet zozeer de meerwaarde. Dit doet afvragen in hoeverre het platform op de lange termijn nog een bestaansrecht heeft, als het bestaansrecht op dit moment voornamelijk gebaseerd is op kennisdeling en contacten opdoen, iets wat tal van andere platformen ook bieden.

U10

Ook respondenten van de U10 ervaren het netwerk als niet overtuigend effectief. Hierbij is de meerwaarde van netwerkdeelname vooral gebaseerd op concrete netwerkoutput. Ook deze ervaringen van respondenten lijken een dilemma met zich mee te brengen voor de U10, namelijk in hoeverre het op de lange termijn bevorderlijk is voor het netwerk om in de verdere inrichting van de samenwerking op dezelfde informele voet verder te gaan.

Ook al zijn respondenten het er unaniem over eens dat de informele structuur van het netwerk behouden moet blijven als aantrekkingskracht, dit kan wel ten koste gaan van belangrijke factoren die het succes van de samenwerking beïnvloeden, zoals het gebrek aan commitment en de belemmerende drang naar autonomie. Mede daardoor kan het netwerk op de lange termijn wellicht toch te flexibel en informeel blijven en zullen vermoedelijk de al bestaande negatieve ervaringen van respondenten zich uitbreiden. Zodoende werkt een informele setting voor de U10 wellicht averechts en is het de vraag of een informele netwerksamenwerking op de lange termijn uiteindelijk oplevert wat de U10 voor ogen heeft?

Kortom, wat in bijna alle genoemde dilemma's voor beide netwerken de gemeenschappelijke deler is, is een twijfelachtig vooruitzicht op de lange termijn van het functioneren van beide netwerken door de informele structuur die op dit moment wordt gehanteerd. Dit wekt de indruk dat op de lange termijn de aantrekkingskracht van een informele netwerksamenwerking haar glans verliest en daarmee eerder als valkuil fungeert.

Op basis van deze nadere analyse zou verondersteld kunnen worden dat een lichtvoetige, informele netwerksamenwerking alleen op korte termijn effectief en van meerwaarde is voor participanten. Zo doet vermoeden dat op korte termijn een informele structuur van een samenwerking alleen een oplossing is voor de behoefte aan onder andere kennisdeling, expertise opdoen, het willen uitbreiden van de eigen

connecties en vooral het zo flexibel en aantrekkelijk mogelijk willen organiseren van de samenwerking zonder verplichtingen. Dit is een aantrekkingskracht en werkt in eerste instantie stimulerend voor het behalen van de eerste concrete netwerkoutput. Naarmate op den duur de meerwaarde van netwerkdeelname niet zozeer meer ligt in kennisdeling, maar meer verschuift naar het behalen van concrete netwerkoutput, werkt een informele structuur waarschijnlijk belemmerend. De structuur van de samenwerking zal dan in enige vorm moeten formaliseren.

Een bestaande theorie die hierbij aansluit is afkomstig van Van Dijk en Peters (2006). Zij veronderstellen dat een organisatie een levenscyclus kent. In deze levenscyclus zijn vier opeenvolgende fasen en patronen te onderscheiden. Indien een huidig bedrijfsklimaat afwijkt van de gewenste fase, is een transitie noodzakelijk. Volgens van Dijk en Peters groeit een organisatie van chaotisch en dynamisch via systematisch naar rigide. Uiteindelijk sterft de organisatie af of begint zij opnieuw.

Nu is een netwerksamenwerking verre van systematisch en rigide en zal het ter behoudt van de identiteit vermoedelijk ook niet toekomen aan deze fasen van de levenscyclus, maar wat deze theorie derhalve ondersteunt is de gedachtegang dat iedere organisatie op den duur verandert en daarmee ook noodzaak is de structuur van de samenwerking te veranderen.

Dit betekent dat een kritische reflectie door zowel het PMG als de U10 op de informele structuur zoals die nu gehanteerd wordt voor de toekomstbestendigheid verstandig zou kunnen zijn. In hoeverre voldoet bijvoorbeeld de informele structuur nog aan de verwachtingen van participanten? In hoeverre zorgt de informele structuur zoals die nu is op de lange termijn voor een belemmering in het behalen van gestelde doelen? Anders geformuleerd, is formalisatie op de een of andere manier toch noodzakelijk voor beide netwerken om nu of in de toekomst nog succesvoller te kunnen zijn dan momenteel het geval is? In feite is deze aansporing voor een kritische reflectie op structuur wel tegenstrijdig met de algemene gedachtegang van participanten, namelijk dat beide netwerken juist informeel moeten blijven. Gemeentelijke organisaties zijn immers al hiërarchisch, procedureel en star genoeg. Toch zou het zonde zijn als op den duur het PMG en de U10 hun kracht verliezen door te star vast te houden aan de zo aantrekkelijke, lichtvoetige manier van werken.

Verder kan op basis van de resultaten ook nader worden geanalyseerd dat het goed zou zijn als niet alleen bestuurders en ambtenaren op korte termijn het gesprek voeren over structuur, maar ook over het huidige gedrag van leden. Zo is er een gemis aan commitment in beide netwerken, onder andere weliswaar veroorzaakt door de informele structuur volgens respondenten, echter kan dit ook zorgen voor een belemmering in het behalen van doelen.

In feite komt de kritische reflectie op zowel structuur als gedrag overeen met afbeelding 2 op pagina 15. In dit model wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen enerzijds structuur en anderzijds gedrag. Precies deze opdeling komt terug in deze analyse en de genoemde reflectie.

'De kracht zit in het vergiftigen met de juiste inspiratie, niet in het vergiftigen met regels en procedures' (Respondent X, 2014).

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van deze thesis: *In hoeverre is de door participanten al dan niet ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname te verklaren vanuit de effectiviteit van het totale netwerk?*

Op basis van de resultaten en de analyse is de ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname deels te verklaren vanuit netwerk effectiviteit. Zowel het PMG als de U10 is niet overtuigend effectief. Toch maken respondenten duidelijk dat het van meerwaarde is om deel te nemen aan het netwerk. Het verklaren van de meerwaarde van netwerkdeelname is daardoor niet volledig gerelateerd aan de effectiviteit van de netwerken en maakt dat de meerwaarde van netwerkdeelname voor een deel onverklaarbaar blijft.

De reden waarom beide netwerken niet overtuigend effectief zijn, is ten eerste omdat er kennelijk een perceptieverschil bestaat tussen de respondenten over de gerealiseerde netwerkoutput. Er zijn wel degelijk concrete resultaten behaald, echter is niet iedere respondent hier van overtuigd. Ook worden er in beide netwerken een aantal theoretische factoren in de praktijk niet positief ervaren. Zo is binnen het platform een enkeling van mening dat het platform zonder leider niet veel voorstelt en zijn respondenten niet eensgezind over de gestelde doelen van het platform. Ook vindt een enkeling het platform te flexibel voor het behalen van concrete output en is daardoor een formelere structuur gewenst. Verder ervaart de ambtelijke ondersteuning van het platform voornamelijk een gebrek aan commitment, daarentegen is er wel een hoge mate van vertrouwen binnen het platform en stimuleert de aanwezigheid van autonomie onder participanten de samenwerking.

De U10 wordt door respondenten als instabiel ervaren, voornamelijk door het gebrek aan erkenning en acceptatie en er is geen doelconsensus. Ook hebben een aantal respondenten bedenkingen bij de flexibiliteit van het netwerk, doordat bestuurders op de rem kunnen trappen doordat er geen spelregels worden gevolgd die er simpelweg niet of nauwelijks zijn. Verder ervaren de respondenten in het netwerk een zekere mate van gebrek aan commitment in de samenwerking en wordt de aanwezigheid van autonomie in het netwerk als belemmerend ervaren.

De ervaren individuele meerwaarde van netwerkdeelname verschilt in beide netwerken. Participanten van het platform ervaren de individuele meerwaarde voornamelijk in kennisdeling en ontmoeting, participanten van de U10 ervaren de individuele meerwaarde meer op het gebied van concrete netwerkoutput. Toch verloopt in beide netwerken de samenwerking niet optimaal en is niet iedere respondent zoals gezegd overtuigd van de gerealiseerde concrete netwerkoutput.

Kortom, de mate van effectiviteit verklaart niet volledig de individuele meerwaarde van netwerkdeelname.

Ook op basis van de doorwerking van netwerkdeelname in de gemeentelijke organisatie, is niet met zekerheid vast te stellen dat dit een verklaring kan zijn voor de meerwaarde van netwerkdeelname. In het theoretisch kader is namelijk vastgesteld dat het van belang is niet alleen naar de effectiviteit van het netwerk zelf te kijken, maar om ook te kijken naar de gemeentelijke organisatie. Uit de resultaten blijkt dat binnen het PMG de doorwerking van netwerkdeelname overeenkomt met de ervaren meerwaarde van netwerkdeelname, namelijk onder andere het opdoen van kennis (indirecte doorwerking). Dit is echter niet het geval binnen de U10, waar zowel doorwerking wordt ervaren in kennisdeling als in concrete resultaten (indirecte en directe doorwerking).

De resultaten zijn dan ook niet toereikend om te kunnen concluderen dat de doorwerking van netwerkdeelname in de gemeentelijke organisatie een verklaring is voor de ervaren individuele meerwaarde.

Wat tot slot wel een andere verklaring zou kunnen zijn voor de meerwaarde van netwerkdeelname, is de doelgroep van een netwerksamenwerking. De reden waarom de ervaren meerwaarde, maar ook het type doorwerking (direct of indirect) van beide netwerken het tegenovergestelde is, is waarschijnlijk omdat het type doelgroep ook varieert. Zo is het platform een netwerksamenwerking tussen gemeenten verspreid over Nederland. Alleen al het feit dat ondanks een geografische spreiding er relaties worden opgebouwd is logischerwijze een meerwaarde op zich. De U10 daarentegen is een regionaal samenwerkingsverband in een netwerkvorm. De gemeentelijke achterban, met name de gemeenteraad, heeft vermoedelijk meer affiniteit met een regionaal samenwerkingsverband dan een geografisch, verspreide netwerksamenwerking. Dit betekent simpelweg dat van een regionaal samenwerkingsverband meer wordt verwacht aan concreet, tastbaar resultaat, dan van een samenwerkingsverband verspreid over het land en dat daarmee de meerwaarde van de U10 voor het merendeel gebaseerd is op concrete output en relaties ondergeschikt zijn.

6. Reflectie

Er zijn in deze thesis twee aspecten waarop gereflecteerd kan worden; de methodiek van het onderzoek en de resultaten. In beide aspecten is de tijdsperiode van deze thesis de oorzaak voor niet gerealiseerde ambities in de onderzoeksmethode, of het gebrek aan bepaalde informatie.

Methodiek

In het methodologisch kader van deze thesis is aangegeven dat de respondenten voor het onderzoek zijn geselecteerd op basis van actieve participatie in beide netwerken, en niet op passieve participatie. Deze keuze heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid van de resultaten (externe validiteit), aangezien niet met zekerheid kan worden vastgesteld dat de huidige resultaten ook gelden voor de niet actieve leden. Voor het PMG betreft het aantal passieve leden gemiddeld vijf procent, het is wel de vraag in hoeverre de ontbrekende inzichten van passieve leden echt een toevoeging zouden zijn op de huidige verkregen resultaten van actieve leden. Vooral nog is de generaliseerbaarheid door deze keuze niet optimaal en in het vervolg zou ik er daarom voor kiezen om toch ook de passieve participanten in het onderzoek te betrekken.

Ook bleek het niet haalbaar om meer actieve leden binnen het platform en de U10 te interviewen. Hier was niet alleen tijdsbestek van deze thesis het struikelblok, maar helaas was ook niet ieder lid bereid een interview af te geven. Dit met name door een drukke agenda, mede te wijten aan de lokale verkiezingen.

Verder was het nauwelijks haalbaar om een kennismakingsafspraken in te plannen alvorens het interview af te nemen. Ik ben van mening dat het hebben van een band met een respondent, de inhoud van de interviews ten goede komt. Er was echter niet veel tijd om een band te kunnen opbouwen. Voor een volgende keer zou ik er dan ook weer naar streven om eerst in de vorm van een 'intakegesprek' met elkaar nader kennis te maken, alvorens het interview plaatsvindt.

Tot slot zou ik in een volgend onderzoek, naast semigestructureerde interviews en participerende observaties, ook een aantal focusgroepen organiseren onder respondenten. Bijvoorbeeld in het platform een focusgroep met alleen de bestuurlijke pijler, maar ook een focusgroep met zowel de bestuurlijke trekkers als de ambtelijke ondersteuners van de verschillende pijlers. Binnen de U10 een focusgroep met alle bestuurlijke en ambtelijke trekkers van de verschillende werkgroepen evenals een focusgroep met enkel de contactfunctionarissen.

Het doel van een dergelijke focusgroep is het op gang brengen van een discussie over een onderwerp dat centraal staat in het onderzoek. In dit geval zou dat bijvoorbeeld 'netwerk effectiviteit' kunnen zijn. Door aan de hand van verschillende theoretische factoren in een focusgroep samen te reflecteren op de effectiviteit van het netwerk, had deze informatie een waardevolle aanvulling kunnen zijn op de huidige resultaten van iedere, afzonderlijke respondent. Wellicht had dit zelfs gezorgd voor een discrepantie tussen de individuele meningen van respondenten en de eventueel gedeelde meningen uit de focusgroepen.

Resultaten

Terugkijkend op de resultaten op het gebied van doorwerking van netwerkdeelname in de gemeentelijke organisatie, is hier uiteindelijk weinig bruikbare informatie uit voortgekomen. Er is in dit onderzoek te weinig aandacht besteed aan de interne dynamiek in de gemeentelijke organisaties en er is daardoor in verhouding teveel aandacht besteed aan het netwerk zelf. Voor het verklaren van de meerwaarde van netwerkdeelname zou het zeker een waardevolle aanvulling zijn geweest als het accent niet voor het overgrote deel op 'netwerk effectiviteit' had gelegen.

Literatuurlijst

- Alders, G., Bruijn, A. de (2013). Schakelen met ketens; Resultaatgerichte samenwerking in maatschappelijke ketens. PricewaterhouseCoopers Advisory N.V..
- Andresen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2009). Commitment in regional strategic networks. Mid Sweden University: Department of Social Sciences.
- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede (2001). *Methoden en technieken; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Leiden: Stenfort Kroese.
- Baas, J.H. de (1995). *Bestuurskunde in hoofdlijnen: Invloed op beleid*. Wolters Noordhof.
- Bekkers, V., Fenger, M., Homburg, V., & Putters, K. (2004). Doorwerking van Strategische Beleidsadvisering. Erasmus Universiteit Rotterdam & Universiteit van Tilburg.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief Onderzoek in organisaties*. Boom Lemma.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), pp. 795-817.
- Breeman, G.E., Noort, W.J., van & Rutgers, M.R. (2012). *De bestuurlijke kaart van Nederland; Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*. Bussum: Coutinho.
- BRU (2014). Verkregen op 27 maart 2014 via <http://www.regioutrecht.nl/home>
- Bryman, A., Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd Eds.). Oxford: Oxford University Press.
- Caluwé, L. de & Vermaak (2010). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Chen, K.C., Jang, S.J., & Branch, R. M. (2010). Autonomy, Affiliation, and Ability: Relative Salience of Factors that Influence Online Learner Motivation and Learning Outcomes. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, Vol.2, No.1.
- Dawes, S.S. (2008). Measures and conditions of success in public sector knowledge networks. University at Albany: Center for Technology in Government.
- Delden, P.J. van (2009). Samenwerking in de publieke dienstverlening; ontwikkelingsverloop en resultaten. Delft: Eburon.
- Dijk, G.M. van & Peters, F. (2006). Organisaties als levende systemen. HRM Handboek; aflevering 31, maart 2006.
- Duivenboden, H.P.M. van & Veldhuizen, M. (2001). Management van ketensamenwerking leidt tot klantgerichte overheidsprestaties. *Holland Management Review*, 76, pp. 30-39.
- Gemeente Zeist (2014). Verkregen op 25 maart 2014 via <http://www.zeist.nl/>
- Herweijer, M. & Fraanje, M.J. (2011). Inleiding: de zoektocht naar bestuurskracht. In M. Herweijer & M.J. Fraanje (red.), *Samen werken aan bestuurskracht. Intergemeentelijke samenwerking onderzocht*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, pp. 2-22.
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. London: Sage Publications.

- Huxham, C. & Vangen, S. (2004). Doing things collaboratively: Realizing the advantage or succumbing to inertia? *Organizational Dynamics*, 33(2), pp. 190-201.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis; Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K.A., & Woolcock, G. (2004). Network structures: working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, vol. 64, no. 3, pp. 363-371.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management*, Volume 2, Number 2, 1 June 2000, pp. 135-158(24).
- Kooistra, S. (2012). *Over je eigen schaduw heen stappen*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Laar, S. van de (2010). *Samen sterker; Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. Eburon Uitgeverij.
- Lambright, K.T., Mischen, P.A., & Laramée, C.B. (2009). Building trust in public and nonprofit networks: Personal, dyadic, and third-party influences. *The American review of public administration* 2010, pp. 64-82.
- Little, D. (1991). *Learner autonomy 1: definitions, issues, and problems*. Dublin: Authentik.
- Mandell, M.P., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), pp. 715-731.
- O'Toole, L. J., Jr (1997) Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public Administration, *Public Administration Review*. 57: 1 pp. 45–52.
- PMG (2014). Verkregen op 26 maart 2014 via <http://www.middelgrotegemeenten.nl/default.aspx>
- PMG Flyer (2014). Platform Middelgrote Gemeenten; Belangenbehartiger en platform voor kennisdeling voor úw gemeente. Uitgave door PMG.
- PMG (2010). *Middelgroot in een nieuw krachtenveld; Platform Middelgrote Gemeenten 2000 – 2010*. Uitgave door PMG.
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H. B., & Lindstrom, R. (2013). Inter-organizational networks: A critical review of the literature to Inform practice.
- 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*, 33, pp. 479-516.
- Provan, K.G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 229-252.
- Provan, K.G., & Kenis, P. (2008). *Het-netwerk-governance-perspectief*. Business Process Management.
- Provan, K.G., & Lemaire, R.H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), pp. 638-648.

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: pp. 1-33.

Provan, K.G., & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 414-423.

Reinicke, W. H., Deng, F., Witte, J. M., Benner, T., Whitaker, B. & Gersham, J. (2000). *Critical Choices: The united nations, networks and the future of global governance*, Ottawa: IDRC.

Saunders, M, Lewis, P, Thornhill, A. (2008). *Methoden en Technieken van Onderzoek* (4th Eds.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

U10 (2012). Conceptnotitie Samenwerken voor gevorderden. Uitgave door U10.

U10 (2013). *Toekomstwerkboek voor de Utrechtse Regio; Verkenningen door U10 gemeenteraadsleden*. Uitgave door U10.

U10 Werkgroep Anders Organiseren (2013). "We zijn gisteren begonnen"; contourenschets voor de regionale samenwerking in Utrecht. Uitgave door U10.

U10 (2014). Verkregen op 28 maart via <http://www.utrecht10.nl/>

Viet, S., & van Dijk, G. (2014). *Verantwoorden, veranderen en vertrouwen: dagelijkse praktijk voor managers in de publieke sector*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vereniging Nederlandse Gemeenten (2014). Verkregen in augustus en september via www.vng.nl

Platform 31 (2014). Verkregen in september en oktober via www.platform31.nl

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewkader

Bijlage 1: Interviewkader

- Uitleg opbouw interview

Uitleggen hoe het interview ingedeeld zal worden. Eerst een korte persoonlijke introductie, vervolgens een nadere introductie op het onderzoek en de twee belangrijkste definities doornemen. Aan de hand van deze twee definities is het interview gestructureerd. Er wordt aangegeven wanneer het over welk onderwerp gaat.

- Garantie anonimiteit

Daarna vragen of het interview mag worden opgenomen, uitleggen waarom, uitleggen hoe het interview wordt verwerkt en dat de anonimiteit wordt gegarandeerd.

VRAGEN?

Persoonlijke introductie

Algemene achtergrond correspondent

- Studie- en werkverleden
- Uitleg afstudeerthesis en -stage

Algemene achtergrond respondent

- Arbeidsverleden
- Huidige functie respondent
- Huidige functie respondent in netwerk

Inleiding onderzoek

- Doel van het onderzoek bespreken
- Definitie collectieve effectiviteit doornemen
- Uitleg individuele meerwaarde

VRAGEN?

Netwerk effectiviteit

- Wat is volgens u de effectiviteit van het netwerk: (hierbij de theoretische definitie aanhoudend)

NETWERKOUTPUT

→ Worden er concrete resultaten behaald en wat zijn deze resultaten dan?

- Worden deze resultaten door ieder, zowel de participanten als de externe sleutelfiguren erkend? M.a.w., denkt u dat iedere participant e.a. dit als concrete resultaten zal erkennen?
- Wat is uw eigen definitie van effectiviteit voor U10/PMG? (wanneer is het netwerk effectief?)
- Komt de beoordeling middels deze definitie overeen met hetgeen hiervoor gezegd?
- Wat zijn over het algemeen (meer resumerend) de geluiden om u heen als het gaat om het functioneren van de U10/het PMG?
- Wat is/zijn volgens u de belangrijkste factor(en)/voorwaarde(n)/conditie(s) voor het bereiken van een effectief functionerend netwerk?

KORT DE THEORETISCHE FACTOREN AANHALEN NETWERKOUTPUT:

Stabiliteit en flexibiliteit

- In hoeverre wordt het netwerk door externe stakeholders als provincies en ministeries geaccepteerd en erkend als waardevolle partner?
- Wat betekent dit voor het bereiken van concrete resultaten?
- Met welke belemmeringen in de uitvoering van netwerkactiviteiten wordt het netwerk doorgaans geconfronteerd?
- In hoeverre zijn de aanwezige vaardigheden binnen het netwerk voldoende om concrete resultaten te behalen/doelen te bereiken?
- In hoeverre is het netwerk in staat om direct te anticiperen op omgevingsveranderingen?
- Welke invloed heeft de 'losse', informele structuur van de samenwerking op de flexibiliteit?

Doelen en consensus

- In hoeverre zijn er doelen opgesteld?
- In hoeverre komen de geformuleerde doelen overeen met eigen belangen?
- Sluiten de eventueel behaalde resultaten aan op de vooraf geformuleerde doelen?
- In hoeverre heerst er binnen het netwerk het gevoel dat 'alle neuzen dezelfde kant op wijzen'?
- In hoeverre stimuleren de wel of niet opgestelde doelen de mate van betrokkenheid binnen het netwerk?

RELATIONELE VERHOUDINGEN

- Hoe zou u de relationele verhoudingen tussen de participanten binnen de U10/het PMG omschrijven?
- Zijn er voorbeelden die deze relationele verhoudingen bestempelen?
- Zijn er weleens voorvallen geweest waarin duidelijk te merken was, zowel positief als negatief, hoe het gesteld staat met de relationele verhoudingen onderling?
- Hoe denken de andere participanten over de relationele verhoudingen denkt u?
- Wat is volgens u de belangrijkste factor/voorwaarde/conditie voor de relaties onderling?

KORT DE THEORETISCHE FACTOREN AANHALEN RELATIONELE VERHOUDINGEN:

Vertrouwen

- In hoeverre heerst er een gevoel van vertrouwen in het netwerk?
- Hoe heeft het vertrouwen in het netwerk zich ontwikkeld; vanaf de opstart tot nu?
- In hoeverre waren er voor de start van het netwerk al bestaande samenwerkingen dan wel relaties tussen participanten aanwezig?
- In hoeverre handelen participanten vanuit gezamenlijk belang?
- In hoeverre handelen participanten vanuit eigen belang?
- Welke invloed heeft de hoeveelheid van interactie in de vorm van bijeenkomsten en overleggen op de vertrouwensband in het netwerk?

Commitment

- In hoeverre wordt er een zekere mate van betrokkenheid ondervonden in het netwerk door participanten?
- Waar is deze zogenaamde betrokkenheid op gebaseerd?
- In hoeverre zijn participanten bereid om middelen te investeren in de samenwerking?
- In hoeverre zijn participanten bereid om zich actief in te zetten voor georganiseerde netwerkactiviteiten?

Autonomie

- In hoeverre speelt het willen hebben van controle dan wel het onafhankelijk willen zijn door participanten, een rol binnen het netwerk?
- In hoeverre, bij aanwezigheid van een bepaalde mate van autonomie, is de autonomie positief of negatief van invloed op de relationele verhoudingen in het netwerk?

AFSLUITEND NETWERK EFFECTIVITEIT

- Resumerend, ligt de nadruk in het netwerk voor u meer op het behalen van concrete resultaten, of ligt de focus juist op het ontwikkelen van de relationele verhoudingen ten behoeve van het effectief functioneren van het netwerk?
- Geldt deze gedachtegang voor iedere participant?

OPMERKINGEN/TOEVOEGINGEN ALVORENS VERDER GAAN?

Individuele meerwaarde

- Wat verstaat u onder individuele 'opbrengst/meerwaarde' (van netwerkdeelname)?
- Was er vooraf/is er een bepaalde verwachting vanuit de eigen organisatie wat deelname aan het netwerk zou moeten opbrengen?
- In hoeverre merkt u zelf de invloed van de netwerkdeelname binnen de eigen gemeentelijke organisatie?

- Op welke manier komt deze doorwerking van netwerkdeelname tot uiting in de organisatie?
- Wat zijn de algehele reacties op het netwerk vanuit de eigen organisatie?
- Waar zijn deze reacties op gebaseerd/hoe komt het?
- Ligt deze meerwaarde/opbrengst, dan wel positief of negatief, aan de werking van het netwerk intern of ligt dit aan de gemeentelijke organisatie?

OPMERKINGEN/TOEVOEGINGEN ALVORENS AFSLUITING?

Afsluiting

- Terugblik op het interview
- Nogmaals garantie anonimiteit
- Bedanken