



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Samenwerken voor een duurzamere Rijksoverheid

*'Een onderzoek naar de samenwerkingsbereidheid van de
deelnemers van de Rijksalliantie'*

Melhat Kurt

Bestuurskunde

Master Arbeid, Organisatie en Management

Samenwerken voor een duurzamere Rijksoverheid
een onderzoek naar de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie

Melhat Kurt
351632

Afstudeerscriptie ter verkrijging van de graad
Master of Science (MSc.)
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master Bestuurskunde
Mastervariant Arbeid, Organisatie en Management

Afstudeercommissie

Jolien Grandia
Frank Boons

Den Haag, 13 maart 2012

Uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Formeel opdrachtgever

Peter van der Parre
Programmamanager Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR)

Intern begeleider

Joan Prummel
Project- en programmamanager Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR)

Voorwoord

In het kader van mijn opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam heb ik onderzoek gedaan naar de samenwerkingsbereidheid onder de deelnemers van de Rijksalliantie. Dit onderzoek is gedaan in opdracht van het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR) dat onderdeel uitmaakt van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Er zijn enkele mensen die ik in het bijzonder wil noemen en bedanken voor hun bijdrage. Zonder hun hulp en steun zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleider Joan Prummel bedanken. Hij heeft mij enorm geholpen en nam wekelijks de tijd om de voortgang van het onderzoek te bespreken. Ik wil ook Peter van de Parre, programmamanager DBR, bedanken. Ondanks het feit dat hij een overvolle agenda had, leverde hij met zijn academische achtergrond suggesties en kritiek wanneer het scriptieproces weer eens stagneerde. Tevens wil ik mijn dank uiten aan de teamleden van het programma DBR die mij te woord hebben gestaan.

Mijn scriptiebegeleider Jolien Grandia wil ook bedanken voor haar bijdrage. Naast het leveren van een academische bijdrage, is ze ook altijd een luisterend oor geweest en gaf ze mij de extra steun die ik nodig had om mijn onderzoek af te ronden. Ingmar van Meerkerk wil ik bedanken voor de extra uurtjes waarin hij mij het een en ander van SPSS uitlegde en samen met mij kritisch heeft gekeken naar de SPSS-analyses die ik heb uitgevoerd. Ook wil ik mijn medestudenten Cigdem Ulutas en Rachida Belhadj bedanken, omdat zij kritisch hebben meegelezen. Mijn moeder, Ilknur, Yunus, Emir, Nebahat, Muhammed, Aysel, Hilal, Ali, Cemre, Khatira, Erhan, Mirac, Amar, mijn familie en mijn vrienden wil ik nog eens extra bedanken. Zij hebben mij in de moeilijke tijden bijgestaan en mij de extra energie gegeven die ik nodig had om dit onderzoek af te ronden.

Tot slot wil ik nog mijn meest dierbare noemen die mij altijd heeft bijgestaan, gesteund en geïnspireerd. Met de afronding van dit onderzoek maak ik onze droom waar, weliswaar maakt hij dit niet mee. Ik draag dit onderzoek op aan mijn geliefde vader. Dit is zijn succes!

Melhat Kurt

10 maart 2012, Roermond

Samenvatting

De bedrijfsvoering van de Rijksoverheid werd tot het jaar 2006 door de departementen zelf geregeld. De Nota vernieuwing Rijksdienst zorgde voor verandering op dit punt; er werd namelijk een wens uitgesproken voor een concernbrede aanpak van de bedrijfsvoering. Dit leidde tot het ontwikkelen van het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR), dat een departementoverschrijdend karakter heeft. De behoefte voor een aanpak waarbij de departementen met elkaar samenwerken, zorgde voor de samenwerking van het programmateam met de Rijksalliantie. De Rijksalliantie betreft een informeel netwerk; ongeveer de helft van de deelnemers is werkzaam in de bedrijfsvoering van verschillende departementen.

Dit onderzoek is in opdracht van het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk gehouden om inzicht te verkrijgen in de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie ten aanzien van het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de factoren die de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie bepalen en naar de manier waarop deze factoren eventueel beïnvloed kunnen worden.

Allereerst zijn de relevante actoren die betrokken zijn bij het probleem rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid in kaart gebracht. Aan de hand van deze analyse kan gesteld worden dat de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies, waarin het management van de bedrijfsvoering plaatsneemt, de belangrijke actoren vormen. In de grondwet is geregeld dat de departementen verantwoordelijk zijn voor hun eigen huishouding. Dit geldt ook voor de bedrijfsvoering van de departementen. Deze twee actoren bepalen in grote mate het beleid met betrekking tot de bedrijfsvoering. Zij beschikken over middelen die belangrijk zijn bij het probleem rondom duurzame bedrijfsvoering. Dit maakt deze actoren cruciaal. Het programma DBR en de Rijksalliantie zijn actoren die ook van enig belang zijn; zij beschikken over onder andere kennis. Een opvallend punt binnen dit netwerk is dat de bedrijfsvoerders zelf geen homogene groep vormen. De mate van invloed van een bedrijfsvoerder hangt af van zijn of haar positie binnen de afdeling.

Met een aangepaste DINAMO-model is geprobeerd de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie te meten. Het DINAMO-model brengt de bereidheid tot veranderen in kaart en is met enkele kleine aanpassingen en aanvullingen gebruikt om de samenwerkingsbereidheid in kaart te brengen. De drie dimensies, willen, moeten en kunnen bepalen volgens dit model de bereidheid om een bepaald gedrag te vertonen. De dimensie

willen bestaat uit de volgende onafhankelijke variabelen: gevolgen voor het werk, meerwaarde en emoties, emotionele betrokkenheid. De variabelen houding van de collega's en de noodzaak vormen de dimensie moeten. De laatste dimensie bestaat uit de variabelen kennis en ervaring, tijd en mankracht en complexiteit. De veronderstelling is dat deze variabelen de samenwerkingsbereidheid bepalen.

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is er een vragenlijst uitgezet onder de deelnemers van de Rijksalliantie. Er is met statistische analyses nagegaan of er verbanden te vinden zijn tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. De resultaten van de correlatieanalyse en de regressieanalyse zijn erg hoog en onbetrouwbaar. Middels een factoranalyse is nagegaan of de variabelen daadwerkelijk de factoren meten die ze moeten meten. Hieruit blijkt dat de meeste variabelen de eerste factor meten, de onafhankelijke variabele en enkele items van de andere schalen een tweede factor meten en de variabele tijd een derde item meten. Aan de hand hiervan wordt geprobeerd om nieuwe schalen te vormen, maar wanneer enkele items worden geschrapt, verspreiden de andere items zich over de factoren. Hierdoor kunnen er geen schalen worden gevormd. Als gevolg hiervan kunnen de hypothesen niet getoetst worden en kan dus ook niet bepaald worden welke factoren de samenwerkingsbereidheid bepalen. Wel zijn er een aantal opmerkelijke punten te benoemen uit de verzamelde data. De gemiddelde scores van de variabelen emoties, emotionele betrokkenheid en bereidheid liggen hoger dan de middelste score. Dit zijn factoren waarop door het programmateam DBR geïntervenieerd kan worden. Een andere belangrijke punt is dat de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies de belangrijke actoren vormen in het netwerk rondom duurzame bedrijfsvoering binnen het Rijk. Zonder deze twee actoren is het niet mogelijk om verandering te brengen in de situaties op de departementen. De departementen kunnen zelf, zonder enige inmenging vanuit het programma, ervoor kiezen om duurzaamheid te implementeren in het beleid rondom de bedrijfsvoering. Het programma DBR kan niet zonder de medewerking van de departementen bijdragen aan meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering van het Rijk.

Met dit onderzoek kan er geen antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling. Er worden in het onderzoek enkele aanbevelingen met betrekking tot een vervolgonderzoek. Het onderzoek eindigt met het presenteren van een alternatief onderzoeksmodel dat gebruikt zou kunnen worden in een vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 <i>Introductie</i>	8
1.2 <i>Probleemschets</i>	8
1.3 <i>Het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR)</i>	9
1.4 <i>De Rijksalliantie</i>	10
1.5 <i>Doelstelling</i>	10
1.6 <i>Centrale vraagstelling</i>	11
1.7 <i>Opbouw van het onderzoek</i>	11
1.8 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	11
1.9 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	12
1.10 <i>Bestuurskundige relevantie</i>	12
2. Contextanalyse: De Rijksoverheid als netwerk	14
2.1 <i>Inleiding</i>	14
2.2 <i>De onderzoeksomgeving</i>	14
2.3 <i>Ontwikkelingen</i>	14
2.4 <i>Actoranalyse</i>	15
2.4.1 <i>Betrokken actoren</i>	17
2.4.2 <i>Percepties</i>	24
2.4.3 <i>Posities</i>	25
2.5 <i>Tot slot</i>	27
3. Theoretisch kader: Samenwerkingsbereidheid	29
3.1 <i>Inleiding</i>	29
3.2 <i>Samenwerken</i>	29
3.3 <i>Bereidheid</i>	31
3.3.1 <i>Theorie van gepland gedrag</i>	31
3.3.2 <i>Het DINAMO-model</i>	33
3.4 <i>Samenwerkingsbereidheid</i>	35
3.4.1 <i>Willen</i>	36
3.4.2 <i>Moeten</i>	37
3.4.3 <i>Kunnen</i>	38
3.5 <i>Conceptueel model</i>	40
3.6 <i>Interventiewiel</i>	41
3.6.1 <i>Interventies</i>	42
4. Methodologisch kader	43
4.1 <i>Inleiding</i>	43
4.2 <i>Onderzoekseenheid</i>	43
4.3 <i>Onderzoeksopzet</i>	43
4.4 <i>Het conceptueel model</i>	44
4.5 <i>Onderzoeksmethoden</i>	44
4.6 <i>Operationalisatie</i>	45
4.7 <i>Meetinstrument</i>	46
4.7.1 <i>Gevolgen voor het werk</i>	47
4.7.2 <i>Gevolgen voor de organisatie</i>	48
4.7.3 <i>Emoties</i>	48
4.7.4 <i>Emotionele betrokkenheid</i>	48

4.7.5 Houding van collega's en leidinggeevenden	48
4.7.6 Noodzaak	48
4.7.7 Kennis en ervaringen	48
4.7.8 Tijd en mankracht	49
4.7.9 Complexiteit	49
4.7.10 Bereidheid	49
4.7.11 Controlevariabelen	49
4.8 Afbakening van het onderzoek	50
4.9 Onderzoeksprocedure	50
4.10 Het onderzoek en de respondenten	51
4.11 Betrouwbaarheid	52
5. Resultaten en Analyse: de bereidheid gemeten	53
5.1 Inleiding	53
5.2 De respons	53
5.3 Betrouwbaarheidsanalyse	54
5.4 Beschrijvende statistiek	55
5.5 Correlatie	56
5.6 Regressieanalyse	57
5.7 Factoranalyse	61
6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie	64
6.1 Inleiding	64
6.2 Inrichting van het onderzoek	64
6.3 Actorenanalyse	65
6.4 De hypotheses	65
6.5 Bevindingen analyse	66
6.6 Aanbevelingen op grond van de bevindingen	66
6.7 Reflectie	68
7. Vervolgonderzoek	70
7.1 Aanbevelingen	70
7.2 Vervolgonderzoek	71
7.2.1 Samenwerken op organisatieniveau	72
7.2.2. Gedrag van het individu	72
7.2.3 De coördinatie	73
7.3 Een alternatief conceptueel model	73
7.4 Tot slot	74
Literatuurlijst	76
Bijlage 1: Aankondiging van het onderzoek in de nieuwsbrief van de Rijksalliantie	78
Bijlage 2: Aankondiging van de vragenlijst	79
Bijlage 3: Email met de link naar de vragenlijst	80
Bijlage 4: Herinneringsemail met link naar vragenlijst	81
Bijlage 5: Herinneringsemail vanuit het programma DBR	82
Bijlage 6: Introductie van de vragenlijst	83
Bijlage 7: Introductievragen	84
Bijlage 8: Vragenlijst	86
Bijlage 9: Betrouwbaarheidsanalyses	90
Bijlage 10: Correlatieanalyse	100
Bijlage 11: Enkelvoudige regressieanalyses	101
Bijlage 12: Multiple regressieanalyse	105
Bijlage 13: Factoranalyses	107

1. Inleiding

1.1 Introductie

Problemen die zich op het niveau van de Rijksoverheid afspelen, overschrijden vaak de grenzen van de departementen; deze problemen hebben raakvlakken met andere problemen (Korsten, De Jong & Breed, 2010, p. 14). Daardoor is er behoefte aan een interdepartementaal aanpak. Kabinet Balkenende overzag dit en heeft zich gekenmerkt met het introduceren van programmaministers (Korsten, De Jong & Breed, 2010, p. 16). Deze programmaministers zouden interdepartementale problemen beter kunnen aanpakken. Bedrijfsvoering was een van de onderwerpen waar een interdepartementale aanpak voor nodig zou zijn.

Bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid was tot het jaar 2006 een zaak die de departementen zelf regelden. Met de Nota Vernieuwing Rijksdienst werd de wens uitgesproken voor een concern brede aanpak van de bedrijfsvoering (2007). De kern van de nota werd als volgt geformuleerd: “Een rijksdienst die beter beleid maakt, minder verkokerd is, efficiënter werkt en in omvang kleiner is” (VRD, 2007). Een interdepartementale benadering die de Rijksoverheid tot die tijd niet heeft gehad.

De Rijksoverheid wil daarnaast ook een eigen strategie en een eigen manier van werken met betrekking tot duurzame bedrijfsvoering ontwikkelen en daarnaast een koploper worden op het gebied van duurzame en maatschappelijk verantwoorde organisaties (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p. 7). In navolging hierop is het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk ontwikkeld. Dit programma richt zich op “duurzame inkopen en op duurzame huisvesting, faciliteiten en mobiliteit om de door het Kabinet geformuleerde ambities en doelen te realiseren” (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p. 8-9). Het doel van het programmateam wordt als volgt geformuleerd: “Doel is duurzaamheid als één van de afwegingscriteria in te bedden in zowel de besluitvormingsprocessen over investeringen voor de Rijksoverheid, als in de inrichting van de werkprocessen. Tevens worden gedragsveranderingen nagestreefd in de dagelijkse werkzaamheden van alle rijksambtenaren, zodat zij hun werkzaamheden ook daadwerkelijk duurzamer uitvoeren” (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p. 8-9).

1.2 Probleemschets

Samenwerken wordt steeds belangrijker, omdat organisaties niet zelfstandig de uitdagingen en vragen van deze tijd aankunnen (Kaats & Opheij, 2008, p. 17). Departementoverschrijdende

problemen hebben een aanpak nodig waarbij departementen met elkaar samenwerken. Het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid (hierna: programma DBR) is een rijksbreed programma gericht op beleid op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Het programmateam is in constante interactie met de departementen. Dit gebeurt veelal op managementniveau waarbij de managementtop de afdeling vertegenwoordigt in interdepartementale commissies. Vanuit het programmateam is er behoefte om ook meer samen te werken met de rijksambtenaren van de werkvloer. Wanneer de werkvloer bereid is om samen te werken, is de verwachting dat er meer activiteiten van het programma DBR worden opgepakt en gerealiseerd (J. Prummel, persoonlijke mededeling, 19-04-2011). Daarnaast worden de managers die de afdeling vertegenwoordigen in de interdepartementale commissies, waar de besluitvorming plaatsvindt, geadviseerd door ambtenaren van de werkvloer (P. van der Parre, persoonlijke mededeling, 30-03-2011). Op die manier zou het meer samenwerken op de werkvloer gunstige effecten kunnen hebben wat betreft het verder implementeren en ontwikkelen van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Meer samenwerking zou tot meer doelmatigheid moeten leiden (Korsten, De Jong & Breed, 2010, p.176). Vanuit het programma DBR is het voorstel gekomen een onderzoek te doen naar de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie. De achterliggende gedachte hiervan is dat deze rijksambtenaren enige affiniteit hebben met duurzaamheid.

1.3 Het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR)

Het programmateam van Duurzame Bedrijfsvoering Rijk maakt onderdeel uit van het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijks (DGOBR). Het DGOBR maakt onderdeel uit van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit directoraat houdt zich bezig met de bedrijfsvoering binnen de gehele rijksoverheid. Het DGOBR kent verschillende directies. Het programma DBR maakt onderdeel uit van de directie Faciliteiten, Huisvestings- en Inkoopbeleid Rijk (FHIR).

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft ook een afdeling die zich bezighoudt met de bedrijfsvoering van het ministerie zelf. Deze maakt geen onderdeel uit van het DGOBR. Het DGOBR is een rijksbrede afdeling die zich bezig houdt met beleid op het gebied van bedrijfsvoering. Het programma DBR wil duurzaam gedrag implementeren in het handelen van de rijksorganisaties. Dit betekent dat het programma zich op twee belangrijke aspecten: bewustwording en projecten. Voor de bewustwording onderneemt het programmateam een drietal van activiteiten om de bewustwording van de noodzaak en de mogelijkheden van duurzame bedrijfsvoering te bevorderen: “het transparant maken van de

voortgang van de verduurzaming van de bedrijfsvoering, het communiceren van de resultaten en het stimuleren van het vliegwieleffect van good practices binnen de Rijksoverheid” (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Koninkrijksrelaties, 2010, 9). Het programma richt zich ook op een aantal concrete activiteiten. Hiervoor werkt het programmateam samen met “de projectleiders van relevante beleidsprogramma’s of projecten binnen de Vernieuwing van de Rijksdienst om de mogelijkheden voor verduurzaming te realiseren. Anderzijds werkt het programmateam samen met de uitvoeringsprogramma’s op de ministeries” (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p.9). Het programma is aan het eind van het jaar 2011 gestopt. Het programma hoopt dat de Rijksoverheid duurzaamheid heeft verweeft in beleid, uitvoering en gedrag van de medewerkers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p.9 + J. Prummel, persoonlijke mededeling, 22-02-2011).

1.4 De Rijksalliantie

Naast het programmateam DBR is er ook een informeel netwerk die een bijdrage wil leveren aan duurzame bedrijfsvoering; de Rijksalliantie Duurzame Bedrijfsvoering (hierna: de Rijksalliantie). De Rijksalliantie wordt gevormd door “een actieve groep ambtenaren die geïnteresseerd is aan Duurzame Bedrijfsvoering binnen het Rijk” (Rijksalliantie Duurzame Bedrijfsvoering, 2010, p.1). Het doel van dit netwerk is om te werken aan duurzame bedrijfsvoering in alle onderdelen van de Rijksoverheid (Rijksalliantie Duurzame bedrijfsvoering, 2010, p.1).

De Rijksalliantie is een van de actoren met wie het programma DBR samenwerkt. Daarnaast betreft het programmateam DBR regelmatig de Rijksalliantie bij het organiseren van bijeenkomsten (P. van der Parre, persoonlijke mededeling, 21-02-2011). De Rijksalliantie organiseert zes maal per jaar bijeenkomsten met uiteenlopende thema’s rondom duurzame bedrijfsvoering. Deelnemers van deze bijeenkomsten kunnen zich opgeven voor de nieuwsbrieven van de Rijksalliantie. Deelnemers van de Rijksalliantie werken in elke laag van de rijksoverheid en vervullen uiteenlopende functies.

1.5 Doelstelling

Op basis van de probleemschets is de volgende doelstelling tot stand gekomen: **Het doel van dit onderzoek is middels een vragenlijst te bepalen in hoeverre de deelnemers van de Rijksalliantie bereid zijn samen te werken met het programmateam Duurzame**

Bedrijfsvoering Rijk, teneinde aanbevelingen te doen over het bevorderen van de samenwerking tussen deze twee partijen.

1.6 Centrale vraagstelling

De vraagstelling die bij de hierboven geformuleerde doelstelling hoort, luidt: **Welke factoren bepalen de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie ten aanzien van het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk en op welke manier kunnen deze factoren beïnvloed worden?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn enkele deelvragen opgesteld die deze vraag ondersteunen. De deelvragen die nodig zijn om de centrale vraagstelling te beantwoorden, luiden als volgt:

- Hoe kan de samenwerkingsbereidheid gemeten worden?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de deelnemers van de Rijksalliantie en het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk?
- Welke factoren zijn van invloed op de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie?

1.7 Opbouw van het onderzoek

De opbouw van dit onderzoek is gebaseerd op de geformuleerde deelvragen die de centrale vraagstelling ondersteunen. Met de onderstaande opbouw wordt getracht een antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling.

Deel 1

- Contextanalyse: een netwerk
- Literatuuronderzoek: bereidheid, samenwerken en interventies
- Hypothesevorming: samenwerkingsbereidheid
- Praktijkonderzoek: onderzoek onder de deelnemers van de Rijksalliantie

Deel 2

- Conclusies, aanbevelingen en reflectie
- Aanbevelingen vervolgonderzoek en presentatie alternatief onderzoeksmodel

1.8 Maatschappelijke relevantie

Duurzaamheid is de laatste jaren een belangrijk begrip geworden in de bedrijfsvoering van organisaties. De Rijksoverheid is hier het laatste decennium ook mee bezig (Ministerie van

Binnenlandse Zaken, 2010, p.3). De Rijksoverheid wil een voorbeeld zijn in datgene wat zij verwacht van andere organisaties. Daarnaast wil de Rijksoverheid aansluiten bij de koplopers op het gebied van duurzaamheid (P. van der Parre, persoonlijke mededeling, 21-02-2011). Om de bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te voeren, is het belangrijk dat de verschillende actoren binnen de organisatie actief meewerken, waaronder de ambtenaren op de werkvloer. Het resultaat van dit onderzoek zal tot meer inzichten leiden op het gebied van de samenwerkingsbereidheid van de rijksambtenaren. Een vereiste voor meer doelmatigheid is een samenwerking tussen departementen (Korsten, De Jong & Breed, 2010, p. 176). Daarbij zullen er aanbevelingen worden gedaan hoe de samenwerkingsbereidheid bevorderd kan worden. Het programma DBR is eind 2011 gestopt. De teamleden van het programma zijn aan het begin van het jaar 2012 verdeeld over verschillende afdelingen binnen FHIR. De teamleden zijn grotendeels verdeeld over de terreinen waar zij eerder ook voor actief waren. Binnen hun takenpakket staat duurzaamheid nog steeds centraal. Deze aanbevelingen kunnen gebruikt worden door de teamleden om een samenwerking tot stand te brengen met de deelnemers van de Rijksalliantie. Duurzaamheid wordt op deze wijze ook vanaf de werkvloer ingebed in de bedrijfsvoering en activiteiten van de departementen.

1.9 Wetenschappelijke relevantie

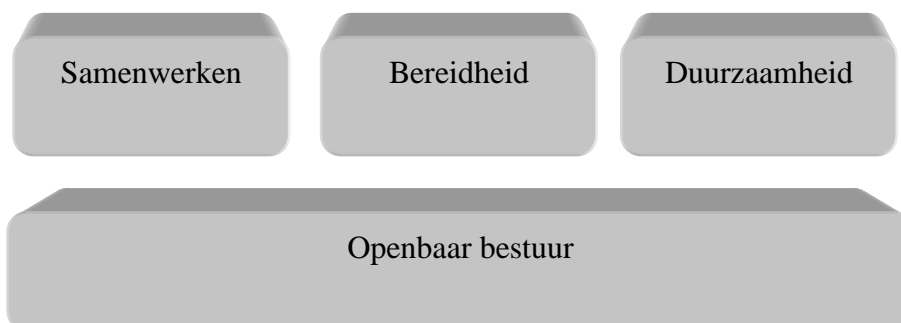
In de literatuur is er veel informatie beschikbaar over samenwerken en bereidheid om een bepaald gedrag te vertonen. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt bij het toetsen en combineren van theorieën over samenwerken en bereidheid. Daarnaast wordt in dit onderzoek een model uit het verandermanagement gebruikt om de samenwerkingsbereidheid mee te meten. Het gaat om het DINAMO-model van Metselaar. Dit model is gebaseerd op het gepland gedragmodel van Ajzen, die de bereidheid in kaart zou kunnen brengen. Vanuit dit gegeven wordt in dit onderzoek het model zodanig aangepast, dat het de samenwerkingsbereidheid in kaart brengt. In dit onderzoek wordt getoetst of het aangepaste model bruikbaar is om de samenwerkingsbereidheid te meten. Hiermee kan het deuren openen op het gebied van dit onderwerp en geldt het als een eerste verkenning van dit onderwerp

1.10 Bestuurskundige relevantie

Dit onderzoek wordt verricht in het kader van de bestuurskundige mastervariant Arbeid, Organisatie en Management (AOM). De invalshoek van deze variant is de rol van het openbaar bestuur als organisatie en werkgever. Deze mastervariant heeft oog voor het gedrag van de ambtenaar. Hierdoor worden verschillende disciplines vanuit bestuurskundig oogpunt

benaderd. Deze benaderingen zijn relevant voor het verder ontwikkelen van zienswijzen van management, zoals HRM. Zo'n dertig jaar geleden werd er geen onderscheid gemaakt tussen management in de private sector en de publieke sector. De laatste jaren is gebleken dat er wel degelijk sprake is van een verschil tussen beide actoren. Verschillende theorieën geven aan dat werknemers in de publieke sector op een andere manier gemotiveerd raken dan werknemers in de private sector (Perry & Wise, 1990; Weibel, Rost & Osterloh, 2010; Moynihan & Pandey, 2007). Met dit onderzoek kan er gekeken worden of de triggers om samen te werken in de voornamelijk private sector, ook gelden voor de publieke sector. Bestuurskunde is een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het openbaar bestuur. De Baas omschrijft bestuurskunde als "de wetenschap die de werking van het openbaar bestuur bestudeert" en gericht is op het bijdragen tot verbeteringen in het functioneren van het openbaar bestuur. (1995, p. 16). Dit onderzoek probeert op verschillende manieren hieraan bij te dragen.

Een bestuurskundige kan vanuit meerdere invalshoeken tegelijkertijd naar het openbaar bestuur kijken. In dit onderzoek komen aspecten aan bod die elk in een verschillende discipline centraal staan. Deze aspecten zijn duurzaamheid, bereidheid, samenwerken en het openbaar bestuur. In dit onderzoek wordt de verbinding gelegd tussen deze vier aspecten. In figuur 1 is de verhouding tussen deze vier aspecten weergegeven. Deze aspecten spelen zich af in een context van het openbaar bestuur. Een bestuurskundige is het beste op de hoogte van de omgeving waarin zich dit probleem voordoet en kan deze vier aspecten met elkaar verbinden. Met dit onderzoek wordt getracht deze aspecten met elkaar te verbinden en een oplossing te bieden voor het totaalplaatje. De resultaten van dit onderzoek zullen uiteindelijk tot een duurzamer openbaar bestuur moeten leiden.



Figuur 1: verhouding tussen de vier aspecten

2. Contextanalyse: De Rijksoverheid als netwerk

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de context waarin de probleemstelling zich voordoet. De context bepaalt op welke wijze het onderzoek ingericht kan worden en draagt bij aan de inrichting van de aanbevelingen. De informatie die de contextanalyse biedt, kan keuzes die in de loop van het onderzoek gedaan moeten worden beïnvloeden. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoeksomgeving (paragraaf 2.2). Daarna worden de ontwikkelingen besproken (paragraaf 2.3). Vervolgens wordt een actoranalyse uitgevoerd om de relevante actoren, hun posities en hun percepties in kaart te brengen (paragraaf 2.4). In de laatste paragraaf wordt ingegaan op het belang van de contextanalyse (paragraaf 2.5).

2.2 De onderzoeksomgeving

Het probleem van dit onderzoek speelt zich af in een unieke overheidsomgeving, waarbij sprake is van interne verkokering in de organisatiestructuur van de ministeries (Neelen & et al., 2005, p.61). Het DGOBR maakt deel uit van de rijksdienst, die rijksbreed opereert. Daarentegen is bij de wet geregeld dat de ministeries zelfstandig uitvoerende organisaties zijn (Grondwet art.44). Deze tegenstrijdigheden maken het niet makkelijk om samen te werken. Het DGOBR werkt samen met verschillende departementen, maar is niet verantwoordelijk voor de implementatie en de uitvoering van het beleid van die departementen. De uitvoering ligt bij de departementen zelf; elk departement voert zijn eigen bedrijfsvoering. Een gevolg hiervan is dat er grote verschillen zijn tussen de departementen. Daarnaast is er sprake van een sterke bestuurlijke fragmentatie binnen het Nederlands politiek-bestuurlijk stelsel (De Vries & Van Dam, 1998, p.72). Het programma DBR kan de departementen niet verplichten met hen samen te werken, terwijl dit programma is opgezet om de departementen wegwijs te maken in de duurzame bedrijfsvoering. Departementen maken zelf uit of zij samen willen werken met het programma DBR. Het programma DBR is naast het voorbereiden van beleid ook bezig met het binden van de departementen; een aantrekkelijke partner om mee samen te werken op het gebied van duurzame bedrijfsvoering (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p.9).

2.3 Ontwikkelingen

Ontwikkelingen binnen het Nederlands politiek- bestuurlijke stelsel beïnvloeden ook het werk van het programma DBR. In het regeerakkoord van Balkenende 4 werd duurzaamheid

expliciet genoemd. Ministeries moesten bepaalde normen halen; hierdoor waren ze bereid om samen te werken om de gestelde doelen te kunnen realiseren. In het nieuwe regeerakkoord van kabinet Rutte wordt er impliciet gesproken over duurzaamheid. Op bijeenkomsten over duurzaamheid wordt dan ook vaak de zorg geuit over het beeld dat nu kan ontstaan onder de bedrijfsvoerders; namelijk dat duurzaamheid geen hot item meer vormt als in de periode ervoor en bedrijfsvoerders hierdoor een lagere prioriteit zullen geven aan duurzaamheid. Het programma DBR heeft na de instelling van kabinet Rutte tijdens verschillende bijeenkomsten nogmaals expliciet moeten benadrukken dat de streefnormen nog steeds aanwezig zijn in het regeerakkoord van kabinet Rutte. Deze ontwikkelingen hebben als gevolg dat departementen ervan af zien om samen te werken met het programma DBR en de nadruk op een ander onderwerp leggen. Het programma DBR moet constant op verschillende manieren de departementen die al samen werken met het programma DBR blijven boeien, zodat zij er niet vanaf zien.

2.4 Actoranalyse

Duurzame bedrijfsvoering speelt zich af in een groot netwerk met verschillende actoren. Om inzicht hierin te krijgen, dient er een netwerkanalyse gedaan te worden. Er zijn verschillende manieren om een netwerk van actoren te beschrijven. Klijn geeft in zijn werk aan dat samenwerken tot meer vervlechtingen leidt (1996). De kenmerken van een netwerk beschrijft hij als volgt:

- Er is sprake van afhankelijkheden tussen actoren (interdependenties); actoren hebben elkaar nodig om problemen op te lossen. Koppenjan en Klijn (2004) maken hierbij onderscheid tussen vijf soorten middelen: financiële middelen, productiemiddelen, competenties, legitimiteit en kennis.
- Netwerken bestaan uit verschillende actoren elk met hun eigen doelen, percepties en middelen (pluriformiteit); de verschillende doelen, percepties en de middelen van de actoren dienen met elkaar vervlochten te worden om te komen tot een samenwerking.
- De relaties tussen de netwerkactoren zijn van een min of meer blijvende aard; de interacties tussen de verschillende actoren leiden tot relatiepatronen tussen actoren die over een lange tijd weer leidt tot regels met betrekking tot het gedrag van de actoren en de verdeling tussen de middelen.

Klijn en Koppenjan (2004) hebben een methode ontwikkeld om de institutionele context van het besluitvormingsproces te beschrijven. Hierbij hebben zij een onderscheid gemaakt tussen

drie soorten analyses: actoranalyse, procesanalyse en netwerkanalyse. Met de actoranalyse worden de betrokken actoren in het netwerk van duurzame bedrijfsvoering binnen het rijk beschreven. Allereerst dient de probleemdefinitie omtrent de duurzame bedrijfsvoering geformuleerd te worden. Dit zal tot meer inzicht leiden in de probleemsituatie. In het inleidende hoofdstuk is het probleem rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid geschetst. In dit hoofdstuk dienen de actoren die deel uitmaken van dit netwerk achterhaald te worden. Aansluitend dienen hun percepties in kaart gebracht te worden. Tenslotte wordt in een actoranalyse de posities van de actoren in dit netwerk vastgesteld. In een procesanalyse worden de besluitvormingsarena's vastgesteld. Hierbij worden vooral de doorbraken en de stagnaties in kaart gebracht. In deze analyse dient men de belangrijkste besluitvormingsarena's vast te stellen. Aan de hand hiervan kan de voortgang van het proces geïdentificeerd en geanalyseerd worden. De laatste analyse richt zich op de institutionele context van het besluitvormingsproces. In de analyse worden de interactiepatronen van de actoren in kaart gebracht. Aan de hand hiervan kan de institutionele context geanalyseerd worden. In dit onderzoek wordt vooral ingegaan op de actoranalyse en de verhouding tussen de actoren. De andere twee analyses verschaffen informatie die niet relevant zijn voor de beantwoording van de centrale vraagstelling. Met het onderstaande stappenplan kunnen de relevante actoren in kaart worden gebracht.

Stap	Vragen	
Probleemdefinitie	Is er een gedeelde probleemdefinitie?	
Betrokken actoren	Welke actoren zijn te onderscheiden?	- Bronafhankelijkheid
	Welke actoren zijn belangrijk voor het oplossen van het probleem?	- Hindermacht
	Welke actoren hebben belangen bij het probleem of de oplossing?	- Realisatiemacht
		- Belanghebbenden
		- Inzichtverrijking
Percepties	Welke beelden hebben actoren? (hoe op te lossen etc.)	
	Zijn er verschillen in deze beelden en percepties?	
Posities	Over welke middelen beschikken de actoren?	- Financiële middelen
		- Productiemiddelen
		- Kennis
		- Legitimiteit
	Hoe belangrijk zijn de middelen? Zijn deze vervangbaar?	- Bestuurlijke competentie
	Welke actoren zijn cruciaal gezien hun middelen?	

Tabel 1: stappenplan actoranalyse

Om de eerste stap te kunnen analyseren hanteren Klijn en Van Twist de volgende checklist (2000, p.46):

Bronafhankelijkheid: welke actoren beschikken over middelen die onmisbaar zijn voor de realisatie van de doelen?

Hindermacht: welke actoren kunnen de besluitvorming vertragen of blokkeren?

Realisatiemacht: welke actoren moeten politieke steun verlenen om het doel te realiseren?

Belanghebbenden: welke actoren worden in hun belang geraakt door de uitkomsten en op wie richt het proces zich?

Inzichtverrijking: welke actoren kunnen bijdragen aan de verrijking van kennis, inzichten en ideeën over problemen en over oplossingen?

De tweede stap gaat in op de percepties van de actoren en hoe zij denken dat het probleem opgelost kan worden. Bij de derde stap wordt een onderscheid gemaakt in de volgende middelen: financiële middelen, productiemiddelen, kennis, legitimiteit en bestuurlijke competentie (Koppenjan & Klijn, 2004, p.144).

2.4.1 Betrokken actoren

Er zijn verschillende actoren waar te nemen in het netwerk rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. De eerste stap van de actoranalyse wordt beschreven in deze deelparagraaf. Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de relevante actoren. Daarna wordt ingegaan op de vragen. Aan de hand hiervan volgt een schematische weergave van de analyse.

Bedrijfsvoerders van de departementen

Een van de actoren wordt gevormd door de bedrijfsvoerders van de departementen. Hierbij gaat het om alle bedrijfsvoerders van de departementen en de uitvoerende agentschappen van deze departementen. In de Grondwet is vastgelegd dat de departementen autonoom zijn. Dit betekent dat de departementen hun eigen huishouding dienen te doen. Dit geldt ook voor de bedrijfsvoerders. Alle departementen en hun agentschappen hebben een directie of een afdeling die zich bezighoudt met de bedrijfsvoering van het desbetreffende departement. De wet, het kabinet, de bewindslieden en de bedrijfsvoerders van een departement kunnen het beleid beïnvloeden. De bedrijfsvoerders zijn degenen die het beleid voorbereiden en ook daadwerkelijk uitvoeren.

De bedrijfsvoerders hebben dus beslismacht en kunnen dus grotendeels zelf bepalen of zij een bepaalde maatregel willen nemen betreffende de bedrijfsvoering. Hierdoor is er sprake van een bronafhankelijkheid. Wanneer men duurzaamheid wil implementeren in de bedrijfsvoering van alle departementen, dient men met de bedrijfsvoerders op één lijn te

zitten. Zonder hun instemming is het niet mogelijk om het beleid van een desbetreffend departement te veranderen. Dit betekent ook dat wanneer de bedrijfsvoerders een bepaalde maatregel omtrent de bedrijfsvoering niet relevant of interessant vinden, zij dit voor hun departement vertragen of blokkeren. Dit proces richt zich dus op de eerste plaats op de bedrijfsvoerders van de departementen en agentschappen. Hierdoor kunnen de bedrijfsvoerders van de departementen bestempeld worden als belanghebbenden. De bedrijfsvoerders binnen een afdeling bedrijfsvoering hebben niet allemaal dezelfde mate van invloed op beleid. Het management heeft een grotere invloed op beleid dan de uitvoerende ambtenaren. Dit betekent dat de bedrijfsvoerders geen homogene groep vormen. De invloed van een ambtenaar wordt grotendeels bepaald door zijn of haar positie.

ICFH/ICIA/ICBR

De Interdepartementale Commissie Faciliteiten en Huisvesting (ICFH) vormt de commissie waarin de hoofden faciliteiten en huisvesting van alle departementen plaatsnemen (almanak Overheid). In de ICFH nemen directeuren faciliteiten en huisvesting van alle departementen deel. Het programma DBR wordt hier vertegenwoordigd door de directeur van Directie Faciliteiten, Huisvestings- en Inkoopbeleid Rijk (FHIR).

De Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) vormt de commissie waarin alle Coördinerend Directeuren Inkoop (CDI) van de afdelingen inkopen en aanbesteden van alle departementen plaatsnemen. De CDI is verantwoordelijk voor zowel het kerndepartement als de agentschappen. De CDI richt zich vooral op het ontwikkelen en gemeenschappelijk maken van de inkoopstrategie, -doelstellingen, planning en control (J. van den Boogaard, persoonlijke mededeling, 23 februari 2011). Ook hier wordt het programma DBR vertegenwoordigd door de directeur van FHIR.

De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) vormt de commissie waarin de hoogst verantwoordelijke ambtenaren voor de bedrijfsvoering van alle departementen plaatsnemen. De ICBR verzorgt de voorbereiding van de besluitvorming over belangrijke wetgeving en beleidsonderwerpen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering binnen de rijksdienst. De ICBR streeft een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid na (almanak Overheid). Het programma DBR wordt vertegenwoordigd door de Directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR).

Deze commissies bepalen in grote mate het beleid dat gevoerd gaat worden binnen de afdelingen bedrijfsvoering. Het beleid van verschillende departementen wordt in deze commissies op elkaar afgestemd. De invloed van deze commissies is vrij groot. Na de val van

kabinet Balkenende 4 was de verwachting dat duurzaamheid naar de achtergrond zou verdwijnen. Kabinet Balkenende noemde duurzaamheid expliciet op in het regeerakkoord, terwijl kabinet Rutte hier niet duidelijk op terugkwam in het nieuwe regeerakkoord. Het programmaplan duurzaamheid is na de val van kabinet Balkenende doorgekomen door de interdepartementale commissies. Dit bewijst in hoeverre een interdepartementale commissie invloed kan uitoefenen op de bedrijfsvoering binnen het Rijk en geeft dus de bronafhankelijkheid aan. Daarnaast hebben de interdepartementale commissies ook hindermacht. De managers kunnen er namelijk ook voor kiezen om een andere koers op te gaan, waardoor zij duurzaamheid in de bedrijfsvoering van de departementen kunnen blokkeren. Het programma DBR probeert in de interdepartementale commissies de leden te overtuigen van het belang van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Dit betekent ook dat de steun van de interdepartementale commissies van belang is om meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering te realiseren. Tenslotte zijn de leden die zitting nemen in de interdepartementale commissies ook belanghebbenden; het gaat namelijk om de hoogst verantwoordelijke ambtenaren die over de bedrijfsvoering gaan en de directeurs inkopen en aanbesteden en de directeurs faciliteiten en huisvesting. Zij zijn verantwoordelijk voor de afdelingen bedrijfsvoering.

Programma DBR

Het programma DBR houdt zich bezig met het voorbereiden van het beleid met betrekking tot duurzaam inkopen, duurzaam faciliteiten, duurzame huisvesting en duurzame mobiliteit. Het beschikt over middelen die voor de bedrijfsvoerders van de departementen vooral in het begin van het proces onmisbaar zijn. Zoals eerder aangegeven houdt het DBR zich vooral bezig met de beleidsvoorbereiding en laat de uitvoering over aan de departementen. Een van de initiatieven van het programma is de Rijksmarktplaats. Het programma heeft invulling gegeven aan dit initiatief en heeft de departementen wegwijs gemaakt door de geleverde ondersteuning. Vooral in het begin van initiatieven is het programmateam onmisbaar, wegens de ondersteuning die zij bieden. Hierdoor is er sprake van bronafhankelijkheid. Het programma DBR is ook belanghebbende; zij streeft immers meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering van de departementen na. Het programma draagt tenslotte ook bij aan inzichtverrijking; verrijking van kennis, inzichten en ideeën over duurzame bedrijfsvoering (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p.9).

De Rijksalliantie

De Rijksalliantie bestaat uit deelnemers die zich inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid. Van de deelnemers van de Rijksalliantie is bekend dat er in ieder geval 45 procent werkt binnen de afdelingen bedrijfsvoering van de verschillende departementen en hun agentschappen. De overige deelnemers werken binnen de andere overheden, de uitvoerende agentschappen en andere directies binnen de departementen. Van een deel is niet bekend waar zij werkzaam zijn.

De vorming van de Rijksalliantie heeft te maken met dat de deelnemers van de Rijksalliantie niet werden gehoord door hun collega's en managers en zijn dus elkaar gaan vinden.

Deelnemers van de Rijksalliantie zitten in het netwerk van de Rijksalliantie, maar hebben daarnaast ook een functie binnen een ministerie. Daarnaast is het mogelijk dat zij ook in een van de interdepartementale commissies zitten. Enkele ambtenaren van het programma DBR zitten zelf ook bij de Rijksalliantie. De Rijksalliantie is een voorbeeld van dat er steeds meer netwerken zijn binnen de overheid. Er is sprake van een vervlechting binnen de overheid.

De Rijksalliantie is daarnaast ook een voorbeeld van een netwerk dat voor en door ambtenaren is opgezet (I. Lemmen, persoonlijke mededeling, 30-03-2011).

Rijksduurzaamheidsnetwerk

Een ander netwerk op rijksniveau is het Rijksduurzaamheidsnetwerk. Dit netwerk richt zich op de eerste plaats op ambtenaren die geïnteresseerd zijn in of bezig zijn met duurzame ontwikkeling. De laatste jaren heeft het netwerk zich uitgebreid; het netwerk wordt niet meer alleen gevormd door rijksambtenaren. Het Rijksduurzaamheidsnetwerk bestaat allereerst uit een virtuele ontmoetingsplek, waar de leden van alles over duurzame ontwikkeling met elkaar kunnen delen. Daarnaast organiseert het netwerk maandelijks een netwerklunch voor de leden; elke maand staat een thema centraal (website Rijksduurzaamheidsnetwerk).

Het Rijksduurzaamheidsnetwerk kan als belanghebbende aangemerkt worden, omdat de leden in hun belang worden geraakt. Duurzame bedrijfsvoering is immers een onderdeel van duurzame ontwikkeling. Daarnaast wordt een deel van de leden van het Rijksduurzaamheidsnetwerk gevormd door rijksambtenaren. Deze rijksambtenaren zijn verdeeld over verschillende departementen en verschillende afdelingen. Een ontwikkeling in de bedrijfsvoering van de departementen zullen zij ook meemaken. Daarnaast draagt het Rijksduurzaamheidsnetwerk ook aan inzichtverrijking; zowel de virtuele ontmoetingsplek als de maandelijkse netwerklunch leiden tot het delen van kennis.

Platform Duurzame Huisvesting

Het Platform Duurzame Huisvesting is 10 februari 2011 opgericht met de intentie dat de leden achter de strategische doelstelling van het platform, namelijk samenwerking binnen de sector stimuleren om de huisvestingsketens te verduurzamen, staan. Het platform kent elf leden die afkomstig zijn van branche-, kennis- en koepelorganisaties die een belangrijke rol spelen bij de totale huisvestingsketen. Twee van deze leden maken deel uit van de rijksoverheid: de Rijksgebouwendienst en Agentschap NL (website Platform Duurzame Huisvesting).

Een van de doelen van het platform is om instrumenten te ontwikkelen die ingezet kunnen worden voor duurzame huisvesting. Op grond hiervan kan gesteld worden dat het platform bijdraagt aan inzichtverrijking. Duurzame huisvesting is namelijk een onderdeel van duurzame bedrijfsvoering. Het platform kan het Rijk helpen met het verduurzamen van de huisvesting. Opvallend is dat het Rijk een voorsprong had op het gebied van duurzame huisvesting. Er was voordat het programma DBR begon al heel wat gedaan aan duurzaamheid in de huisvesting. Hiermee is al heel wat geld bespaard (P. van der Parre, persoonlijke mededeling, 16-02-2012).

PIANOO

PIANOO, oftewel het Expertisecentrum Aanbesteden, voorziet iedereen die zich in de publieke sector bezighoudt met inkopen en aanbesteden, van informatie, advies, instrumenten en praktische tips. Het doel van PIANOO is de professionalisering van inkoop bij alle overheden met de focus op effectiviteit en efficiëntie. Het netwerk wordt gevormd door ongeveer 3.500 inkopers en aanbesteders (website PIANOO). PIANOO draagt bij aan inzichtverrijking; het biedt informatie, advies, instrumenten en praktische tips met betrekking tot inkopen en aanbesteden. Inkopen en aanbesteden vormt een deel van de bedrijfsvoering van de departementen.

Agentschap NL

Agentschap NL is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Het agentschap houdt zich bezig met vijf thema's: energie en klimaat, EVD internationaal, innovatie, milieu en leefomgeving en octrooicentrum. Agentschap NL maakt het beleid niet zelf, maar voert het beleid van onder andere acht departementen uit. Het gaat hierbij om informeren en adviseren, financieren, netwerken en het uitvoeren van de wet- en regelgeving. LvDO, Leren voor Duurzame Ontwikkeling, is het programma van Agentschap

NL dat duurzaamheid centraal stelt. Gezien hier verder op wordt ingegaan, wordt Agentschap NL in de actoranalyse niet als aparte actor aangemerkt.

LvDO

Het LvDO, Leren voor Duurzame Ontwikkeling, heeft als doel om duurzame ontwikkeling in de mainstream van de samenleving te brengen. Over de werkwijze is het volgende meegenomen in het uitvoeringsplan: “Voor een efficiënte uitvoering is het programma ingericht met drie pijlers: Pijler 1: lerende individuen, met een focus op onderwijs; Pijler 2: lerende organisaties, met een focus op de overheid; Pijler 3: lerende samenleving, waarbij initiatieven uit de samenleving centraal staan. Binnen de drie pijlers organiseert het programma leerprocessen, gericht op het vinden van nieuwe oplossingen die bijdragen aan betere condities op tegelijkertijd ecologisch, economisch en sociaal-cultureel terrein, zonder dat negatieve effecten worden afgewenteld op generaties na ons of op andere plaatsen op deze wereld. Beoogd resultaat van het leerproces is dat de deelnemers in staat zijn om een integrale afweging te maken tussen de belangen van people, planet en profit” (Uitvoeringsplan LvDO).

Het LvDO is niet direct gericht op duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering van de departementen, maar op de bewustwording op het gebied van duurzame ontwikkeling. Duurzame bedrijfsvoering vormt een onderdeel van duurzame ontwikkeling. Hierdoor is de LvDO belanghebbende; het streeft hetzelfde doel na. Maar het LvDO wordt wel minder in hun belang geraakt, omdat duurzame bedrijfsvoering niet één van de hoofddoelen is. Het LvDO draagt wel bij aan inzichtverrijking; het biedt onder andere leerprocessen aan.

Urgenda

De laatste actor is een actieorganisatie voor duurzaamheid en innovatie. Het doel van deze organisatie is het sneller duurzaam maken van Nederland. Dit wil Urgenda samen doen met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en particulieren. Urgenda heeft zichzelf enkele doelstellingen gesteld: het creëren van een duurzaamheidsplatform, het ontwikkelen van een visie voor Nederland Duurzaam in 2050, het initiëren en stimuleren van icoonprojecten, het starten en het begeleiden van een regionaal Urgenda-project, het maken van een actieplan en het meebouwen aan de duurzaamheidsbeweging (website Urgenda). De dag van de duurzaamheid is een van de icoonprojecten van Urgenda, waar de Rijksoverheid ook aan meedoet.

De projecten van Urgenda zijn heel erg breed opgezet en zijn bestemd voor een breed publiek. De focus ligt niet op duurzame bedrijfsvoering, maar op duurzaamheid als geheel. Urgenda is daardoor ook niet nauw betrokken bij de bedrijfsvoering van de departementen, maar met het programmateam DBR wordt duurzaamheid in zijn geheel wel in de spotlights gezet. De dag van de duurzaamheid is daar een voorbeeld van. Samen ondernemen het programmateam DBR en Urgenda projecten om duurzaamheid te promoten onder de ambtenaren. Urgenda is ook een belanghebbende in dit netwerk: meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering past binnen de doelstelling van het sneller duurzaam maken van Nederland.

In de onderstaande tabel worden de relevante actoren weergegeven aan de hand van de checklist. De bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies blijken belangrijke actoren te zijn omtrent het onderwerp duurzame bedrijfsvoering. Het programma DBR en de Rijksalliantie zijn de enige twee actoren die ook direct belanghebbende zijn. Het hoofdonderwerp bij beide actoren bestaat uit duurzame bedrijfsvoering. Het programma DBR beschikt daarnaast over bronnen, terwijl de Rijksalliantie zich meer richt op het delen van kennis. Het Rijksduurzaamheidsnetwerk heeft dezelfde opzet als de Rijksalliantie, alleen maakt duurzame bedrijfsvoering onderdeel uit van het hoofddoel. Hierdoor kan het netwerk niet aangemerkt worden als direct belanghebbende, omdat de mate van belang niet zo sterk is als bij de bedrijfsvoerders, interdepartementale commissies, het programma DBR en de Rijksalliantie. Dit is in tabel 2 aangegeven met twee kruisjes. Voor LvDO, Urgenda en het Platform Duurzame Huisvesting geldt dat duurzame bedrijfsvoering een klein onderdeel vormt van de hun doelstelling. Hierdoor is hun mate van belang aangegeven met één kruisje. Wel bieden al deze actoren informatie, kennis, ervaringen, ondersteuning, tools etc. om bij te dragen aan duurzame bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid.

Actoren	Bron-afhankelijkheid	Hinder-macht	Realisatie-macht	Belang-hebbenden	Inzicht-verrijking
Bedrijfsvoerders Rijksoverheid	X	X	X	XXX	
ICFH/ICIA/ICBR	X	X	X	XXX	
Programma DBR	X			XXX	X
Rijksalliantie				XXX	X
Rijksduurzaamheidsnetwerk				XX	X

Platform Duurzame Huisvesting	X	X
PIANOo	XX	X
LvDO	X	X
Urgenda	X	X

Tabel 2: De eerste stap - Identificeer de relevante actoren

2.4.2 Percepties

De actoren die in de vorige paragraaf geïdentificeerd zijn hebben een eigen perceptie over hoe zij het probleem zouden oplossen. In tabel 3 staan de percepties van de actoren weergegeven. De bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies delen dezelfde perceptie. Zowel de managers als de bedrijfsvoerders vinden dat duurzame bedrijfsvoering geen extra kosten met zich moet meebrengen. Het programma DBR geeft juist aan dat er een duidelijke link is tussen duurzame bedrijfsvoering en kostenbesparingen. Het programma DBR kan daarnaast ook een belangrijke bijdrage leveren aan duurzame bedrijfsvoering binnen de departementen, omdat het team het beleid voorbereidt. De Rijksalliantie geeft aan dat een netwerk van rijksambtenaren die zich inzetten voor duurzame bedrijfsvoering, zal leiden tot een snellere vertaling van het beleid naar de uitvoering. De andere actoren geven aan dat met het delen van kennis, ervaringen en tools (onderdelen van) duurzaamheid kan worden bevorderd.

Percepties	
Actoren	
Bedrijfsvoerders Rijksoverheid	De bedrijfsvoerders verwachtten na de KADO aan de slag te moeten met milieuactivisten en bewaarden dusdanig een afstand tussen hen en het DBR. Voorheen was de perceptie van de bedrijfsvoerders: 'we hebben alles al gedaan, we kunnen niets meer doen'. Daarna is dit veranderd in: 'we hebben al veel gedaan, maar wat kunnen we nog meer doen'. Duurzame bedrijfsvoering moet niet geld kosten.
ICFH/ICIA/ICBR	Het afstemmen van beleid rondom de bedrijfsvoering. Duurzame bedrijfsvoering moet niet extra geld kosten.
Programma DBR	Duurzame bedrijfsvoering leidt tot besparingen. Er is een koppeling tussen duurzame bedrijfsvoering en besparingen. Probleem is alleen op te lossen als de bedrijfsvoerders hier ook aan willen werken.
Rijksalliantie	Men kan door ervaringen met elkaar uit te wisselen, bijdragen aan meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Het netwerk draagt bij aan het uitwisselen van informatie, delen van kennis en het aanzetten tot actie. Hierdoor kan de vertaalslag van beleid naar uitvoering rond duurzame bedrijfsvoering versneld worden.
Rijksduurzaamheids- netwerk	Men kan met elkaar netwerken en informatie uitwisselen over duurzaamheid.

Platform duurzame huisvesting	Met duurzame huisvesting is geld te besparen. Door kennis met elkaar te delen, kan men duurzame huisvesting realiseren.
PIANOo	Inkopers delen elkaars kennis en ondersteunen duurzaam inkopen.
LvDO	Het LvDO gelooft erin dat wanneer zij de kennis hebben aangeleverd, men ook daadwerkelijk zo gaat handelen en er dus een gedragsverandering plaatsvindt.
Urgenda	Met verschillende projecten kan duurzaamheid onder de aandacht van de rijksambtenaren worden gebracht.

Tabel 3: De tweede stap - Breng de percepties in kaart

2.4.3 Posities

In deze paragraaf worden de posities van de actoren in kaart gebracht. In de tabel hieronder zijn de middelen waarover de relevante actoren beschikken, de vervangbaarheid van die middelen en positie van de actoren schematisch weergegeven. Allereerst komt duidelijk naar voren dat de bedrijfsvoerders, de interdepartementale commissies en het programma DBR cruciaal van belang zijn bij het verduurzamen van de bedrijfsvoering van het rijk. De bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies beschikken over het middel legitimiteit. In de wet- en regelgeving is opgenomen dat zij het beleid van hun afdeling voor een groot deel bepalen. Dit middel is niet te vervangen. Dit betekent dat zonder toestemming van deze twee actoren, duurzaamheid heel moeilijk geïmplementeerd kan worden in het beleid van de departementen. Financiële middelen behoren ook tot de middelen waarover de bedrijfsvoerders beschikken. Elk departement is verantwoordelijk voor haar eigen financiën. Dit geldt ook voor de afdelingen. De financiële middelen waarover de bedrijfsvoerders beschikken, zijn belangrijk voor het uitvoeren van beleid.

De derde cruciale actor in dit netwerk is het programma DBR. Deze beschikt over financiële middelen, kennis en legitimiteit. Het is mogelijk dat de afdelingen bedrijfsvoering voor de verduurzaming een investering in bijvoorbeeld installaties moeten doen. Een dergelijk investering is niet aantrekkelijk voor de bedrijfsvoerders, waardoor zij er heel vaak vanaf zien. Het programma DBR kan de bedrijfsvoerders voorzien van financiële middelen. Immers, de verwacht is dat na een investering in bijvoorbeeld installaties op den duur kosten worden bespaard. Daarnaast hoeven de bedrijfsvoerders het wiel niet voor een tweede keer uit te vinden; het programmateam houdt zich namelijk bezig met de beleidsvoorbereiding. Het programmateam ondersteunt hiermee de departementen. Tenslotte is het programma DBR is het enige programma dat rijksbreed is opgezet. Dit maakt het programmateam DBR een legitieme partner voor de departementen.

De Rijksalliantie heeft ten opzichte van de eerder genoemde actoren een kleine rol binnen het netwerk. Toch is deze rol groter dan die van het Rijksduurzaamheidsnetwerk, Platform Duurzame Huisvesting, PIANOo, LvDO en Urgenda. Rijksalliantie heeft als hoofddoel een duurzame bedrijfsvoering binnen het rijk. Hiermee onderscheidt het zich van de andere actoren. Kennis die er gedeeld wordt, gaat grotendeel over een duurzame bedrijfsvoering. Ook is er sprake van enige legitimiteit, maar deze is vrij laag. Het Rijksduurzaamheidsnetwerk, het platform duurzame huisvesting en PIANOo spelen ook enigszins een rol in het netwerk. In het Rijksduurzaamheidsnetwerk is er sprake van interactie tussen collega-ambtenaren. Er wordt kennis rondom duurzaamheid uitgewisseld. Onder de deelnemers van het Rijksduurzaamheidsnetwerk zitten ook bedrijfsvoerders. Hierdoor is er sprake van enige legitimiteit. Het Platform Duurzame Huisvesting en PIANOo bieden kennis aan rondom een thema dat deel uitmaakt van duurzame bedrijfsvoering. Deze kennis is onvervangbaar, omdat alleen deze actoren deze kennis aanbieden. Dit maakt deze twee actoren enigszins belangrijk in het netwerk.

Het LvDO en Urgenda bieden informatie aan. Deze kennis draagt niet direct bij aan duurzame bedrijfsvoering. De kennis die zij bieden is daarom aan te merken als vervangbaar. Op grond hiervan kan gesteld worden dat deze twee actoren een kleine rol spelen in het netwerk rondom duurzame bedrijfsvoering.

Actoren	Middelen	Vervangbaarheid van de middelen	Cruciale actoren
Bedrijfsvoerders Rijksoverheid	<p><i>Legitimiteit:</i> departementen zijn autonoom en doen hun eigen bedrijfsvoering.</p> <p><i>Financiële middelen:</i> elk departement doet zijn eigen huishouding. Zo ook de afdeling.</p>	<p>Legitimiteit is het belangrijkste middel en niet te vervangen.</p> <p>Financiële middelen zijn erg belangrijk voor het kunnen uitvoeren van beleid.</p>	+++
ICFH/ICIA/ICBR	<p><i>Legitimiteit:</i> de interdepartementale commissies bepalen voor een groot deel het beleid.</p>	<p>Legitimiteit is het belangrijkste middel en niet te vervangen.</p>	+++
Programma DBR	<p><i>Financiële middelen:</i> wanneer er door een departement geïnvesteerd dient te worden, om duurzaam te kunnen opereren, probeert het DBR een financier hiervoor te vinden.</p> <p><i>Kennis:</i> het bieden van beleidsvoorbereiding, ondersteuning en kennis rondom duurzame bedrijfsvoering.</p> <p><i>Legitimiteit:</i> het enige programma dat</p>	<p>Financiële middelen zijn erg belangrijk voor het kunnen realiseren van duurzame initiatieven in de bedrijfsvoering.</p> <p>Kennis is vervangbaar. Andere actoren kunnen hetzelfde bieden.</p> <p>Legitimiteit is niet</p>	+++

	rijksbreed is opgezet voor de voorbereiding van het beleid rondom duurzame bedrijfsvoering.	vervangbaar.	
Rijksalliantie	<i>Kennis:</i> het delen van ervaringen, kennis en tips met collega-ambtenaren. <i>Legitimiteit:</i> is laag. Een deel van de deelnemers is zelf ook bedrijfsvoerder. Hierdoor is er toch sprake van enige legitimiteit.	Kennis is enigszins vervangbaar, maar toch kostbaar.	++
Rijksduurzaamheidsnetwerk	<i>Kennis:</i> het uitwisselen van ervaringen, tools en kennis rondom duurzaamheid met collega-ambtenaren. <i>Legitimiteit:</i> is laag. Een deel van de deelnemers zit in de bedrijfsvoering. Hierdoor is er sprake van enige legitimiteit.	Kennis is grotendeels vervangbaar. Andere actoren bieden ook kennis over uitlopende zaken rondom duurzame bedrijfsvoering.	+
Platform Duurzame Huisvesting	<i>Kennis:</i> het uitwisselen van informatie over duurzame huisvesting.	De beste kennis rondom duurzame huisvesting is te verkrijgen bij het platform. Hierdoor is die informatie onvervangbaar.	+
PIANOo	<i>Kennis:</i> het uitwisselen en het bieden van informatie over inkopen en aanbesteden.	De beste kennis rondom inkopen en aanbesteden is te verkrijgen bij PIANOo. Hierdoor is die informatie onvervangbaar.	+
LvDO	<i>Kennis:</i> het bieden van informatie over duurzame ontwikkeling.	Kennis van de LvDO draagt niet direct bij aan duurzame bedrijfsvoering. Informatie is vervangbaar.	
Urgenda	<i>Kennis:</i> het bieden van informatie en projecten rondom duurzaamheid.	Kennis van Urgenda draagt niet direct bij aan duurzame bedrijfsvoering. Informatie is vervangbaar.	

Tabel 4: De derde stap - Bestudeer de posities van de actoren

2.5 Tot slot

Uit de actoranalyse blijkt dat de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies een cruciale rol vervullen rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. Het programma DBR is een geïnstitutionaliseerde actor die het beleid voorbereidt. De deelnemers van de Rijksalliantie vormen een informeel netwerk dat zich inzet voor duurzame bedrijfsvoering binnen het rijk. De deelnemers van de Rijksalliantie en het Rijksduurzaamheidsnetwerk zijn hoofdzakelijk werkzaam binnen het rijk. 45% van de deelnemers van de Rijksalliantie is werkzaam binnen de afdelingen bedrijfsvoering. De

bedrijfsvoerders zitten daarnaast ook nog grotendeels in de netwerken van onder andere PIANOo, LvDO en het Platform Duurzame Huisvesting. Dit geeft aan hoe het netwerk rondom duurzame bedrijfsvoering op rijksniveau verstrengeld is.

De Rijksalliantie is de actor die zich voornamelijk richt op de duurzame bedrijfsvoering.

Binnen dit onderzoek komt de focus te liggen op de samenwerking tussen het programmateam DBR en het individu op de werkvloer van de verschillende departementen. Nadruk komt te liggen op het individu die tevens deelnemer is van de Rijksalliantie.

3. Theoretisch kader: Samenwerkingsbereidheid

3.1 Inleiding

In dit onderzoek neemt het begrip ‘samenwerkingsbereidheid’ een belangrijke rol in. Uit de doel- en vraagstelling blijkt dan ook dat de focus voornamelijk ligt op de bereidheid van de leden van de Rijksalliantie om samen te werken met het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk. In dit hoofdstuk komen theoretische benaderingen over samenwerken aan bod. Allereerst wordt er gekeken naar enkele theoretische perspectieven over samenwerken (paragraaf 3.2). Aansluitend worden de theoretische perspectieven over bereidheid onder de loep genomen (paragraaf 3.3). Aan de hand van deze perspectieven wordt een benadering voor de samenwerkingsbereidheid gecreëerd die de hypothesen bevatten die in dit onderzoek getoetst zullen worden (paragraaf 3.4). Vervolgens komt het conceptueel model aan bod (paragraaf 3.5). Tenslotte worden de interventiemogelijkheden vanuit de theoretische benadering behandeld (paragraaf 3.6).

3.2 Samenwerken

Er zijn verschillende theorieën over samenwerken, waaronder samenwerken tussen organisaties. In dit onderzoek wordt ingegaan op de samenwerking tussen een individu en een institutie. Hierdoor passen de sociologische en psychologische theorieën over samenwerken beter bij dit onderzoek, omdat hierbij ook de factoren die voor een individu van belang zijn om samen te werken worden meegenomen.

Barnard (1938), wiens naam vaak direct gelinkt wordt aan samenwerken, geeft aan dat het hebben van doelen belangrijk is bij samenwerken. Hij geeft in zijn studie aan dat er verschillen in de kijk mogelijk moeten zijn, maar dat deze verschillen echter niet te groot dienen te zijn. Het belangrijkste is dat er geen sprake is van een conflict en dat men een gemeenschappelijk doel nastreeft. Men is bereid samen te werken en stelt dit dan ook niet ter discussie. Barnard geeft daarbij ook aan dat samenwerken het zoeken naar een gemeenschappelijk uitgangspunt en een gemeenschappelijk handelingsrepertoire is. Hij beaamt dit ook met de woorden: *“Doing things together”* (1938).

“Doing things together” is niet zo eenvoudig als het klinkt. Samenwerken is toch niet vanzelfsprekend, immers *“ieder van de partners dient een deel van zijn autonomie opgeven in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt”* (Kaats & Opheij, 2008, p.387).

Een theorie over interorganisationele samenwerking die gebaseerd is op diverse praktijkervaringen is die van Huxham en Vangen. In hun boek 'Managing to Collaborate' geven de schrijvers aan in welke context het beste samengewerkt kan worden. De intentie van hun studie is om een plaatje te creëren voor elke thema van de sleutelwoorden dat ten grondslag ligt aan het uitoefenen van samenwerken. Daarbij wordt de nadruk gelegd op synergie tussen de samenwerkende organisaties (Huxham & Vangen, 2005, p.33).

Twee kenmerken van samenwerken komen duidelijk terug in hun studie; de wederzijdse afhankelijkheid en de gezamenlijke doelen en behoeftes.

Wederzijdse afhankelijkheid wordt binnen de theorie van Huxham en Vangen uitgewerkt in de zogenaamde 'collaborative advantage'. Deze benadering gaat ervan uit dat partners binnen een samenwerkingsverband elkaar nodig hebben. De partners samen dienen samen meer te bereiken dan afzonderlijk (2005, p.60).

De gezamenlijke behoeftes en doelen zijn volgens Huxham en Vangen een vereiste om maatschappelijke problemen op te lossen. Hierbij onderscheiden deze auteurs drie soorten doelen. Ten eerste kan een samenwerking een oplossing bieden voor een meta-doel. Dit doel heeft een morele grondslag. Daarnaast kan een samenwerking een oplossing bieden voor een individueel doel. Hierbij geldt dat samenwerken met anderen het enige middel is om een wenselijk eindresultaat te bereiken. Tenslotte kan samenwerken een extern doel hebben hier ontstaat samenwerken door externe druk (Huxham & Vangen, 2005, p.84). Huxham en Vangen hanteren de volgende indicatoren in hun studie: gezamenlijke doelen, communicatie, toewijding en vastberadenheid, compromis, passende werkprocessen, verantwoording, democratie en evenwicht, middelen, vertrouwen en macht (2005, p.36).

Een variant op de theorie van Huxham en Vangen is het kijkglas, geïntroduceerd door Bremerkamp, Opheij en Kaats (2009). Dit kijkglas biedt de mogelijkheid om naar het proces van samenwerken te kijken. Het kijkglas begint met het centraal stellen van vier puzzelstukjes. De auteurs geven aan dat bij elke vraagstuk waarbij meerder partijen betrokken zijn, ieder betrokkene een eigen perceptie heeft en met een eigen bril naar de situatie kijkt. In de eerste cirkel gaat het om vier verschillende puzzelstukken waar ieder een verschillend belang aan hecht. Elke actor definieert de puzzelstukken naar eigen perceptie. Om samen te kunnen werken is het belangrijk dat men komt tot een gezamenlijke perceptie betreffende de vier puzzelstukken. De auteurs geven dan ook aan dat het belangrijk is dat de betrokkenen deze puzzel samen leggen, zodat er een gezamenlijk beeld ontstaat (Bremerkamp, Opheij & Kaats, 2009, p.5). De tweede cirkel in het kijkglas wordt gevormd door drie soorten belangen: collectieve belangen, individuele belangen en organisatiebelangen. Dit kijkglas verschaft ook

informatie wat betreft de context. In het kijkglas vormt dit de derde cirkel. Hierin wordt er gekeken naar de omgeving, de spelers en het proces (Bremerkamp, Opheij & Kaats, 2009, p.5).

Deze theorieën bieden meer informatie over samenwerken, maar het merendeel van deze theorieën gaan niet in op samenwerken tussen een individu en een institutie. Deze theorieën geven meer informatie over de karakteristieken van samenwerken. Een theorie die ingaat op een samenwerking tussen een individu en een institutie zou beter passen in dit onderzoek. De bovenstaande theorieën gaan ook niet in op de bereidheid om samen te werken, maar over het uiteindelijke gedrag. Het bovenstaande biedt wel inzicht in de mogelijkheden om een model over bereidheid om te bouwen.

3.3 *Bereidheid*

Bereidheid kan op verschillende manieren in kaart worden gebracht. Allereerst zal ingegaan worden op de theorie van ‘planned behavior’ van Fishbein en Ajzen (1991, p. 179). Hierna zal het DINAMO-model, dat gebaseerd is op de theorie van Ajzen behandeld worden.

3.3.1 *Theorie van gepland gedrag*

De theorie van gepland gedrag vult de theorie van ‘*reasoned action*’ (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) aan. Die gaat ervan uit dat de gedragsintentie de belangrijkste determinant is van gedrag. Gedragsintentie hangt af van twee factoren: de attitude en de sociale norm.

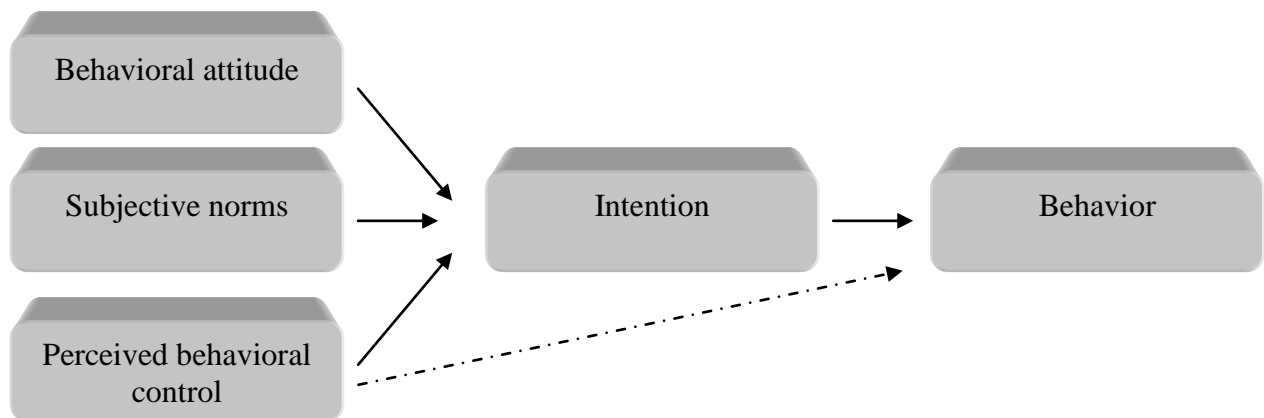
De theorie van ‘*planned behavior*’ gaat ervan uit dat de bereidheid om een bepaald gedrag te vertonen afhangt van drie factoren: attitude, sociale norm en gedragscontrole (Ajzen, 1991, p. 182). De intentie vormt een belangrijke schakel tussen de drie factoren en het daadwerkelijke gedrag. Ajzen zegt hierover: “*They are indicators of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform the behavior. As a generale rule, the stronger the intention to engage in a behavior, the more likely should be its performance*” (1991, p.181). Vanuit dit gegeven kan men veronderstellen dat de mate van intentie, het tonen van een bepaald gedrag bepaalt. Ajzen gaat niet in op de relatie tussen de intentie en het tonen van een bepaald gedrag. De assumptie is dat wanneer men bereid is een bepaald gedrag te vertonen, dit gedrag zal tonen.

In figuur 2 is aangegeven welke factoren volgens Ajzen invloed hebben op de intentie: attitude, sociale norm en gedragscontrole. Attitude betreft een bepaalde houding tegen over

een bepaalde gedraging. Ajzen geeft aan dat de attitude ten opzichte van een bepaald gedrag afhangt van de verwachtingen over de consequenties van dit gedrag en de waarderingen van de verwachte gevolgen (Ajzen, 1991).

De sociale norm ten opzichte van een bepaald gedrag hangt af van de percepties van de medewerkers over de mening van de referent, maar ook van de mate geneigdheid om zich te conformeren aan deze mening (Ajzen, 1991).

Gedragscontrole gaat het om de waargenomen (on)mogelijkheden om een bepaald gedrag te vertonen binnen een organisatie (Ajzen, 1991). Ajzen geeft daarnaast ook aan dat de gedragscontrole een drempel kan vormen, waardoor het gedrag toch niet tot uiting gebracht kan worden. Ondanks dat het gegeven dat de bereidheid hoog is (Ajzen, 1991). In figuur 2 is dit aangegeven met een stippellijn.



Figuur 2: Model van Ajzen (1991, p.182)

In dit onderzoek geldt dat de attitude van samenwerken afhangt van de verwachtingen over de consequenties van samenwerken met het programma DBR en de waarderingen van de verwachte gevolgen. De sociale norm ten opzichte van het samenwerken met het programma DBR hangt af van de percepties van de medewerkers over de mening van de referent en de geneigdheid van de referent om zich te conformeren met deze mening. De gedragscontrole is in dit onderzoek de (on)mogelijkheden om samen te werken met het programma DBR.

Werkprocessen die het niet mogelijk maken om samen te werken met het programma kunnen een voorbeeld zijn van een onmogelijkheid.

Voor dit onderzoek geldt dat deze drie factoren invloed hebben op de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie. Dit model biedt meer inzichten wat betreft de bereidheid van de deelnemers om een bepaald gedrag te vertonen,

maar de elementen van dat bepaalde gedrag worden hier niet meegenomen. Het model van Ajzen is een 'leeg model', die op verschillende manieren ingevuld kan worden. Dit model gaat heel algemeen in op de drie factoren van bereidheid. Deze benadering biedt niet voldoende mogelijkheden om de samenwerkingsbereidheid in kaart te brengen.

3.3.2 Het DINAMO-model

Een variant op het model van Ajzen is het DINAMO-model (Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations) door Metselaar (1997). Metselaar gaat er net als Ajzen vanuit dat het gedrag van iemand voorkomt uit de intentie van deze persoon. Hij heeft het model van Ajzen verder ingevuld met indicatoren. Met behulp van dit model zou de veranderingsbereidheid van managers bepaald kunnen worden. Metselaar geeft in een latere studie aan dat dit model ook geldt voor medewerkers in het algemeen (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

Metselaar heeft de aspecten van het model van Ajzen vertaald naar de veranderingsbereidheid. De drie aspecten zijn als volgt vertaald: het gaat om willen (attitude), het gaat om moeten (sociale norm) en het gaat om kunnen (gedragscontrole) veranderen. Metselaar geeft daarbij aan dat de attitude aangeeft in hoeverre men wil veranderen, de sociale norm geeft aan in hoeverre men het gevoel heeft te moeten veranderen en de gedragscontrole geeft aan in hoeverre men van mening is dat hij daadwerkelijk kan veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

Willen

Metselaar en Cozijnsen geven in hun boek aan dat de attitude van een persoon afhangt van twee soorten reacties: de cognitieve en de affectieve reacties (1997). Cognitieve reacties zijn reacties die ontlokt worden op basis van rationeel denken. Voor dit model geldt dat de persoon inschat wat voor gevolgen een verandering zal hebben voor zichzelf en voor de organisatie. Aan de hand hiervan hebben Metselaar en Cozijnsen de volgende indicatoren vastgesteld: De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk en de verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie (p.37).

Affectieve reacties hebben te maken met de emoties die de verandering oproept. Het gaat hierbij om de vraag of de verandering positief of negatief worden ervaren. Wanneer de verandering positief ervaren zal worden, dan zal volgens Metselaar en Cozijnsen de veranderingsbereidheid ook groter zijn (p.37).

De afgelopen jaren heeft Metselaar het model verder aangevuld met enkele indicatoren. Hij heeft de indicator emoties onderverdeeld in emoties die de verandering oproept en de emotionele betrokkenheid. Hij zegt hierover dat wanneer men emotioneel betrokken is bij een verandering, een grotere emotionele binding heeft met de verandering. Hij verwacht dat deze persoon een grotere bereidheid zal tonen (Metselaar & Cozijnsen, 2005, p.68).

Moeten

De sociale norm wordt volgens Metselaar en Cozijnsen bepaald door de houding van de collega's en de leidinggevend. Deze houdingen beïnvloeden het gevoel van iemand om mee te veranderen. Er is dus sprake van een groepsdruk. Deze groepsdruk bepaalt de sterkte van het gevoel van moeten veranderen bij iemand (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.38).

Naast de groepsdruk bepaalt de noodzaak de veranderingsbereidheid. Dit is ook een van de indicatoren waarmee Metselaar het oorspronkelijke model mee heeft aangevuld. Het centrale uitgangspunt van deze indicator is dat wanneer men vindt dat een bepaalde verandering noodzakelijk is, men eerder geneigd is om te veranderen. Wanneer diegene een bepaalde verandering niet noodzakelijk acht, zal deze persoon een lagere veranderingsbereidheid tonen (Metselaar & Cozijnsen, 2005, p. 69).

Kunnen

Gedragcontrole wordt door Metselaar en Cozijnsen als de mate van realiseerbaarheid van het gewenste gedrag. Hierbij geven zij aan dat men de beschikking dient te hebben over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.39). Hierbij maken zij een onderscheid tussen twee soorten factoren.

Allereerst gaan zij in op de 'zelfcontrole'. Hiermee doelen zij op de controle die iemand ervaart over een veranderingsproces, afhankelijk is van zijn of haar kennis en ervaringen met veranderingen. De kennis en ervaringen van iemand worden door de persoon zelf bepaald.

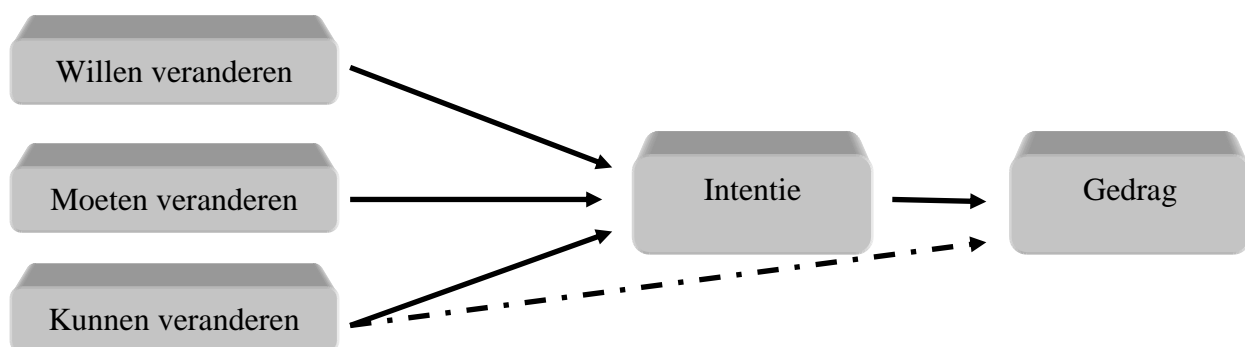
Hierdoor noemen Metselaar en Cozijnsen deze factoren, de zelf-controlefactoren.

De tweede soort factoren worden de externe-controlefactoren genoemd. Hier doelen zij op de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om een verandering in te voeren, zoals tijd en mankracht. Deze middelen worden door de organisatie ter beschikking gesteld, waardoor ze externe-controlefactoren worden genoemd. De zelf-controlefactoren en de externe-controlefactoren bepalen de mate van 'kunnen' (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.39).

De wijze waarop het veranderproces aangestuurd wordt, speelt ook een belangrijke rol tijdens organisatieveranderingen. Metselaar en Cozijnsen geven aan dat wanneer deze doelgericht

wordt aangestuurd en helder is gefaseerd, dit een positieve invloed zal hebben op gedragscontrole en dus de veranderingsbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.40). Tenslotte wordt in hetzelfde onderzoek van Metselaar en Cozijnsen aangegeven dat complexiteit de veranderingsbereidheid kan beïnvloeden. Er wordt verondersteld dat wanneer er sprake is van weinig complexiteit, de veranderingsbereidheid hoger zal zijn (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.40). Deze vier factoren hebben volgens Metselaar en Cozijnsen invloed op de veranderingsbereidheid. In hun model verbinden zij deze vier factoren middels een stippellijn ook met het gedrag. Dit doen zij om aan te geven dat deze vier factoren er ook voor zouden kunnen zorgen dat het gedrag niet gerealiseerd wordt. In figuur 3 is dit weergegeven met een stippellijn.

Het model van Metselaar komt overeen met het model van Ajzen, maar is verder ingevuld met indicatoren. Dit model brengt de bereidheid tot veranderen in kaart. In figuur 3 is het model van Metselaar weergegeven.



Figuur 3: DINAMO-model van Metselaar (1997).

3.4 Samenwerkingsbereidheid

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een combinatie van theoretische benaderingen. De vraag van het programmateam DBR is om de samenwerkingsbereidheid in kaart te brengen. Wanneer naar de bovenstaande benaderingen wordt gekeken, blijkt dat het DINAMO-model bruikbaar is voor dit onderzoek. Het DINAMO-model brengt de bereidheid tot veranderen in kaart en biedt de mogelijkheid het model met enkele kleine aanpassingen en aanvullingen te gebruiken om de samenwerkingsbereidheid in kaart te brengen.

In dit onderzoek wordt in plaats van bereidheid om te veranderen, de bereidheid om samen te werken in kaart gebracht. De drie dimensies van bereidheid van dit model kunnen met enkele

kleine aanpassingen ook gebruikt worden om de bereidheid om samen te werken te onderzoeken.

Het *willen*, *moeten* en *kunnen* wordt in dit onderzoek uitgewerkt met de kenmerken van samenwerken. Dit onderzoek gaat over de samenwerking tussen een individu en een programma. Daarbij wordt met de samenwerkingsbereidheid de mate van het individu om samen te werken met het programma DBR bedoeld. Dit betekent dat op grond hiervan alleen de indicatoren die deze relatie beschrijven geselecteerd zullen worden. Daarnaast dienen de indicatoren van samenwerken te passen in het DINAMO-model. Door de geselecteerde indicatoren in het DINAMO-model te implementeren, kan de samenwerkingsbereidheid van het individu uitgedrukt worden.

Een praktisch voordeel van het DINAMO-model is dat dit model een gevalideerde vragenlijst heeft die ook voor dit onderzoek kan worden gebruikt. Met deze vragenlijst kan men de bereidheid en de factoren die hierop van invloed zijn meten.

3.4.1 Willen

Metselaar geeft aan dat gevolgen voor het werk de bereidheid beïnvloedt. Hiermee maakt hij een onderscheid tussen de *gevolgen voor het werk van de medewerkers en de meerwaarde voor de organisatie*. Hij geeft aan dat deze positief gerelateerd zijn met bereidheid. Dit betekent in dit onderzoek dat wanneer een deelnemer van de Rijksalliantie inschat dat samenwerken met het programmateam DBR tot positieve gevolgen zal leiden (voor de organisatie/ het werk of voor de deelnemer van de Rijksalliantie zelf), deze deelnemer van de Rijksalliantie een grotere bereidheid tot samenwerken zal tonen.

H1:



H2:



Metselaar heeft het ook over emoties en betrokkenheid in een veranderingsproces en de positieve invloed hiervan op de bereidheid. Gezien het onderzoek van Metselaar gericht is op gedragsverandering en gedragsverandering vaak gepaard gaat met een heel proces, is het begrijpelijk dat Metselaar dit als een belangrijke indicator ziet. Dit zou in dit onderzoek wat genuanceerder kunnen. In dit onderzoek gaat het niet om een proces van gedragsverandering,

maar om het specifieke gedrag samenwerken op het gebied van duurzaamheid. Een dergelijke samenwerking kan verschillende emoties oproepen. Wanneer er sprake is van oprechte interesse in een samenwerking en duurzaamheid, dan zal dit positieve reacties oproepen. Oprechte interesse is tevens een van de indicatoren van samenwerken die terugkomt in dit model en verenigbaar is met het model van bereidheid (Bremerkamp, Opheij & Kaats, 2009). Oprechte interesse maakt onderdeel uit van de emoties die een samenwerking oproept. Wanneer hier sprake is van *positieve emoties*, is de verwachting dat de samenwerkingsbereidheid ook hoger is.

H3:



Metselaar stelt dat wanneer men meer betrokken is bij het proces, men meer emotionele binding heeft met de verandering. Deze binding kan in dit onderzoek op een andere manier ingevuld worden. Van de deelnemers van de Rijksalliantie is de verwachting dat zij meer affiniteit hebben met duurzaamheid. Hierdoor is de verwachting dat deze deelnemers een emotionele binding hebben met het onderwerp. De verwachting is dat wanneer de emotionele betrokkenheid groot is, er sprake is van een grotere samenwerkingsbereidheid. Wanneer *de emotionele betrokkenheid* groot is, zal er sprake zijn van meer toewijding en vastberadenheid ten aanzien van samenwerken. Toewijding en vastberadenheid vormen ook een indicator van samenwerken dat verenigbaar is met het model van bereidheid. De verwachting is dat de mate van deze emotionele binding hoog is, gezien dat de drijfveer is geweest voor deze mensen om zich aan te sluiten bij het informeel netwerk de Rijksalliantie.

H4:



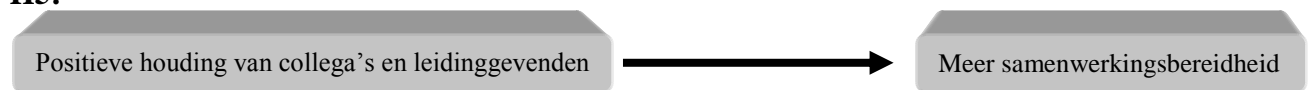
De gevolgen voor de organisatie, de gevolgen voor het werk, emoties en de emotionele betrokkenheid vormen de indicatoren van willen samenwerken.

3.4.2 Moeten

Een belangrijke indicator van Metselaar die goed past in dit onderzoek is de groepsdruk die mensen ervaren. De houding van mensen ligt hieraan. Metselaar geeft aan dat wanneer de mensen in de directe omgeving een positieve houding hebben tegenover een bepaald gedrag, dit een positieve invloed heeft op de bereidheid van de medewerkers. Metselaar heeft het

hierbij over *de houding van de leidinggevenden en collega's*. Dit is een belangrijk aspect in dit onderzoek. De leidinggevenden van de verschillende departementen zijn vertegenwoordigd in de vele interdepartementale commissies. De bereidheid van deze leidinggevenden beïnvloedt ook de bereidheid van de medewerkers op de werkvloer. Voor dit onderzoek is het belangrijk te weten in hoeverre deze groepsdruk aanwezig is. Wanneer er aanbevelingen gedaan worden om het samenwerken te bevorderen, is het goed om te weten welke groepen gemobiliseerd moeten worden. Peter van der Parre, programmamanager DBR, heeft in een van de gesprekken aangegeven het belangrijk is de werkvloer mee te krijgen in het samenwerken (persoonlijke mededeling, 30-03-2011).

H5:



Noodzaak speelt ook een belangrijke rol bij het meten van de samenwerkingsbereidheid. Wanneer de deelnemers van de Rijksalliantie vinden dat een samenwerking met het programmateam DBR noodzakelijk is, om iets te kunnen betekenen, zullen zij een hogere bereidheid tonen. Wanneer diegene een samenwerking met het programmateam niet noodzakelijk acht, zal deze persoon een lagere veranderingsbereidheid tonen (Metselaar en Cozijnsen, 1997). De theoretische benadering van Huxham en Vangen gaf al aan dat partners dienen samen meer te bereiken dan afzonderlijk (2005). Wanneer door de deelnemer van de Rijksalliantie de noodzaak wordt erkend dat hij het programmateam DBR nodig heeft om meer te bereiken op het gebied van duurzaamheid, hij een grotere bereidheid zal tonen.

H6:



De houding van collega's en leidinggevenden en de noodzaak vormen de indicatoren van moeten samenwerken.

3.4.3 Kunnen

De realiseerbaarheid van een bepaald gedrag hangt af van de indicatoren voor gedragscontrole. De zelf-controlefactoren vormen een van deze factoren. Ervaring en kennis bepalen in hoeverre men bereid is samen te werken met het programmateam DBR. Verschillende aspecten die belangrijk zijn bij samenwerken, komen terug in deze indicator.

Allereerst bepalen de kennis en kunde in hoeverre men beschikt over de zelf-controlefactoren. Kennis en kunde zijn belangrijk om de samenwerking te laten slagen. Hierbij gaat het om inhoudelijke, procesmatige en emotionele kennis en kunde (Bremerkamp, Opheij & Kaats, 2009, p.7). De aanwezigheid van deze factor heeft volgens de auteurs een positieve invloed op samenwerken.

Eerdere ervaringen met het programmateam bepalen ook in hoeverre men bereid is samen te werken. Daarnaast kan aan de hand hiervan ook bepaald worden of men kan bijdragen aan samenwerken. Wanneer een deelnemer van de Rijksalliantie in het verleden positieve ervaringen heeft opgedaan met het programmateam DBR, zal hij meer bereid zijn samen te werken.

In dit onderzoek betekent dit dat de ambtenaren goed op de hoogte moeten zijn van het programma om samen te kunnen werken. Uit een studie van Fishbein blijkt dat men door het vergroten van kennis een attitude kan laten veranderen. Dit betekent ook dat wanneer men goed op de hoogte is van het programma DBR, men bereid zal zijn om samen te werken.

H7:



Externe-controlefactoren vormen een tweede component van het kunnen samenwerken met het programmateam DBR. Hierbij gaat het om middelen die men tot zijn beschikking moet hebben om te kunnen samenwerken met het programma DBR. Beredeneerd vanuit de theorie van Metselaar en Cozijnsen en kenmerken van theorieën over samenwerken, betekent dit dat de deelnemers van de Rijksalliantie de beschikking moeten hebben over voldoende mankracht en tijd om te kunnen samenwerken. Niet passende werkprocessen belemmeren het samenwerken (Huxham & Vangen, 2005, p.36). Flexibiliteit, passende werkprocessen en beschikbare middelen vergroten de mate van de externe-controlevaariabelen. De departementen zouden de ambtenaren moeten voorzien in de nodige middelen. Wanneer de ambtenaren de beschikking hebben over een ***grote mate van tijd en mankracht***, zal dit onder deze ambtenaren leiden tot een grotere samenwerkingsbereidheid.

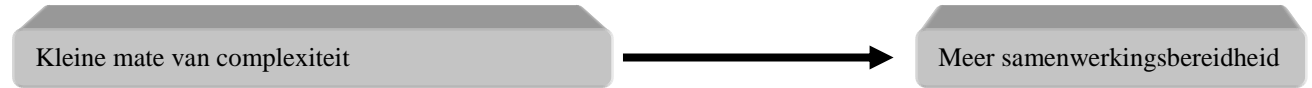
H8:



De laatste hypothese heeft betrekking op de mate van de complexiteit. Procedures, de structuur van een organisatie en evenwicht bepalen onder andere de mate van de complexiteit.

Wanneer er sprake is van *weinig complexiteit* in een organisatie, dan is de verwachting dat men meer bereid is samen te werken.

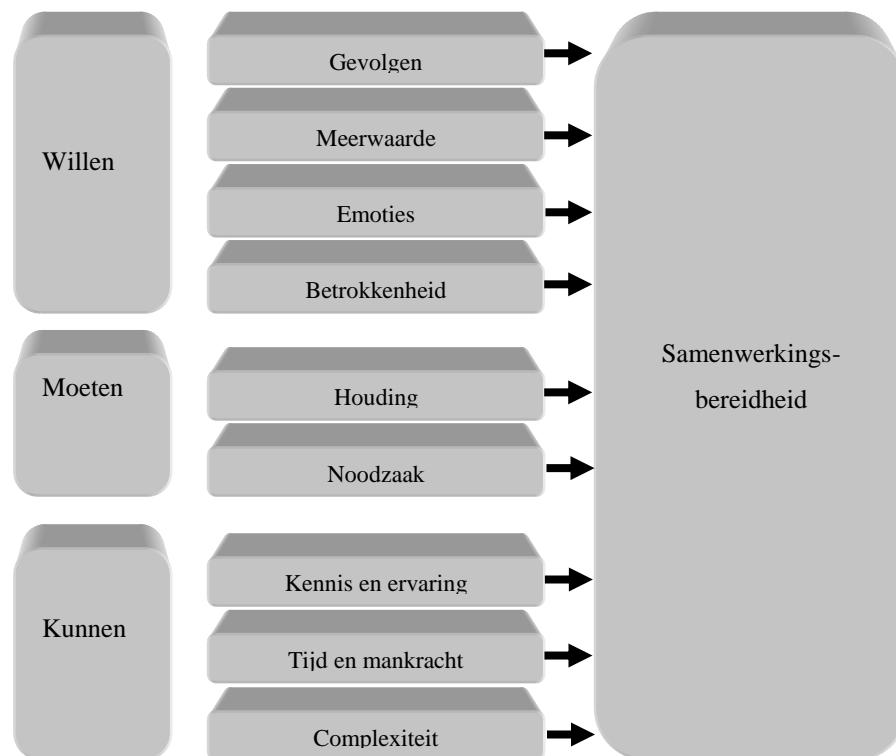
H9:



De indicator ‘wijze van aansturing’ wordt in dit onderzoek niet meegenomen, omdat deze indicator niet geschikt is om de samenwerkingsbereidheid te meten. Deze indicator is namelijk erg specifiek geformuleerd en gaat over de aansturing van een veranderingsproces. In dit onderzoek wordt de samenwerkingsbereidheid gemeten, waarbij er geen sprake is van een concreet proces.

3.5 Conceptueel model

Aan de hand van de hierboven genoemde indicatoren kan het conceptueel model opgesteld worden. De componenten van samenwerken blijken te kunnen passen in het model van Metselaar. Daarnaast is het model van Metselaar met kleine aanpassingen om te bouwen naar een model dat de samenwerkingsbereidheid te meten. De negen indicatoren hebben volgens dit conceptueel model een directe invloed op de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie.



Figuur 4: Conceptueel model

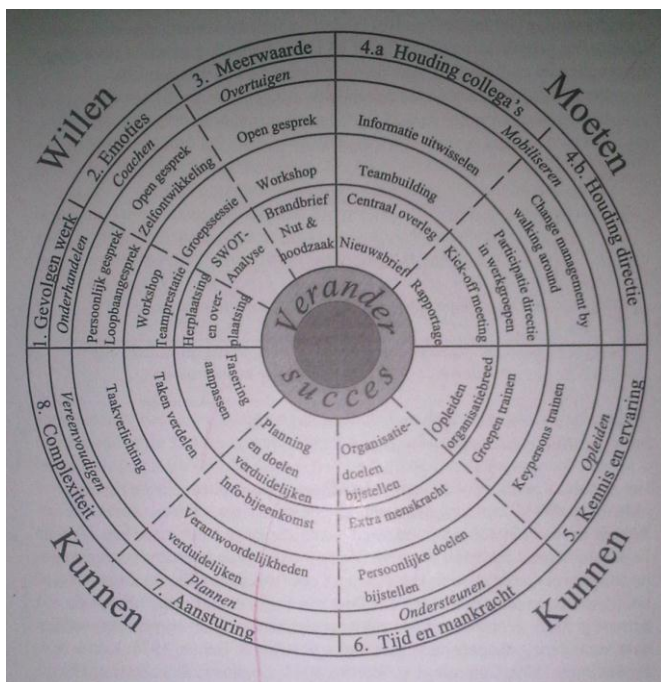
3.6 Interventiewiel

In de voorafgaande paragraaf is het conceptueel model dat de samenwerkingsbereidheid zal gaan meten, behandeld. In dit deel wordt ingegaan op de mogelijke interventies die de samenwerkingsbereidheid kunnen vergroten. Metselaar en Cozijnsen hebben een interventiewiel ontwikkeld waarin zij een groot aantal interventies systematisch in hebben ondergebracht.

Metselaar en Cozijnsen introduceren in hun studie een interventiewiel om de veranderingsbereidheid te vergroten (Metselaar en Cozijnsen, 1997, p.94). Hiervoor hebben zij de bouwstenen van hun model gebruikt. Figuur 5 geeft het interventiewiel weer. De bouwstenen van het model hebben zij in de buitenste ring van het interventiewiel geplaatst. De tweede ring wordt gevormd door de veranderingsstrategieën die het beste passen bij de betreffende bouwsteen. Onder een veranderingsstrategie verstaan Metselaar en Cozijnsen ‘de wijze waarop een manager of adviseur aandacht schenkt aan de zwakke plekken in het veranderingsproces’ (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.94).

Het derde wiel wordt gevormd door de interventies op persoonsniveau; interventies die in een één-op-één gesprek kunnen worden uitgevoerd. De interventies op groepsniveau, interventies waarbij meerdere mensen tegelijk betrokken zijn, zijn opgenomen in het vierde wiel.

Tenslotte wordt het vijfde wiel gevormd door interventies op organisatieniveau; interventies die betrekking hebben op alle medewerkers in de organisatie (Metselaar en Cozijnsen, 1997, p.94).



Figuur 5: Het interventiewiel (Bron: Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.95)

3.6.1 Interventies

De veranderstrategie die bij *gevolgen voor het werk* hoort is onderhandelen; “het tegen elkaar afwegen en bespreken van voor- en nadelen van alternatieven en het kiezen van een bevredigende oplossing voor meningsverschillen” (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.97). De veranderstrategie die bij *de meerwaarde voor de organisatie* hoort, is overtuigen. Het is namelijk belangrijk dat het doel duidelijk is (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.99). Wanneer er ingegrepen moet worden bij de *emoties*, is coachen volgens Metselaar het interventiemiddel. Belangrijk hierbij is om de negatieve gevoelens boven tafel te brengen (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.98).

In het interventiewiel maakt Metselaar een onderscheid tussen *houding* van collega's en de houding van leidinggevendenden. Het bijbehorende interventiemiddel is mobiliseren (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.100). Voor de indicator noodzaak is geen interventiemiddel opgenomen in het wiel. Noodzaak is een indicator die in voorkomt in het model van Metselaar dat herzien is. Tot op heden is het interventiewiel nog niet herzien.

Metselaar geeft aan dat opleiden de strategie is bij *kennis en ervaring*. Praten is namelijk niet voldoende; er kunnen namelijk verschillende oorzaken liggen aan het gebrek aan kennis en ervaring (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.102). Ondersteunen is de strategie die hoort bij *tijd en mankracht* (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 102). Het gebrek hieraan ligt vaak aan het feit dat samenwerken net bovenaan in de lijst staat. Het laatste interventiemiddel dat gebruikt zou moeten worden wanneer er sprake is van veel *complexiteit* is vereenvoudigen (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.103).

In het conclusiedeel van dit onderzoek zal dieper ingegaan worden op de interventies die gedaan zouden moeten worden. Dit zal pas duidelijk zijn wanneer de opgestelde hypothesen getoetst zijn in het empirisch deel van dit onderzoek.

4. Methodologisch kader

4.1 Inleiding

In het kader van de masterscriptie is onderzoek verricht naar de samenwerkingsbereidheid van de ambtenaren die deel uit maken de Rijksalliantie. In deze paragraaf is beschreven op welke wijze de opzet en de uitvoering van het onderzoek heeft plaatsgevonden.

Allereerst wordt er ingegaan op de onderzoekseenheid van het onderzoek (paragraaf 4.2).

Hierna wordt de onderzoeksopzet beschreven (paragraaf 4.3). Vervolgens wordt in het kort ingegaan op het conceptueel model (paragraaf 4.4). Aansluitend wordt nader ingegaan op de onderzoeksmethoden die voor dit onderzoek zijn gebruikt (paragraaf 4.5). Daarna wordt de samenwerkingsbereidheid geoperationaliseerd (paragraaf 4.6). In de paragraaf erna wordt er ingegaan op het gebruikte meetinstrument (paragraaf 4.7). Ook komt de afbakening van het onderzoek aan bod (paragraaf 4.8). Na de afbakening volgt de onderzoeksprocedure (paragraaf 4.9). Vervolgens wordt ingegaan op het onderzoek en de respondenten (paragraaf 4.10). Tenslotte wordt aangegeven welke consequenties de methodologie heeft voor de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten (paragraaf 4.11).

4.2 Onderzoekseenheid

De onderzoekseenheid is datgene waar een uitspraak over wordt gedaan binnen een onderzoek. Wanneer er teruggeblikt wordt op de doelstelling van dit onderzoek, komt naar voren dat dit onderzoek dus zal moeten uitwijzen op welke wijze de samenwerkingsbereidheid van de ambtenaren die deel uit maken van de Rijksalliantie bevorderd kunnen worden. De deelnemers van de Rijksalliantie vormen de onderzoekseenheden van dit onderzoek.

4.3 Onderzoeksopzet

In het begin van het project is er een verkennend onderzoek verricht naar het begrip samenwerkingsbereidheid om hier meer inzicht in te krijgen. Daarnaast is er aanvullend onderzoek gedaan naar het programma DBR en de Rijksalliantie. Er is gesproken met deskundigen, enkele deelnemers van de Rijksalliantie en alle teamleden van het programma DBR. Aanvullend zijn ook eerdere onderzoeken (masterscripties) die gedaan zijn voor het programma DBR geraadpleegd. Vervolgens is een probleemanalyse geschetst, om de probleemstelling in kaart te brengen. Daarna zijn verschillen theorieën en benaderingen over het samenwerken en bereidheid geraadpleegd. Literatuuronderzoek is gedaan binnen elke fase

van het onderzoek. Aan de hand hiervan is getracht de samenwerkingsbereidheid middels een combinatie van theorieën uit te drukken. Voor het theoretisch concept is er gebruik gemaakt van de benadering van Metselaar over veranderingsbereidheid en theoretische benaderingen over samenwerken.

Literatuuronderzoek blijkt niet voldoende te zijn om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Hierdoor is er voor gekozen om een enquête te houden onder de deelnemers van de Rijksalliantie.

4.4 Het conceptueel model

De basis van het conceptueel model wordt gevormd door het model over gepland gedrag. Bereidheid bestaat uit drie dimensies: willen, moeten en kunnen. Indicatoren over samenwerken die hiervoor aan bod zijn gekomen maken onderdeel uit van deze drie dimensies. Door te kijken welke indicatoren aanwezig zijn kan de mate van de aanwezigheid van de drie dimensies bepaald worden en kan men bepalen waar er geïntervenieerd dient te worden.

4.5 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt voor de informatieverzameling van dit onderzoek. Daarnaast wordt beargumenteerd waarom er gebruik is gemaakt van deze onderzoeksmethoden.

In dit onderzoek staat een hypothesetoetsende probleemstelling centraal. Dit betekent dat uit de theorie afgeleide hypothesen getoetst worden aan de empirie ('t Hart et al., 2001). Deze hypothesen zijn te vinden in het vorige hoofdstuk.

Er zijn kwantitatieve gegevens nodig om de geformuleerde hypothesen te toetsen. Deze kwantitatieve gegevens zullen verkregen worden aan de hand van een schriftelijke vragenlijst. Er is ervoor gekozen om de vragenlijst naar alle deelnemers van de Rijksalliantie te sturen. In het emailbestand van de Rijksalliantie kwamen 142 personen voor. Omdat de groep zelf al klein is, is besloten alle deelnemers te benaderen. Achterliggende gedachte hierbij is om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Een steekproefpopulatie die kleiner is dan de groep, verhoogt het risico dat de resultaten van het onderzoek niet representatief zijn. Daarnaast wordt daardoor ook de toeval niet uitgesloten. Gezien het geen problemen zou opleveren om alle deelnemers te benaderen, is de keuze hierop gevallen. De vragenlijst is een geschikt instrument om een uitspraak te doen over veel variabelen en veel onderzoekseenheden. In dit geval vormen de deelnemers van de Rijksalliantie de

onderzoekseenheden van dit onderzoek. Om een uitspraak te kunnen doen over de factoren die de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie bepalen, is er besloten om een schriftelijke vragenlijst uit te zetten.

4.6 Operationalisatie

Het conceptueel model geeft een beknopte weergave van de operationalisatie in dit onderzoek. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de samenwerkingsbereidheid. Metselaar definieert aan de hand van het model van Ajzen veranderingsbereidheid als “een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel te versnellen” (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.35). Dit mondt uit in willen, moeten en kunnen veranderen. In dit onderzoek wordt samenwerkingsbereidheid gedefinieerd als een positieve gedragsintentie van de deelnemers van de Rijksalliantie ten aanzien van de invoering van een samenwerking met het programma DBR resulterend in een inspanning van de kant van de deelnemer van de Rijksalliantie om het samenwerkingsproces te ondersteunen danwel te versnellen. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende uitingsvormingen: willen samenwerken, moeten samenwerken en kunnen samenwerken. Aan deze uitingsvormen worden variabelen toegekend (zie tabel 5). Deze variabelen worden gemeten aan de hand van enkele waarden. In dit onderzoek worden deze op ordinaal niveau gemeten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal. De waarden van deze variabelen vormen de items die gemeten worden middels de schriftelijke vragenlijst.

Theoretisch begrip	Definitie	Uitingsvormen	Variabelen	Waarden
Samenwerkingsbereidheid	een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een samenwerking met het programma DBR	Willen samenwerken	Gevolgen voor de organisatie Meerwaarde Emoties Betrokkenheid	De waarden die de variabelen kunnen aannemen worden gemeten op ordinaal niveau. De mogelijke scores liggen tussen 1 en 5 op een 5-punts Likertschaal.
		Moeten samenwerken	Houding Noodzaak	
		Kunnen samenwerken	Tijd en mankracht Kennis en ervaring Complexiteit	

Tabel 5: operationalisering van samenwerkingsbereidheid

4.7 Meetinstrument

In dit onderzoek wordt het DINAMO-vragenlijst, ontwikkeld door Metselaar, gebruikt om de samenwerkingsbereidheid te meten. Het DINAMO-vragenlijst meet de veranderingsbereidheid van een individu aan de hand van willen, moeten en kunnen. In dit onderzoek is het meetinstrument zodanig aangepast dat het de samenwerkingsbereidheid van de ambtenaren kan meten. Hierbij is getracht de betrouwbaarheid en validiteit van het meetinstrument niet aan te tasten. Indicatoren van samenwerken en duurzaamheid vormen de bouwstenen van het meetinstrument. Aan de hand van deze indicatoren is een invulling gegeven aan de dimensies willen, moeten en kunnen. De vragenlijst bevat vragen en stellingen die beantwoord kunnen worden in een 5-puntenschaal. Tabel 6 bevat een overzicht van de variabelen van het meetinstrument.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee versies van de vragenlijst. Er is vooral getracht om de meest recente versie van de vragenlijst te gebruiken. De vragen van twee indicatoren zijn afkomstig van een eerdere versie van de vragenlijst. In de meest recente versie van de vragenlijst, zouden de vragen betreffende deze twee indicatoren veel aangepast moeten worden. Gezien dit invloed kan hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van de vragen, is daarom gekozen voor een eerdere versie van de vragenlijst. De vragen uit die vragenlijst pasten beter bij dit onderwerp. Hierdoor is er zo weinig mogelijk aangepast, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit van de vragen is gewaarborgd.

De volledige vragenlijst die naar de deelnemers van de Rijksalliantie is opgestuurd, is opgenomen in de bijlagen (zie bijlage 7). In de vragenlijst is het samenwerken met het programma en duurzaamheid centraal komen te staan in plaats van het veranderingsproces. Alle vragen zijn zodanig geformuleerd dat een deelnemer van de Rijksalliantie deze eenvoudig zou kunnen invullen. Sommige woorden zijn vervangen door synoniemen, zodat de respondent een beter idee heeft wat er met de vraag bedoeld wordt. Daarnaast zijn vragen die niet helemaal passen bij een organisatie in het openbaar bestuur, aangepast.

De vragenlijst bevat ook drie open vragen die de respondenten kunnen invullen. Deze vragen gaan in op de aspecten die de respondenten weerhouden om samen te werken met het programma DBR en de aspecten die nodig zijn om te kunnen samenwerken. Informatie die aan de hand van deze vragen verkregen wordt, zal gebruikt worden bij het doen van aanbevelingen.

Variabelen	Aantal items	Waardeoordeel (5-puntsschaal)	Origineel item	Gewijzigd item
Gevolgen	8 items	Zeer negatief – zeer positief		
Meerwaarde	5 items	Zeer negatief – zeer positief	... voor de winstgevendheid van de organisatie	... voor de bedrijfsvoering van de organisatie
Emoties	5 items	Zeer ... - zeer ...		
Betrokkenheid	4 items	Helemaal mee oneens – helemaal mee eens		
Houding	4 items	Zeer negatief – zeer positief		
Noodzaak	3 items	Helemaal mee oneens – helemaal mee eens		
Kennis en ervaring	5 items	Helemaal mee oneens – helemaal mee eens		
Tijd en mankracht*	4 items	Helemaal mee oneens – helemaal mee eens	De invoering van de organisatieverandering valt samen met een rustige periode in de werkzaamheden van uw team. Uw team draait tijdens de invoering van de verandering met een volledige bezetting.	Ik zou samenwerken met het programma DBR kunnen combineren met mijn huidige werkzaamheden Mijn team bezit de capaciteit om samen te werken met het programma DBR
Complexiteit*	4 items	Helemaal mee oneens – helemaal mee eens		
Bereidheid	4 items	Helemaal mee oneens – helemaal mee eens		

* items uit de oude vragenlijst

Tabel 6: Overzicht van de variabelen

4.7.1 Gevolgen voor het werk

De oorspronkelijke vragenlijst bevat negen items. Voor dit onderzoek zijn er acht items geselecteerd. Het geschrapte item gaat over de verwachte gevolgen voor de beloning. Het samenwerken met het programmateam DBR gebeurt op vrijwillige basis en kan onderdeel uitmaken van de werkzaamheden. Dit zal daardoor geen gevolgen hebben voor de beloning.

Gezien deze vraag niet past in de context van dit onderzoek, is ervoor gekozen om deze vraag niet mee te nemen in dit onderzoek. De overige vragen bieden voldoende mogelijkheden om de indicator ‘gevolgen voor het werk’ te meten.

4.7.2 Gevolgen voor de organisatie

De meerwaarde van het samenwerken voor de organisatie wordt gemeten aan de hand van vijf items. Deze items zijn minimaal gewijzigd. Voor deze indicator zijn geen items geschrapt of bijgevoegd.

4.7.3 Emoties

De oorspronkelijke vragenlijst bevat vijf vragen die bij de indicator emoties horen. Al deze vragen passen in de context van dit onderzoek. Hierdoor is ervoor gekozen om alle vijf items te hanteren om de indicator ‘emoties’ te meten.

4.7.4 Emotionele betrokkenheid

Ook voor deze indicator geldt dat alle items die in de originele vragenlijst voorkomen, in dit onderzoek gebruikt zullen worden om de betrokkenheid te meten. Deze indicator wordt gemeten aan de hand van vier stellingen.

4.7.5 Houding van collega's en leidinggevenden

De oorspronkelijke vragenlijst bevat vijf vragen die deze indicator meten. Hiervan worden in dit onderzoek maar vier vragen van gebruikt. De vraag die geschrapt is, gaat over de houding van de Raad van Bestuur. Gezien een ministerie geen Raad van Bestuur kent, is deze vraag niet van toepassing voor dit vraagstuk.

4.7.6 Noodzaak

Deze indicator wordt gemeten aan de hand van drie vragen. Ook voor deze indicator geldt dat alle vragen uit de oorspronkelijke vragenlijst zijn overgenomen en minimaal zijn gewijzigd.

4.7.7 Kennis en ervaringen

In de oorspronkelijke vragenlijst zijn acht items opgenomen om deze indicator te meten. In dit onderzoek zijn hiervan drie items geschrapt. Twee van deze items gaan specifiek in op een veranderingsproces. Hierdoor passen deze items niet in dit onderzoek. Het derde item dat

geschrapd is, gaat over een stuurgroep. In de context van dit onderzoek is er geen rol weggelegd voor een stuurgroep. Hierdoor past dit item niet in dit onderzoek.

4.7.8 Tijd en mankracht

Om deze indicator te kunnen meten, is er gebruik gemaakt van een set van vragen uit een eerdere versie van de vragenlijst van Metselaar. In de nieuwe vragenlijst is deze indicator omgebouwd tot informatie en onzekerheid, waarbij de nadruk is komen liggen op het veranderingsproces. Hierdoor pasten de vragen uit de nieuwe vragenlijst niet zo goed bij dit onderzoek. De vragen zouden dan helemaal omgebouwd moeten worden, waardoor dit een gevaar zou kunnen opleveren voor de validiteit van de vragen. De vragen uit de oude versie passen beter in dit onderzoek. In de oude vragenlijst zijn vier vragen opgenomen die de tijd en mankracht meten. Twee van deze vragen zijn aangepast, waardoor de vragen beter passen in de context.

4.7.9 Complexiteit

Complexiteit wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van vragen uit een oude vragenlijst van Metselaar. Ook hier geldt dat de vragen uit de nieuwe versie vragenlijst te veel ingaan op een veranderingsproces. De oude vragen bieden voldoende ruimte om met kleine aanpassingen de samenwerkingsbereidheid te meten. In de oude vragenlijst zijn vier vragen opgenomen die de complexiteit meten. Al deze vragen worden met kleine aanpassingen in dit onderzoek gebruikt.

4.7.10 Bereidheid

In de oorspronkelijke vragenlijst zijn vier vragen opgenomen om de bereidheid te meten. Deze vier vragen zijn overgenomen, waarbij de term organisatieverandering werd vervangen door samenwerking. De vragen zijn minimaal aangepast om de validiteit van de vragen te waarborgen.

4.7.11 Controlevariabelen

De vragenlijst bevat ook enkele controlevariabelen. Met deze controlevariabelen kunnen de persoonlijke kenmerken van de respondenten in kaart worden gebracht. De vragenlijst start met de vragen die de controlevariabelen vormen. Allereerst wordt het geslacht van de respondenten in kaart gebracht. Daarna volgt de leeftijd. Vervolgens wordt aan de respondenten gevraagd bij welke departement ze werkzaam zijn. Wanneer ze aangeven niet

bij de Rijksoverheid te werken, wordt aan de respondenten gevraagd waar ze dan wel werkzaam zijn. Tenslotte wordt aan de respondenten gevraagd of ze het programma DBR kennen. Wanneer de respondenten aangeven dat ze het programma niet kennen, kunnen zij niet verder met de vragenlijst. De vragen zijn immers gebaseerd op de samenwerkingsbereidheid met het programmateam. Wanneer men het programma niet kent, zal er ook geen sprake zijn van een samenwerkingsbereidheid.

4.8 Afbakening van het onderzoek

Voor de uitvoering van een onderzoek dient de onderzoekseenheid te worden afgebakend. Onderstaand wordt beschreven op welke wijze het onderzoek is afgebakend en op welke manier hieraan invulling is gegeven.

Dit onderzoek heeft betrekking op de ambtenaren die deel uit maken van het netwerk van de Rijksalliantie en opgenomen zijn in de mailinglist van de Rijksalliantie. De Rijksalliantie is een informeel netwerk van ambtenaren. Deelname aan dit netwerk is vrijblijvend. Er is geen sprake van een eenduidige organisatie; het informele karakter komt duidelijk naar voren. Door deel te nemen aan de activiteiten en bijeenkomsten die de Rijksalliantie organiseert, kan men opgenomen worden in de mailinglist van de Rijksalliantie (I. Lemmen, persoonlijke mededeling, 30-03-2011).

4.9 Onderzoeksprocedure

Nadat de vragenlijst is opgezet, is op verschillende manieren getracht de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten. Allereerst is er gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst en is deze minimaal aangepast. De vragenlijst is bekeken door de scriptiebegeleider, stagebegeleider en scriptiekring-medestudenten. Zij hebben op hun beurt feedback gegeven. Deze feedback is verwerkt. Hierbij ging het om kleine aanpassingen van vragen of werd geadviseerd om de vragen net even anders te formuleren.

Een tweede check is gedaan door collega's van het programma DBR. De tweede check had zowel betrekking op de vragenlijst als op de online tool die is gebruikt voor de vragenlijst. Door gebruik te maken van de online tool, is ervaren hoe een dergelijk tool werkt. Bij het uitzetten van de definitieve vragenlijst zijn deze ervaringen meegenomen. De collega's van het programma DBR konden aangeven wat ze van de vragen vonden. Hierbij ging het om zowel de inhoud van de vraag als de formulering ervan. Daarnaast konden de collega's ook aangeven wat ze van de online tool vonden en hun ervaringen delen.

Tussentijds is er contact gelegd met de voorzitter en de secretaris van de Rijksalliantie en is hij op de hoogte gesteld van het onderzoek. De voorzitter en de secretaris gaven aan bereid te zijn zich in te zetten voor dit onderzoek. In de nieuwsbrief van april van de Rijksalliantie is een vermelding gemaakt over dit onderzoek (zie bijlage 1).

Twee weken voordat de daadwerkelijke vragenlijst werd uitgezet, zijn alle deelnemers van de Rijksalliantie middels een email nogmaals geïnformeerd over dit onderzoek. In dat email werd aangekondigd dat de deelnemers van de Rijksalliantie in de eerste week van juli een email zouden krijgen met een link naar de vragenlijst (zie bijlage 2). Hiermee werd de voorbereidende fase van het kwantitatief onderzoek afgesloten.

4.10 Het onderzoek en de respondenten

In de eerste week van juli hebben alle deelnemers van de Rijksalliantie een email ontvangen met een link naar de vragenlijst (zie bijlage 3). Men kon tot 25 juli de vragenlijst invullen. De secretaris van de Rijksalliantie gaf aan dat hij bij het versturen van de e-mails heel veel afwezigheidsmeldingen kreeg in verband met de zomervakantie.

Gezien het aantal respondenten erg laag is, is er 11 augustus 2011 een nieuwsbrief gestuurd naar alle deelnemers van de Rijksalliantie (zie bijlage 4). Daarin werden de deelnemers herinnerd aan dit onderzoek en werd hen gevraagd alsnog de vragenlijst in te vullen.

Eind augustus bleek het aantal respondenten nog erg laag. Dit zou geen probleem moeten zijn om te kunnen afstuderen; met een non-responsanalyse zou op een kwalitatieve manier beschreven kunnen worden waarom het aantal respondenten erg laag bleek te zijn. De stageinstantie zou dan zelf helaas niet veel kunnen doen met de resultaten van het onderzoek. De volgende afweging diende gemaakt te worden; nog een herinnering uitzetten of een non-responsanalyse uitvoeren. De poging werd gewaagd en een herinnering werd op 29 augustus 2011 uitgezet. Deze keer was het niet de secretaris van de Rijksalliantie, maar de programmamanager Peter van der Parre die een email stuurde naar alle deelnemers van de Rijksalliantie (zie bijlage 5). In de e-mail werden de deelnemers gevraagd om de vragenlijst in te vullen, wanneer zij deze niet nog hebben ingevuld of wanneer ze zijn afgehaakt. De deelnemers die al eerder de vragenlijst hadden ingevuld werden bedankt voor hun bijdrage. De deelnemers kregen tot 5 september 2011 de tijd om de vragenlijst in te vullen. Verassend genoeg bleek het aantal respondenten verdubbeld te zijn.

4.11 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan gemeten worden aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse; de Cronbach's alpha. Met de Cronbach's alpha kan men vaststellen of de items hetzelfde begrip meten. Het is de bedoeling dat de items niet teveel van elkaar afwijken. Een meting is betrouwbaar wanneer er geen sprake is van toevallige meetfouten. De items die een bepaalde waarde meten, dienen in voldoende mate samen te hangen.

De Cronbach's alpha is een getal tussen de 0 en de 1 en berekent de homogeniteit tussen de items van een bepaalde waarde. Als $\alpha = 0$ dan is er geen homogeniteit en bij $\alpha = 1$ meten de items exact hetzelfde. In de praktijk wordt $\alpha > 0.7$ als voldoende beschouwd. In het volgende hoofdstuk worden de items gemeten.

5. Resultaten en Analyse: de bereidheid gemeten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Allereerst zal er ingegaan worden op de respons (paragraaf 5.2). Daarna volgt een weergave van de betrouwbaarheidsanalyses die zijn uitgevoerd (paragraaf 5.3). Aansluitend wordt er ingegaan in de beschrijvende statistiek (paragraaf 5.4). Vervolgens wordt er gekeken of sprake is van enige samenhang tussen de indicatoren door middel van het uitvoeren van correlatieanalyses (paragraaf 5.5). Daarna worden de resultaten van de regressieanalyse gepresenteerd (paragraaf 5.6). Aansluitend volgt er nog een factoranalyse, waarbij wordt onderzocht of er enige overlap is tussen de onafhankelijke variabelen (paragraaf 5.7). Tenslotte volgt er een recapitulatie van de analyses en de resultaten ervan (paragraaf 5.8).

5.2 De respons

Allereerst wordt een analyse uitgevoerd om een algemeen beeld te krijgen van de respondenten. Onder de deelnemers van de Rijksalliantie bevinden zich ook leden van het programma DBR. Daarnaast bleken enkele e-mailadressen niet meer te bestaan. Deze e-mailadressen zijn verwijderd uit de lijst. De vragenlijst is gestuurd naar de overgebleven deelnemers van de Rijksalliantie, dat neerkomt op 125 personen. Hiervan hebben 84 personen de vragenlijst (deels) ingevuld. Dit betekent dat 67,2% van de deelnemers van de Rijksalliantie de vragenlijst (deels) heeft ingevuld.

In het vorige hoofdstuk werd al aangegeven dat in de herinnering naar de deelnemers, de deelnemers werd gevraagd de vragenlijst in te vullen wanneer zij dit niet eerder hebben gedaan of zijn afgehaakt. Dit betekent dat er onder de nieuwe respondenten, respondenten kunnen zijn die eerder de vragenlijst hebben proberen in te vullen maar deze niet af hebben gekregen. Dit betekent dat de respons veel lager kan liggen dan het eerder genoemde percentage van 67,2%.

Van deze 84 respondenten hebben zes respondenten aangegeven het programma DBR niet te kennen, wat neerkomt op 7,1% (zie tabel 7). Dit percentage is niet erg hoog, maar wel opvallend. In hoofdstuk 2 is een algemeen beeld geschetst van de Rijksalliantie. Deelnemers van dit informeel netwerk zetten zich in voor een duurzamere organisatie. Het programma DBR is rijksbreed het enige programma dat zich bezighoudt met duurzame bedrijfsvoering. De verwachting is dat deelnemers dit programma weten te vinden, wat dus niet het geval blijkt te zijn.

	Frequentie	Percentage
Ja	78	92,9
Nee	6	7,1
Totaal	84	100,0

Tabel 7: Kennis van programma

Een groot aantal van de vragenlijsten zijn deels ingevuld. Dit kan gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hierdoor is ervoor gekozen om de respondenten die in ieder geval de eerste 22 vragen hebben beantwoord, mee te nemen in dit onderzoek. De vragenlijst bestond uit 46 meerkeuzevragen en 3 open vragen. De respondenten die er niet aan toe zijn gekomen om verder te gaan dan de 22^{ste} vraag, worden geschrapt. De achterliggende gedachte hierbij is om het aantal valide respondenten bij de items van de afhankelijke variabele bereidheid hoog te houden. Vraag 26 t/m 29 bevatten de items van deze schaal. De missing values zijn na het schrappen van de respondenten die niet verder zijn gekomen dan de 22^{ste} vraag aanzienlijk minder. Het aantal respondenten is hiermee uitgekomen op een aantal van 58. Dit betekent dat de antwoorden van 46,4% van alle deelnemers van de Rijksalliantie wordt gebruikt voor het empirisch onderzoek.

Deze 58 personen hebben niet alle vragen beantwoord; er is nog steeds sprake van een aantal missings in de analyse. Het gemiddelde komt neer op 50 respondenten. Echter, bij sommige items is het aantal missings groter, waardoor de respons neerkomt op 44 respondenten. Dit betekent dat de respons erg laag is (namelijk 35,2%), gezien het gaat om een kleine onderzoekseenheid. Dit kan gevolgen hebben voor de generaliseerbaarheid van de uitkomsten.

5.3 Betrouwbaarheidsanalyse

Voordat er een analyse wordt gedaan, is het van belang na te checken of de schalen betrouwbaar en valide zijn. Dit kan op verschillende manieren, waaronder een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse. In dit onderzoek wordt er in de eerste instantie geen factoranalyse uitgevoerd, omdat het aantal respondenten laag is. Voor een goede factoranalyse is het namelijk van belang een groot respons te hebben. De betrouwbaarheidsanalyse wordt uitgevoerd in vorm van een Cronbach's Alpha-toets. In tabel 8 staan de resultaten van de uitgevoerde toets. In de bijlagen staan de volledige analyses weergegeven (zie bijlage 9).

Variabelen	N	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha na verwijdering/spiegeling van een item
Gevolgen	8	,809	
Meerwaarde	5	,921	
Emoties	5	,880	
Betrokkenheid	4	,854	
Houding	4		,745 (N=3)
Noodzaak	3	,785	
Kennis en Ervaring	5		,734 (N=5)
Tijd	4	,754	
Complexiteit	4	,718	
Bereidheid	4	,879	

Tabel 8: De Cronbach's Alpha

Voor de Cronbach's Alpha geldt dat een waarde van ,700 en hoger voldoende is. De meeste schalen hebben bij de eerste analyse een hogere waarde dan ,700. Er dient geïntervenieerd te worden bij twee schalen; houding en kennis en ervaring. De Cronbach's alpha van houding is kleiner dan de gestreefde ,700. Wanneer het tweede item van deze schaal wordt verwijderd, neemt deze een waarde aan van ,745. Een schaal dient voldoende items te hebben; daarom is het belangrijk om hierop te letten bij het verwijderen van de items. Voor de schaal houding geldt dat drie items ook voldoende zijn om die schaal te berekenen. Het verwijderen van het item is in dit geval belangrijker, dan verder te gaan met een lagere Cronbach's Alpha.

Een andere interventie dient gedaan te worden bij de schaal kennis en ervaring. Voor deze schaal geldt dat bij het verwijderen van het eerste item een hogere Cronbach's Alpha wordt verkregen. Bij het opnieuw nalezen van de items blijkt het eerste item in tegenstelling tot de andere items negatief te zijn geformuleerd. Dit maakt het legitiem om het eerste item te spiegelen. Na het spiegelen van het eerste item, wordt de Cronbach's Alpha van deze schaal ,734. Deze waarde is voldoende om verder te analyseren met de schaal kennis en ervaring. Verwijdering van de items blijkt niet meer noodzakelijk.

5.4 Beschrijvende statistiek

Nadat de schalen zijn gevormd, wordt er gekeken naar de beschrijvende statistiek van dit onderzoek. Allereerst wordt een blik toegeworpen op de gemiddelden van de gebruikte schalen. De schalen lopen van 1 tot en met 5. De waarde 1 staat voor zeer negatief, helemaal mee oneens en zeer laag en 5 staat voor zeer positief, helemaal mee eens en zeer hoog. Uit de

analyse blijkt dat de meeste scores gemiddeld dicht bij de waarde positief, mee eens en hoog staan. Er zijn ook enkele uitschieters. Betrokkenheid scoort vrijwel het hoogst met een waarde van 4,22. Bereidheid en emoties volgen respectievelijk met de waarden 4,09 en 3,97. Uit deze analyse valt op dat de gemiddeldes van de schalen iets hoger liggen dan de waarde 3. Wanneer er afzonderlijk wordt gekeken naar de items, komt dit grotendeels overeen met de schalen.

5.5 Correlatie

Na de beschrijvende statistiek zijn de verbanden berekend. Dit is gedaan aan de hand van een correlatieanalyse. Alle indicatoren zijn tegen elkaar afgezet om mogelijke significante verbanden te ontdekken. Voor dit onderzoek geldt dat er vooral is gekeken naar mogelijke significante verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. De correlatieanalyse is berekend met de Pearson correlatiecoëfficiënt. De waarden uit een dergelijke analyse kunnen variëren tussen de -1 en 1. De -1 staat voor een perfect negatief verband, 1 staat voor een perfect positief verband en de 0 staat voor geen verband. Een positief verband betekent dat bij een toename van variabele x, de variabele y ook toeneemt. Voor het negatieve verband geldt dat bij een toename van variabele x, de variabele y afneemt (De Vocht, 2006, p. 187).

Naast het verband wordt ook het significantieniveau van het verband berekend. De uitkomsten kunnen op de volgende drie opties berusten: significant op 0,01 niveau, significant op 0,05 niveau en niet significant. Een significantieniveau van 0,01 geeft aan dat het gevonden resultaat met 99% zekerheid aangenomen kan worden. Voor een significantieniveau van 0,05 geldt dat het gevonden resultaat met 95% zekerheid kan worden aangenomen. In dit onderzoek worden de resultaten meegenomen die een significantieniveau van 0,01 en 0,05 hebben meegenomen; de niet significante resultaten worden achterwege gelaten.

Nadat wordt vastgesteld dat een verband significant is, kan de correlatiecoëfficiënt geïnterpreteerd worden. Er zijn verschillende vuistregels om vast te stellen hoe sterk een verband is. Deze vuistregels verschillen niet veel van elkaar. In dit onderzoek wordt een coëfficiënt tussen de $\pm 0,91$ en $\pm 1,00$ bestempeld als een zeer sterk verband. Coëfficiënten tussen de $\pm 0,71$ en $\pm 0,90$ geven dat er een sterk verband is; er is sprake van hoge correlatie. Wanneer het waardebereik van de coëfficiënt van $\pm 0,41$ tot $\pm 0,70$, betekent dit dat er sprake is van een duidelijk verband. De correlatie is in dit geval matig. Een aanwezig, maar zwak verband heeft een coëfficiënt tussen de $\pm 0,21$ en $\pm 0,40$. Coëfficiënten onder de $\pm 0,20$ geven aan

dat er een verwaarloosbaar verband is tussen de variabelen en worden niet meegenomen (Guilford, 1965).

De resultaten van de correlatieanalyse staan in tabel 9. Een correlatie boven ,400 kan als voldoende beschouwd worden. Opvallend is dat de correlatie tussen de variabelen vrij hoog zijn. Het significantieniveau van houding – bereidheid is groter dan de gestreefde 0,05, waardoor hierover geen uitspraak gedaan kan worden. Hiermee kan gesteld worden dat **hypothese 5 niet bevestigd** wordt. Er is namelijk geen verband gevonden tussen de variabelen houding en bereidheid.

De grootste samenhang is te vinden tussen de variabelen kennis en ervaring – bereidheid, betrokkenheid – bereidheid en tijd en mankracht. De samenhang van deze variabelen is gematigd. Voor de samenhang van de andere variabelen geldt dat ze zwak tot zeer zwak zijn. Voor alle variabelen geldt dat de samenhang positief is. Dit komt overeen met de geformuleerde hypothesen; deze gaan namelijk ook allemaal uit van een positief verband. Met de vaststelling van de correlatie, is nog niet duidelijk of er sprake is van een causaal verband. In de bijlagen zijn de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen opgenomen (bijlage 10). Hieruit blijkt dat deze correlaties ook vrij hoog zijn.

Variabelen	Sig.	Pearson correlation	Verband
Gevolgen – Bereidheid	,016	,357	Zwak
Meerwaarde – Bereidheid	,003	,423	Zwak
Emoties – Bereidheid	,006	,402	Zwak
Betrokkenheid – Bereidheid	,000	,695	Duidelijk
Houding – Bereidheid	,118	Niet significant!	Niet significant!
Noodzaak – Bereidheid	,031	,315	Zwak
Kennis en ervaring – Bereidheid	,000	,727	Sterk
Tijd en mankracht – Bereidheid	,000	,605	Duidelijk
Complexiteit – Bereidheid	,004	,425	Zwak

Tabel 9: Correlatie

5.6 Regressieanalyse

Van de verbanden die in de vorige paragraaf zijn gevonden, wordt in deze paragraaf onderzoek of er sprake is van een causaal verband. Dit wordt gedaan aan de hand van een regressieanalyse. Deze analyse is gebaseerd op de correlatie, maar gaat dieper in op het

onderliggende verband. De mate van de verandering die variabele x bij variabele y veroorzaakt, kan met deze techniek vastgesteld worden.

Voordat er aan de slag kan worden gegaan met de regressieanalyse, dient gecontroleerd te worden of de data geschikt is voor het uitvoeren van een regressieanalyse. De volgende vooronderstellingen dienen gecontroleerd te worden:

- De residuen zijn normaal verdeeld.
- Het regressiemodel is homoscedastisch (homogeen).
- Het regressiemodel is lineair (De Vocht, 2006, p.208).

De eerste vooronderstelling wordt onderzocht met een histogram en een *normal probability plot*. De gestandaardiseerde residuen zijn normaal verdeeld; er wordt een histogram met een normale curve gemaakt en in de *normal P-P plot* liggen de punten rondom de diagonaal.

De tweede vooronderstelling wordt onderzocht door de gestandaardiseerde residuen en de gestandaardiseerde Y-waarden tegenover te zetten. De uitkomst van deze analyse laat zien dat de punten evenwichtig rond de horizontale nullijn liggen. Hiermee voldoet het ook aan de tweede vooronderstelling.

Met een spreidingsdiagram wordt tenslotte de laatste vooronderstelling getoetst. In het spreidingsdiagram vertonen de punten geen duidelijk patroon. Dit geeft aan dat het regressiemodel inderdaad lineair is. Hiermee wordt ook voldaan aan de derde vooronderstelling.

In dit onderzoek worden de variabelen elk afzonderlijk geanalyseerd met een enkelvoudige regressie. De gevonden effecten van deze variabelen kunnen dan niet zomaar opgeteld worden. Het is mogelijk dat er een overlap is tussen deze variabelen.

De relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de samenwerkingsbereidheid zal eerst geanalyseerd worden in een enkelvoudige regressie. Allereerst wordt het effect van de gevolgen voor het werk op de samenwerkingsbereidheid beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van de verklaarde variantie; deze geeft het percentage van de variantie in samenwerkingsbereidheid aan dat wordt verklaard door de indicator gevolgen voor het werk. In tabel 6 is de analyse beknopt weergegeven. De volledige analyses staan in de bijlagen weergegeven (zie bijlage 11). De resultaten in de tabel laten zien dat 12,8% van de variantie in samenwerkingsbereidheid wordt verklaard door gevolgen voor het werk. De meerwaarde van een samenwerking blijkt voor 17,9% de variantie in de bereidheid te verklaren. De derde indicator die deel uitmaakt van de dimensie willen samenwerken, emoties, verklaart voor 16,1% de variantie. De laatste indicator van deze dimensie, betrokkenheid, verklaart maar

liefst 48,3% van de variantie in samenwerkingsbereidheid. Deze percentages geven aan in hoeverre de indicator de variantie op zichzelf kan verklaren. Een overlap tussen deze indicatoren is mogelijk, gezien de indicator elk afzonderlijk zijn geanalyseerd.

In de tabel komen ook de richtingscoëfficiënten van de vier indicatoren voor. De richtingscoëfficiënt geeft aan met hoeveel eenheden de samenwerkingsbereidheid zal toenemen, als de betreffende indicator met een hoeveelheid stijgt. Een toename in de betrokkenheid zal de bereidheid laten toenemen met een waarde van ,560. Gevolgen voor het werk heeft ook een grote richtingscoëfficiënt, maar deze indicator heeft een beperkte verklarende variantie. De richtingscoëfficiënten van de twee andere indicatoren liggen, net zoals de verklarende varianties, dicht bij elkaar.

Variabelen	R square	B
Gevolgen	,128	,468
Meerwaarde	,179	,315
Emoties	,161	,382
Betrokkenheid	,483	,560

Tabel 10: regressieanalyse van willen samenwerken

De dimensie moeten samenwerken, bestond uit de indicatoren houding en noodzaak. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, is gebleken dat er geen samenhang is tussen de houding van collega's en leidinggevenden en de samenwerkingsbereidheid. Daarom is deze indicator niet meegenomen voor een regressieanalyse. De overgebleven indicator noodzaak is wel geanalyseerd. Uitkomst van deze analyse is te vinden in tabel 11. Deze indicator verklaart op zichzelf 9,9% van de variantie in samenwerkingsbereidheid. Wanneer noodzaak met een eenheid stijgt, zal de bereidheid stijgen met een waarde van ,238.

Variabelen	R square	B
Noodzaak	,099	,238

Tabel 11: regressieanalyse van moeten samenwerken

Tenslotte worden de bijdrages van de indicatoren die deel uitmaken van kunnen samenwerken geanalyseerd. Deze bijdragen zijn weergegeven in tabel 12. Opvallend aan deze resultaten is dat de scores veel hoger lijken te liggen dan de indicatoren van de andere dimensies. De variabele kennis en ervaring verklaart 52,8% van de variantie in samenwerkingsbereidheid. Wanneer kennis en ervaring met een eenheid stijgt, zal de samenwerkingsbereidheid met een

waarde van ,786 stijgen. Ten opzichte van de andere variabelen is dit de variabele die het hoogste scoort wat betreft het verklaren van de variantie in bereidheid. De tweede indicator tijd en ervaring verklaart voor 36,6% de variantie in de samenwerkingsbereidheid. De richtingscoëfficiënt bedraagt ,472. Complexiteit verklaart 18,1% van de variantie en heeft een richtingscoëfficiënt van ,399.

Variabelen	R Square	B
Kennis en ervaring	,528	,786
Tijd en mankracht	,366	,472
Complexiteit	,181	,399

Tabel 12: regressieanalyse van kunnen samenwerken

Uit de enkelvoudige regressies blijkt dat de indicatoren betrokkenheid, kennis en ervaring en tijd en mankracht elk afzonderlijk procentueel gezien de variantie in samenwerkingsbereidheid het meest verklaren. De indicatoren hebben ook allemaal een grotere richtingscoëfficiënt. De indicator noodzaak scoort erg laag met het verklaren van de variantie. Gevolgen voor het werk volgt. De andere drie indicatoren zitten procentueel dicht bij elkaar. Een opvallend punt is dat de richtingscoëfficiënt van gevolgen voor het werk groot is.

Dit zijn de percentages van de variabelen die ze op zichzelf verklaren, wanneer de andere variabelen constant worden gehouden. Met een multiple regressieanalyse wordt de overlap van de variabelen doorberekend naar de R Square. Een beknopte weergave van de resultaten van de analyse is te zien in tabel 13. Uit de resultaten blijkt dat maar liefst 74,7% van variantie in samenwerkingsbereidheid wordt verklaard door de variabelen. Dit is een uitzonderlijk hoog percentage.

Variabelen	R square
Alle	,747

Tabel 13: multiple regressie van alle variabelen

De F-waarde en het bijbehorende significantieniveau geven aan dat er sprake is van een significante lineaire relatie tussen de samenwerkingsbereidheid en minstens één onafhankelijke variabele (zie bijlage 12). De t-test laat zien welke relaties significant zijn. In tabel 9 staan de richtingscoëfficiënten van de twee significante relaties weergegeven. Kennis en ervaring en betrokkenheid hebben een significantieniveau van $< ,01$. De overgebleven

onafhankelijke variabelen hebben een groter significantieniveau dan de gebruikelijke ,05 die gehanteerd wordt. Dit betekent dat in dit onderzoek kennis en ervaring en betrokkenheid een significante relatie hebben met de afhankelijke variabele. Opmerkelijk is dat tijd en mankracht, die in de enkelvoudige regressie een groot deel van de variantie verklaarden, in de multiple regressieanalyse geen significant verband heeft met de afhankelijke variabele. De overlap tussen de variabelen kan een oorzaak hiervan zijn. De andere variabelen kunnen de directe relatie van tijd en mankracht en teniet doen.

Variabelen	B	Sig
Betrokkenheid	,359	,001
Kennis	,591	,000

Tabel 14: multiple regressie van de significante relaties

Uit de analyses blijkt dat de verklaarde varianties van de regressies uitzonderlijk hoog zijn. Eerder werd al gesteld dat de correlaties tussen de variabelen erg hoog waren. Dit betekent dat de gevonden uitkomsten in twijfel moeten worden getrokken. Een verklaring voor de hoge uitkomsten kan worden gevonden in de hoek van de validiteit van het onderzoek. Er is in het begin van de analyse besloten om geen factoranalyse te doen, omdat de respons erg laag is en dit de analyse kan beïnvloeden. Gezien de correlaties en de regressies erg hoog blijken te zijn is het mogelijk dat de variabelen in dit onderzoek hetzelfde meten. Om dit te controleren is een factoranalyse uitgevoerd om te kijken of de schalen inderdaad hetzelfde meten of dat ze andere factoren meten. In de volgende paragraaf worden de uitkomsten van de factoranalyse besproken.

5.7 Factoranalyse

Eerder in dit onderzoek werd ervoor gekozen om geen factoranalyse te doen i.v.m. de lage respons. Een lagere respons betekent namelijk ook een kleinere variatie in de antwoorden. Omdat de correlaties tussen de factoren en de regressies erg hoog blijken te zijn, wordt er ondanks de lage respons een factoranalyse uitgevoerd. Allereerst worden de factoren elk tegenover elkaar geanalyseerd om te kijken of de twee variabelen inderdaad twee andere factoren meten. Wanneer alle variabelen tegelijkertijd in een factoranalyse gestopt worden, kan dit onoverzichtelijk worden. Elk afzonderlijk analyseren levert heel wat analyses op. De verwachting is dat elk variabele een andere factor meet ten opzichte van de andere variabele. Uit deze factoranalyses blijkt dat de meeste variabelen dezelfde items meten.

Dan wordt ervoor gekozen om alle variabelen mee te nemen in de factoranalyse om te bepalen hoeveel factoren in totaal worden gemeten met de hele vragenlijst. Hier komt naar voren dat er in totaal 13 factoren worden gemeten (zie bijlage 13). De eerste analyse laat zien dat de variabelen gevolgen, meerwaarde, emoties en enkele items van de schalen noodzaak, complexiteit, houding dezelfde factoren meten. Betrokkenheid meet dezelfde factor als de afhankelijke variabele bereidheid; dit vormt de tweede factor. De derde factor die gemeten wordt met de vragenlijst, wordt gevormd door de items die deel uitmaken van de schaal tijd. In de eerste analyse worden de factoren die minder zijn dan ,500 niet getoond, om het overzichtelijk te houden (zie bijlage 13).

Na de eerste analyse wordt er besloten om de tweede factor alleen te laten vormen door de items die de afhankelijke variabele meten. De factoren die dezelfde factor meten als de afhankelijke variabele worden uit de analyse gegooid. Het gaat om de volgende items: houding3, houding4, kennis2, complexiteit2, betrokkenheid 2, betrokkenheid 3 en betrokkenheid 4. Dit wordt gedaan om in ieder geval een schaal te vormen die de afhankelijke variabele vormt. Na deze handeling verschuiven de waarden van de factoranalyse van de variabelen (zie bijlage 13).

De items die de schaal tijd vormen, meten na deze handeling verschillende factoren. In de eerste analyse meten ze namelijk grotendeels de derde factor. Na de handeling verspreiden de items zich over de factoren. Drie items van tijd die in de vorige analyse in de kolom van de derde factor stonden, verschuiven na verwijdering van deze items naar de tweede kolom. De items van complexiteit staan zowel in de eerste kolom als in de derde kolom. Uit beide analyses blijkt dat een groot deel van de items dezelfde factor meet. Ook de waarden waarmee deze items de factor meten is grotendeels hoog. Een oorzaak hiervan kan de lage N zijn. Uit deze analyse blijkt helaas dat de data niet bruikbaar is om een correlatie en een regressieanalyse uit te voeren; er kunnen immers geen schalen worden gevormd die de afhankelijke variabele uitdrukken.

5.8 Slot

Uit dit hoofdstuk is gebleken dat de hypothesen niet getoetst kunnen worden, omdat de schalen die Metselaar gebruikt in zijn onderzoek in dit onderzoek niet gevormd kunnen worden. Een oorzaak hiervan is de lage N. De uitkomsten van de correlatieanalyse en de regressieanalyse bleken niet betrouwbaar. Als gevolg hiervan is geprobeerd, ondanks de lage respons, middels een factoranalyse na te gaan of de items inderdaad meten wat ze moeten meten. De lage respons heeft tot gevolg dat er weinig variatie is in de antwoorden, waardoor

een factoranalyse niet mogelijk is. Er zijn ook enkele opvallende punten dat met de verzamelde data naar voren komt. Zo blijken de gemiddelde scores van de variabelen emoties, betrokkenheid en bereidheid hoger te liggen dan de middelste score. Hierop kan door het programmteam DBR geïntervenieerd worden.

Aan de hand van de analyses bleek dat er geen schalen konden worden gevormd. Dit betekent dat er helaas geen uitspraken gedaan kunnen worden over de factoren die de samenwerkingsbereidheid beïnvloeden.

6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt getracht de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden. De probleemstelling bestaat uit een centrale doelstelling en een vraagstelling. Het doel van dit onderzoek is te bepalen in hoeverre de deelnemers van de Rijksalliantie bereid zijn samen te werken met het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk, teneinde aanbevelingen te doen over het bevorderen van de samenwerking tussen de deelnemers van de Rijksalliantie en het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk.

De bijbehorende vraagstelling luidt: **Welke factoren bepalen de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie ten aanzien van het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk en op welke manieren kunnen deze factoren beïnvloed worden?**

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van de bevindingen die geformuleerd zijn in het theoretische kader en getoetst worden in het empirische deel van dit onderzoek.

6.2 Inrichting van het onderzoek

De basis van dit onderzoek wordt gevormd door de het probleem rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. Allereerst zijn de actoren die een rol spelen bij dit probleem in kaart gebracht, waaronder het programma DBR en de Rijksalliantie. Hierna is de focus te komen liggen op het begrip samenwerkingsbereidheid. Door middel van een literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld met enkele veronderstellingen. Dit model is gebaseerd op een model dat de veranderbereidheid meet. Met enkele aanpassingen is getracht om met dit model de samenwerkingsbereidheid te meten. Daarnaast zijn ook enkele theorieën over samenwerken geraadpleegd, om te kunnen bepalen of de componenten van samenwerken in voldoende mate terugkomen in het conceptueel model dat gebaseerd is op het model van Metselaar.

De veronderstellingen vormen de hypotheses in dit onderzoek. Op grond van de literatuur zijn enkele factoren geselecteerd die de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie kunnen bepalen. Door de hypotheses te toetsen aan de hand van het empirisch onderzoek, kan bepaald worden om welke factoren het gaat.

Het empirisch onderzoek heeft een hypothesetoetsende vorm. Het gaat tevens om een kwantitatieve analyse. Aan de hand van een vragenlijst is data verkregen, die middels enkele statistische bewerkingen de verbanden die de hypotheses veronderstellen toetsen. In dit

onderzoek is gebruik gemaakt van het DINAMO-vragenlijst om de samenwerkingsbereidheid te meten.

6.3 Actorenanalyse

Er zijn verschillende actoren betrokken bij het probleem rondom duurzame bedrijfsvoering van het Rijk. De belangrijkste actoren zijn de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies, waarin het management van de bedrijfsvoering plaatsneemt. In de grondwet is geregeld dat de departementen verantwoordelijk zijn voor hun eigen huishouding. Dit geldt ook voor de bedrijfsvoering van de departementen. Deze twee actoren bepalen in grote mate het beleid. Zij beschikken over middelen die belangrijk zijn bij het probleem rondom duurzame bedrijfsvoering. Dit maakt deze actoren cruciaal. Het programma DBR en de Rijksalliantie zijn actoren die ook van enig belang zijn; zij beschikken over kennis. Een opvallend punt binnen dit netwerk is dat de bedrijfsvoerders zelf geen homogene groep vormen. De mate van invloed van een bedrijfsvoerder hangt af van zijn positie binnen de afdeling. De afdelingen bedrijfsvoering hebben elk een managementteam. De directeuren bedrijfsvoering, die tevens bedrijfsvoerders zijn, zitten zelf in de interdepartementale commissies. De bedrijfsvoerders die het gevoel hadden dat ze niet gehoord werden door het managementteam, hebben zich verenigd in een alliantie. Deze Rijksalliantie bestaat uit minimaal 45% bedrijfsvoerders. Ook teamleden van het programma DBR zitten in deze alliantie. Dit laat zien dat er sprake is van verstrengelingen binnen de Rijksoverheid. Als individu kan men deel uitmaken van verschillende actoren. In dit onderzoek is de focus te komen liggen op de bilaterale relatie tussen de Rijksalliantie en het programma DBR.

6.4 De hypotheses

Er zijn in dit onderzoek negen hypotheses geformuleerd die een verband veronderstellen tussen negen onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de samenwerkingsbereidheid. De onafhankelijke variabelen zijn geselecteerd uit het DINAMO-model van Metselaar. Met een SPSS-analyse zou bepaald worden welke variabelen de afhankelijke variabele beïnvloeden. De uitkomsten van verschillende statistische analyses bleken onbetrouwbaar. Allereerst is middels een correlatieanalyse nagegaan of er sprake is van verbanden tussen de variabelen. De correlaties bleken vrij hoog. Van de significante verbanden is middels een regressieanalyse nagegaan of deze verbanden causaal zijn. De uitkomsten van deze analyses waren erg hoog. Zo gaf de multiple regressieanalyse aan dat ongeveer 70 procent van de samenwerkingsbereidheid

afhangt van de negen variabelen. Dit is een uitzonderlijk hoog percentage. Om de betrouwbaarheid van de variabelen na te gaan is met een factoranalyse nagegaan of de items van de variabelen inderdaad datgene meten wat ze moeten meten. Hieruit bleek dat de meeste items eenzelfde factor meten, enkele andere items en bereidheid een tweede factor meten en de items van de schaal tijd een derde item meten. Om schalen te vormen zijn de items die de tweede factor meten, geschrapt uit de analyse. Als gevolg hiervan zijn de items gaan verschuiven, waardoor er geen schalen kunnen worden gevormd. Hierdoor kunnen de geformuleerde hypothesen niet getoetst worden en kan er ook geen uitspraak gedaan worden over mogelijke verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele.

6.5 Bevindingen analyse

Er zijn wel enkele opvallende punten voor wat betreft de verzamelde analyse. Deelnemers van de Rijksalliantie streven een duurzame bedrijfsvoering na binnen de Rijksdienst. Het programma DBR is het enige rijksbrede programma dat hierover gaat. Met dit gegeven is de verwachting dat de deelnemers van de Rijksalliantie het programma weten te vinden. Uit de data bleek dit echter tegen te vallen.

Een tweede belangrijke punt wat opvalt, is dat de variabelen emoties, betrokkenheid en bereidheid erg hoog scoren op de gemiddeldes. De gemiddeldes van deze variabelen liggen ver boven de gemiddeldes van de schalen. Dit betekent dat de variabelen emoties, betrokkenheid en bereidheid sterk aanwezig zijn onder de deelnemers van de Rijksalliantie. De andere variabelen scoren ook allemaal boven het gemiddelde.

Uit de actoranalyse is naar voren gekomen dat de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies de belangrijke actoren vormen in het netwerk rondom duurzame bedrijfsvoering binnen het Rijk. Zonder deze twee actoren is het niet mogelijk om verandering te brengen in de situaties op de departementen. De departementen kunnen zelf, zonder enige inmenging vanuit het programma, ervoor kiezen om duurzaamheid te implementeren in het beleid rondom de bedrijfsvoering. Het programma DBR kan niet zonder de medewerking van de departementen bijdragen aan meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering van het Rijk.

6.6 Aanbevelingen op grond van de bevindingen

Er kunnen wel enkele aanbevelingen gedaan worden op grond van de bevindingen. De teamleden van het programma DBR, die verspreid zijn over de afdeling FHIR, kunnen deze aanbevelingen gebruiken om de samenwerking tussen de deelnemers van de Rijksalliantie te vergroten. Het programma bestaat officieel niet meer, maar het wordt wel voortgezet binnen

de bredere afdeling FHIR. In het beleid is niets veranderd; het gaat om een organisatorische verandering.

Er zal allereerst ingegaan worden op een algemene aanbeveling. De teamleden van het programma DBR/FHIR wordt geadviseerd om hun werk meer onder de aandacht te brengen bij alle departementen. Uit onderzoek blijkt namelijk het percentage van ambtenaren die zich vrijwillig inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering van de Rijksoverheid en het programma DBR/FHIR niet kennen, relatief hoog te zijn. Geadviseerd wordt om de bedrijfsvoerders van alle departementen te benaderen en hen inhoudelijk van informatie te voorzien. Daarnaast moet er duidelijk gemaakt worden wat de partijen van elkaar kunnen verwachten in een samenwerking.

Al eerder is in dit onderzoek aangehaald dat de verwachting was dat duurzaamheid een onderwerp is dat leeft onder de deelnemers van de Rijksalliantie. Dit is niet getoetst in dit onderzoek. Wel blijkt de betrokkenheid duidelijk aanwezig te zijn onder de deelnemers van de Rijksalliantie. Het is niet duidelijk of er sprake is van een significant verschil tussen de ambtenaren die deel uit maken van de Rijksalliantie en ambtenaren die geen deel uitmaken van de Rijksalliantie. Het is daarom ook moeilijk om de aanbevelingen voor deze variabele recht te trekken naar alle ambtenaren.

In een open vraag aan de respondenten werd gevraagd wat hen weerhield om samen te werken met het programmateam DBR. Verschillende respondenten gaven aan dat de samenwerking volgens hen nog niet helder is vormgegeven. Een deel van de respondenten gaf aan het programma niet goed te kennen. Een ander deel van de respondenten die het programma wel kenden gaven aan dat het programma duidelijk is, maar wat men kan verwachten en wat het programma van de respondenten verwacht niet duidelijk is. Ook de taakstelling is volgens een enkeling niet duidelijk. Deze punten kunnen tijdens een training of workshop duidelijk aan bod komen.

De workshops of trainingen kunnen ook inhoudelijk over het onderwerp duurzaamheid gaan. Dit is namelijk het onderwerp dat de ambtenaren moet binden en hen moet triggeren om samen te werken. Het gaat om het delen van kennis. Respondenten gaven aan dat de bewustwording breed moet aanslaan. Tijdens een training of workshop kunnen de voordelen van een duurzame bedrijfsvoering aan bod komen. Respondenten hebben namelijk aangegeven dat duurzaamheid op economische gronden onmogelijk is. Daarnaast hebben departementen te maken met personele inkrimping. Door tijdens een workshop of training de voordelen van een samenwerking op het gebied van duurzame bedrijfsvoering te benadrukken, kan het gebrek hieraan worden weggenomen. Daarnaast heeft het

programmteam DBR berekeningen gedaan en hieruit is gebleken dat de lange termijnvoordelen van duurzame bedrijfsvoering groter zijn en dat men veel bespaart.

Een laatste aanbeveling vult de perceptie van het programma DBR aan. Het programmteam had al aangegeven dat het verduurzamen van de bedrijfsvoering niet mogelijk is zonder de bedrijfsvoerders. Het programma DBR/FHIR dient de bedrijfsvoerder bewust te maken van het feit dat zij de bedrijfsvoerders kunnen helpen met het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Het programma DBR/FHIR beschikt namelijk over middelen, waar de bedrijfsvoerders niet over beschikken. De bedrijfsvoerders moeten inzien dat het programma DBR hen aanvult en niet tegenwerkt; bij hen heerst namelijk het beeld dat het programma radicale milieu-activistische doelen nastreeft.

6.7 Reflectie

Allereerst is uit dit onderzoek gebleken dat de lage N het onmogelijk heeft gemaakt om statistisch de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele na te gaan. Een andere belangrijke punt is dat in onderzoek het DINAMO-model van Metselaar gebruikt is om de samenwerkingsbereidheid te meten. Met de resultaten van dit onderzoek lijkt het erop dat het DINAMO-model minder geschikt is voor het meten van de samenwerkingsbereidheid. In een vervolgonderzoek zou hier beter naar gekeken moeten worden. In dit onderzoek kan namelijk ook niets gezegd worden over de bruikbaarheid van het model van Metselaar om de samenwerkingsbereidheid te meten. Wanneer de N hoger zou zijn geweest, zou hier ook meer duidelijkheid in kunnen worden geschept.

In dit onderzoek zijn enkele factoren geselecteerd waarvan de verwachting was dat deze de samenwerkingsbereidheid zouden bepalen. Er zijn wellicht andere factoren die de samenwerkingsbereidheid bepalen, maar in dit onderzoek niet zijn voorgekomen. In dit onderzoek is de voorkeur aan één model dat verenigbaar is met componenten van samenwerken. Dat model was oorspronkelijk bedoeld om de veranderbereidheid te meten. Er wordt daarom geadviseerd om het onderzoek uit te breiden met andere factoren uit verschillende theorieën.

Een ander aandachtspunt van dit onderzoek is dat de samenwerkingsbereidheid centraal staat. Vanuit de theorie wordt algemeen aangenomen dat wanneer de bereidheid hoog is om samen te werken, deze persoon daadwerkelijk gaat samenwerken. In dit onderzoek wordt dit niet getoetst. De mogelijkheid bestaat dat de bereidheid niet leidt tot het gewenste gedrag. Er kunnen verschillende oorzaken hiervan zijn. In een vervolgonderzoek kan hier dieper op in worden gegaan.

De onderzoekseenheid vormt een kleine groep ambtenaren. Een respons van 46,6% sluit toevalligheden helaas niet helemaal uit. Er worden in dit onderzoek daarom voorzichtige uitspraken gedaan. De lage respons heeft ook gevolgen voor de generaliseerbaarheid. De resultaten van dit onderzoek kunnen een algemeen beeld scheppen van de deelnemers van de Rijksalliantie. Met deze resultaten kan geen uitspraak worden gedaan over een rijksambtenaar die geen deel uitmaakt van de Rijksalliantie.

7. Vervolgonderzoek

7.1 Aanbevelingen

Zoals in elk onderzoek, wordt dit onderzoek ook afgesloten met enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek hebben de aanbevelingen nog meer waarde, omdat de gekozen onderzoeksdesign niet heeft geleid tot de beantwoording van de centrale vraagstelling.

Een eerste aanbeveling gaat in op de onderzoekseenheid van dit onderzoek. Voor dit onderzoek geldt dat de vraag vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is gekomen om de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie te onderzoeken. Wanneer wordt gekeken naar de gedeelde probleemdefinitie, duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid, wordt duidelijk dat er cruciale actoren zijn die het probleem kunnen oplossen of blokkeren. Uit de actoranalyse is naar voren gekomen dat dit de bedrijfsvoerders van de departementen zijn. Wanneer het voor het programmateam DBR belangrijk is om bij te dragen aan het oplossen van het probleem, is aan te raden om de bedrijfsvoerders in ieder geval mee te nemen als onderzoekseenheid. De teamleden van het programma DBR werken voornamelijk samen met bedrijfsvoerders. Om het doel van het programma te kunnen bereiken, is samenwerken met deze bedrijfsvoerders cruciaal. Bijna 45 procent van de deelnemers van de Rijksalliantie werkt in de bedrijfsvoering. De rest is werkzaam binnen andere afdelingen en organisaties buiten de Rijksoverheid. Door de Rijksalliantie als onderzoekseenheid te nemen, wordt een grote groep cruciale actoren buiten beschouwing gelaten. Deze cruciale actoren kunnen ook bedrijfsvoerders zijn die totaal niets met het onderwerp duurzaamheid te maken hebben. Toch kan samenwerken ook voor hen positieve gevolgen hebben. Een onderzoek onder alle bedrijfsvoerders zou hier meer informatie over verschaffen.

Een tweede aanbeveling gaat in op de onderzoeksdesign. Er is getracht met het model van Metselaar een onderzoek te doen naar de samenwerkingsbereidheid. In een vervolgonderzoek zouden andere theoretische benaderingen tot meer inzichten kunnen leiden. In dit onderzoek konden de geformuleerde hypothesen niet getoetst worden met het model van Metselaar.

De laatste aanbeveling gaat in op de gekozen onderzoeksanalyse. Vanuit de theorie is er in dit onderzoek voor gekozen om een kwantitatieve onderzoeksanalyse te doen. De Rijksalliantie vormde op zich al een kleine groep. De respons was ook erg laag. Dit heeft ertoe geleid dat er geen SPSS-analyses kunnen worden gedaan. De grens van het aantal respondenten om een factoranalyse te kunnen doen, werd bijvoorbeeld niet gehaald. In een vervolgonderzoek zou

hier beter naar gekeken kunnen worden. Wanneer de onderzoekseenheid wordt gevormd door een kleine groep, kan het verstandiger zijn om bewust te kiezen voor een kwalitatieve onderzoeksanalyse.

7.2 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek lag de focus op de bilaterale relatie tussen de deelnemers van de Rijksalliantie en het programma DBR. Met de actoranalyse is getracht om de relevante omgeving in kaart te brengen. Op grond van de ervaringen die zijn opgedaan tijdens dit onderzoek zal in deze paragraaf een alternatief model worden besproken.

Zoals in dit onderzoek al enkele malen is aangehaald is het programma DBR inmiddels gestopt. De doelstellingen van dit programma worden nagestreefd door de directie FHIR. In het voorstel van het vervolgonderzoek zal daarom in plaats van het programma de directie FHIR aangehaald worden. Een tweede punt heeft te maken met de onderzoekseenheid. In de aanbevelingen voor een vervolgonderzoek is het belang van de actoren nogmaals kort besproken. Vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is de vraag gekomen om de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie te onderzoeken. Hierover waren afspraken gemaakt tussen de stage-instantie en de Rijksalliantie. Voor een mogelijk vervolgonderzoek geldt dat er geen sprake zal zijn van een dergelijke beperking. Gezien uit de actoranalyse bleek dat de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies de cruciale actoren vormen in het netwerk rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid, zullen zij in dit onderzoeksvoorstel de onderzoekseenheid vormen.

Overheidsbeleid is erg complex; er is namelijk veel interactie tussen de actoren voor wie het beleid bestemd is. Deze actoren zijn wederzijds afhankelijk van elkaar. Dit geldt bijvoorbeeld wanneer er gekeken wordt naar de verdeling van de middelen. De ene actor beschikt over het middel legitimiteit, terwijl de ander beschikking heeft over de financiële middelen. De actoren hebben elkaar nodig om hun eigen doelen te bereiken. Dit betekent dat de actoren belang hebben bij afstemming van beleid (Bruijn, 2003, p.330).

Overheidsbeleid, het netwerk van actoren en de samenwerking vormen de kernbegrippen. In dit onderzoek is het beleidsvraagstuk onderbelicht gebleven. Wanneer de bedrijfsvoerders van de departementen ervoor kiezen om samen te werken met FHIR, dan kiezen zij ervoor om een bepaald beleid uit te voeren. Door middel van samen te werken kunnen de bedrijfsvoerders en FHIR gebruik maken van elkaars deskundigheid, informatie, relaties en middelen (Terpstra, 2001, p.141).

7.2.1 Samenwerken op organisatieniveau

Er zijn verschillende theorieën die ingaan op samenwerken. Menno Fenger (2001) gaat in zijn proefschrift in op de institutionele veranderingen in het beleid. Om dit te kunnen onderzoeken heeft hij een model ontwikkeld. Samenwerken wordt uitgedrukt als de mate waar twee of meer actoren hun taken gezamenlijk uitvoeren. Dit hangt volgens Fenger af van twee factoren: de aard van interdependenties en de mate waarin de beleidsvisie wordt gedeeld (p.90-91). De aard van de interdependentie kan competitief, symbiotisch en onafhankelijk zijn. Voor de beleidsvisie geldt dat deze congruent, indifferent en divergent kan zijn. Wanneer de interdependentie symbiotisch is en de beleidsvisie congruent is een samenwerking zeer waarschijnlijk. Dit is de beste combinatie voor een mogelijke samenwerking. De andere combinaties kunnen tot redelijk, laag of tot helemaal geen samenwerking leiden. In de onderstaande tabel zijn de combinaties en hun mogelijke outcomes weergegeven.

Beleidsvisie	Congruent	Indifferent	Divergent
Interdependentie			
Symbiotisch	Hoog	Redelijk	Laag
Onafhankelijk	Redelijk	Geen samenwerking	Geen samenwerking
Competitief	Laag	Geen samenwerking	Geen samenwerking

Tabel 15: model van Fenger 2001 (p.94)

Met dit model kan worden gekeken in hoeverre de actoren, de bedrijfsvoerders en de interdepartementale commissies de beleidsvisie van FHIR delen en of wat de aard van de interdependenties is. De interdependentie en de beleidsvisie vormen de onafhankelijke variabelen. Met deze analyse worden de mogelijkheden voor een samenwerking op organisatieniveau in kaart gebracht.

7.2.2. Gedrag van het individu

Het gedrag van het individu blijft belangrijk bij een onderzoek over samenwerken. Samenwerken is een vorm van een gedrag. Het zijn nog steeds de mensen die samenwerken en niet de organisaties. Het model van Ajzen, die de basis vormde van dit onderzoek, blijft nog steeds goed bruikbaar om gedrag uit te drukken. De indeling attitude, sociale norm en gedragscontrole, is nog steeds bruikbaar om een bepaald gedrag uit te drukken. In dit onderzoek bleek een overlap te zijn tussen de factoren die de drie dimensies van gedrag

uitdrukken. In het vervolgonderzoek zou hier een andere invulling aan gegeven kunnen worden.

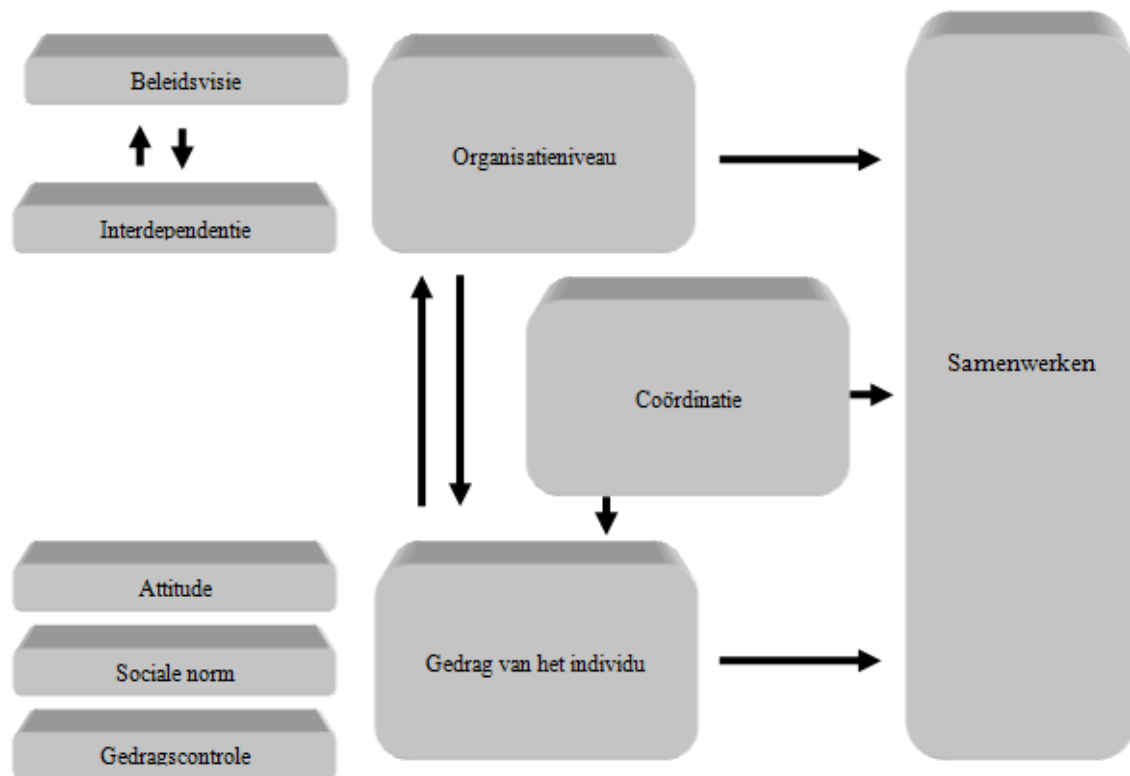
7.2.3 De coördinatie

Uit dit onderzoek blijkt dat er een netwerk aanwezig is rondom de vraagstuk duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. De coördinatie van dit netwerk is niet volgens het marktprincipe of het hiërarchische principe; de departementen bepalen hun eigen bedrijfsvoering. Governance komt hierin een belangrijke rol spelen. Samenwerken is dan namelijk gebaseerd op onderhandelen en vertrouwen (Provan & Kenis, 2008, p.297). Uit de open vragen die voorgelegd werden aan de respondenten, bleek dat zij de rol van het programma DBR niet helemaal begrepen. De coördinatie van de samenwerking was niet echt duidelijk voor de respondenten. Uit de actoranalyse bleek dat er sprake is van een netwerk. Provan en Kenis geven aan dat de aanwezigheid van een netwerk geen voldoende voorwaarde vormt voor het oplossen van het probleem. Belangrijk is volgens de auteurs om te kijken naar hoe het netwerk is ontstaan en hoe het wordt aangestuurd. Zij definiëren besturen als “het gebruik van instituties, autoriteitsstructuren of vormen van samenwerking om middelen toe te wijzen, activiteiten te coördineren en te controleren in de maatschappij of de economie” (p.300). Op grond hiervan onderscheiden Provan en Kenis (2008-2) drie vormen van netwerk governance: het zelfregulerende netwerk, het leiderorganisatienetwerk en de netwerk administratieve organisatie. Het zelfregulerende netwerk wordt aangestuurd door de meerderheid van de netwerkpartners. Voor het leiderorganisatienetwerk geldt dat de coördinatie bij één of twee leidende actoren ligt. Bij het netwerk administratieve organisatie geldt dat er een afzonderlijke actor wordt ingezet die de taak heeft om het netwerk te coördineren. De actor die deze taak heeft gekregen, neemt zelf niet deel aan het primaire proces van het netwerk. De taak van deze actor is netwerkbesturing. De wijze van coördinatie heeft invloed op de effectiviteit van de samenwerking.

7.3 Een alternatief conceptueel model

Zoals eerder aangehaald kleven er verschillende beperkingen aan dit onderzoek. De focus ligt teveel op de bereidheid van het individu, terwijl dit niet de enige bepalende factor is. Gezien er ook geen antwoord gegeven kon worden op de centrale vraagstelling, is niet duidelijk welke factoren invloed hebben op het gedrag van de deelnemers. In dit hoofdstuk is geprobeerd om het conceptueel model aan te passen zodat het bijdraagt aan het oplossen van het probleem. Hierbij zijn de aanbevelingen die aan bod zijn gekomen voor een

vervolgonderzoek ook in verwerkt. De onderzoekseenheid is aangepast en er is meer nadruk komen liggen op de omgeving en het organisatieniveau. Met het organisatieniveau zal in kaart worden gebracht of er voor de directies bedrijfsvoering beleidsmatig de behoefte is om samen te werken. Het organisatieniveau heeft ook invloed op het gedrag van het individu en vice versa. Wanneer het beleidsmatig niet voordelig is om samen te werken met FHIR, zal dit het gedrag van de individuele bedrijfsvoerder beïnvloeden. Het gedrag van de individuele bedrijfsvoerder kan ook het beleidsvisie van de directie bedrijfsvoering beïnvloeden. Door de coördinatie van het netwerk te analyseren, zal de rol van FHIR duidelijk worden in het netwerk. De coördinatie van een netwerk heeft ook invloed op het gedrag. Coördinatie waar het individu niet tevreden over is, zal het gedrag negatief beïnvloeden. Tenslotte is het gedrag van de individuele bedrijfsvoerder ook bepalend voor het samenwerken.



Figuur 6: alternatief conceptueel model

7.4 Tot slot

Het alternatieve onderzoeksmodel is een beknopte presentatie hoe een vervolgonderzoek rondom het vraagstuk van duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid vorm kan aannemen. De achterliggende argumentatie van dit alternatieve onderzoeksmodel is gebaseerd op de bevindingen van dit onderzoek en een beknopt aanvullend literatuuronderzoek. In dit

onderzoek is beknopt ingegaan op het model. Wanneer men dit onderzoeksmodel zou willen gebruiken in een onderzoek, is aan te raden een uitgebreid literatuuronderzoek te doen. Naar aanleiding van dat onderzoek zouden de onafhankelijke variabelen aangevuld of geschrapt kunnen worden. Daarnaast kan met een literatuuronderzoek de relaties tussen de onafhankelijke variabelen beter in kaart worden gebracht. Dit alternatief conceptueel model dient als eerste aanzet voor het vraagstuk rondom duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baas, J.H. de. (1995). *Bestuurskunde in hoofdlijnen: Invloed op beleid*, Wolters Noordhof.
- Barnard, C. I. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bremekamp, R., Kaats, E. en Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerking. *Holland Management Review*, 127, 2-9.
- Bruijn, T.J.N.M. de (2003). Samenwerken in beleidsnetwerken. In A. Hoogerwerf & M. Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap* (pp. 329-350). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Burns, A. C., Bush, R. F., De Swart, F. & Smeets, I. (2006). *Principes van marktonderzoek: Toepassingen met SPSS*. Amsterdam: Pearson Education.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fenger, M. (2001). *Sturing van Publieke Samenwerking, Institutionele veranderingen in het beleid voor werk en inkomen*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Guilford J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill.
- Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W., & Teunissen, J. (2001). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.
- Klijn, E.H. (1996). *Regels en sturing in netwerken*. Delft: Eburon.
- Klijn, E.H., Twist, M.J.M. van (2000). Zicht op de omgeving; een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren. In A. Edwards en L. Schaap (Eds.), *Vaardigheden voor de publieke sector* (pp. 37-64). Bussum: Coutinho.
- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainty in networks; a network approach to problem solving and decision making*. Londen: Routledge.
- Korsten, A.F.A., Jong, P. de & Breed, C.J.M., (2010). *Regeren met programma's. Interdepartementale kabinetsprogramma's van het kabinet-Balkenende IV: voortgang en samenwerking*. Den Haag: Lemma.
- Lane, C., & Bachmann, R. (eds.). (1998): *Trust Within and Between Organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E. E. 1997. *Assessing the willingness to change*. Amsterdam: Huispers Vrije Universiteit
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Nota Programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid. Een duurzame bedrijfsvoering voor de Rijksoverheid: beter voor milieu, rijksambtenaar en schatkist*.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53

- Terpstra, J.B. (2001). Netwerken en samenwerking bij uitvoering van beleid. *Beleidswetenschap*, 15(2), 141-168
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases Of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373
- Provan, K. G., & Kenis, P.N. (2008). Het network-governanceperspectief. In T. Wentink, *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312).
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008-2). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Rijksalliantie Duurzame Bedrijfsvoering (2010). *Jaarverslag 2010*.
- Vernieuwing Rijksdienst (VRD), *Nota Vernieuwing Rijksdienst*, Den Haag, 2007
- Vocht, A. de (2006). *Basishandboek SPSS 14: statistiek met SPSS 14*. Utrecht: Bijleveld.
- Vries, J., de & Dam, M.J.E.M., van (1998). *Politiek-bestuurlijk management: Een blik achter de gouden muur*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance for the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.

Bijlage 1: Aankondiging van het onderzoek in de nieuwsbrief van de Rijksalliantie

Mindset en samenwerkingsbereidheid

Deze week is Melhat Kurt bij het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk begonnen met haar stage. Melhat studeert bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en doet onderzoek naar de mindset en samenwerkingsbereidheid van medewerkers op het gebied van duurzaamheid. Het initiatief voor dit onderzoek komt vanuit de Rijksalliantie in samenwerking met het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk van Peter van der Parre. Doel is om inzicht te krijgen in wat mensen drijft en hoe we elkaar vervolgens beter kunnen vinden. Hoe kunnen we vanuit het programma beter samenwerken met 'de werkvloer'? Hoe creëren we een actieve modus waarin duurzame betrokkenheid niet alleen bestaat uit communicatie van het programma naar collega's en vice versa, maar ook uit gezamenlijk dingen oppakken?

Vanzelfsprekend behoren de deelnemers van de Rijksalliantie tot de doelgroep van het onderzoek. Melhat zal jullie te zijner tijd benaderen om je medewerking te verlenen door een vragenlijst in te vullen of je te laten interviewen.

Bijlage 2: Aankondiging van de vragenlijst

Beste deelnemer van de Rijksalliantie,

In het kader van haar opleiding Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam loopt Melhat Kurt op dit moment stage bij het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR). In een eerdere nieuwsbrief van de Rijksalliantie hebben jullie kunnen lezen dat zij onderzoek doet naar de mindset van de deelnemers van de Rijksalliantie.

In het afstudeeronderzoek richt zij zich op de samenwerkingsbereidheid van de deelnemer van de Rijksalliantie met het programmateam DBR. Het DBR is een Rijksbreed programma dat opgezet is met het doel om duurzaamheid te implementeren in de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid.

Het programmateam DBR wenst de samenwerking met de rijksambtenaar te vergroten. Als deelnemer van de Rijksalliantie kunnen jullie hieraan bijdragen.

Om een antwoord te geven op de vraag van het programmateam DBR is een vragenlijst ontwikkeld. In de loop van de volgende week krijgt u een email met een link naar de desbetreffende vragenlijst. Graag zou ik jullie willen vragen deze vragenlijst in te vullen. Het invullen van deze vragenlijst neemt niet veel tijd in beslag. De resultaten van dit onderzoek zullen bijdragen aan nog meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid.

Daarom is jullie hulp belangrijk voor dit onderzoek.

Ik wil jullie namens Melhat Kurt alvast bedanken voor de genomen moeite.

Met vriendelijke groet,

Gerard Hoogers

Bijlage 3: Email met de link naar de vragenlijst

Beste deelnemer van de Rijksalliantie,

Vorige week bent u geïnformeerd over het onderzoek van Melhat Kurt naar de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie. Melhat Kurt heeft een vragenlijst ontwikkeld om de bereidheid in kaart te brengen. Het invullen van deze vragenlijst zal circa 10 minuten duren en gebeurt geheel anoniem. Het invullen kan eenvoudig door op de onderstaande link te klikken.

www.thesistools.com/web/?id=207902

Ik zou u vriendelijk willen vragen de vragenlijst vóór **25 juli 2011** in te vullen en bedank u alvast voor de genomen moeite.

Voor verdere vragen kunt u contact opnemen met Melhat Kurt via melhatkurt@hotmail.com.

Met vriendelijke groet,

Gerard Hoogers

Bijlage 4: Herinneringsemail met link naar vragenlijst

Beste deelnemers van de Rijksalliantie,

Begin juli bent u geïnformeerd over een onderzoek naar de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie. U heeft toen een email ontvangen met een link naar de vragenlijst en had tot 25 juli jl. de gelegenheid deze vragenlijst in te vullen.

Gezien deze datum in de vakantieperiode viel, heeft u misschien niet de gelegenheid gehad deze vragenlijst in te vullen. Graag wil ik u vragen deze vragenlijst alsnog in te vullen. De link naar de vragenlijst: <http://www.thesistools.com/web/?id=207902>. Deze vragenlijst staat tot en met **22 augustus 2011** online.

Ik wil u erop wijzen dat het invullen van de vragenlijst geheel anoniem is. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

Heeft u in de tussentijd deze vragenlijst al ingevuld, dan wil ik u namens Melhat bedanken.

Met vriendelijke groet,

Gerard Hoogers

Bijlage 5: Herinneringsemail vanuit het programma DBR

Beste deelnemers van de Rijksalliantie,

Duurzaamheid is een begrip dat steeds belangrijker wordt in de bedrijfsvoering van organisaties. Ook binnen de Rijksoverheid speelt dit een belangrijke rol. Om de bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te voeren, is het belangrijk dat verschillende actoren binnen de organisaties actief meewerken.

In het kader van haar masteropleiding Bestuurskunde is Melhat Kurt bezig met een onderzoek naar de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie ten aanzien van het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk. Het resultaat van dit onderzoek zal tot meer inzichten leiden op het gebied van de samenwerkingsbereidheid van de deelnemers van de Rijksalliantie. Ons programma DBR wil aan de hand van de aanbevelingen van dit onderzoek een meer actieve samenwerking tot stand brengen met de Rijksalliantie.

U heeft al twee maal eerder een email ontvangen met een link naar de vragenlijst. De respons is helaas erg laag gebleken, waardoor er geen valide uitspraken gedaan kunnen worden. Het is goed mogelijk dat u op vakantie was, de e-mails niet heeft kunnen lezen of te laat was met het invullen van de vragenlijst.

Ik zou u langs deze weg graag willen vragen deze vragenlijst alsnog vóór 5 september 2011 in te vullen. Door op de volgende link te klikken komt u terecht bij de vragenlijst: <http://www.thesistools.com/web/?id=207902>

Ik zou u willen vragen de vragenlijst helemaal in te vullen. Bent u al een keer eerder begonnen met de vragenlijst, maar heeft u het toen niet afgekregen? Dan wil ik u vragen deze vragenlijst alsnog in te vullen. Heeft u de vragenlijst al een keer eerder helemaal ingevuld?

Dan wil ik u bedanken voor uw bijdrage.

Met vriendelijke groet,

Peter van der Parre

Programma Duurzame Bedrijfsvoering
Directie Faciliteiten-, Huisvesting-, en Inkoopbeleid Rijk (FHIR)
Schedeldoekshaven 200, Den Haag
peter.parre@minbzk.nl
Tel: 0031 650 73 8051

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk
Postbus 20011, 2500 EA Den Haag

Bijlage 6: Introductie van de vragenlijst

Beste deelnemer van de Rijksalliantie,

Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (opleiding Bestuurskunde) en hierbij kan ik uw hulp goed gebruiken. Het onderwerp van mijn onderzoek richt zich op de samenwerkingsbereidheid van de deelnemer van de Rijksalliantie met het programmat Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR). De vragenlijst vormt een belangrijk onderdeel van mijn onderzoek. Aan de hand van de resultaten zullen er aanbevelingen gedaan worden over hoe de samenwerkingsbereidheid bevorderd kan worden.

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Het onderzoek is volledig anoniem en ik heb dus geen zender van de antwoorden.

Ik wil u alvast hartelijk danken voor uw medewerking.

Bijlage 7: Introductievragen

Het programma DBR

Het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR) is één van de programma's die horen bij de Vernieuwing van de Rijksdienst. Het programma richt zich op duurzaam inkopen, duurzame huisvesting, duurzame faciliteiten en duurzame mobiliteit om de door het Kabinet geformuleerde ambities en doelen te behalen.

Het programmateam fungeert als makelaar voor duurzaamheid door onder andere deskundigheid te mobiliseren, denkkaders te doorbreken en - op het eerste gezicht voor de hand liggende – partijen met elkaar in contact te brengen. Het team ontrafelt onduidelijkheden en onbedoelde hobbels in de interdepartementale samenwerking en neemt die waar mogelijk weg.

Het doel van het programma is om duurzaamheid als één van de afwegingscriteria in te bedden in zowel de besluitvormingsprocessen over investeringen voor de Rijksoverheid, als in de inrichting van de werkprocessen.

De activiteiten die hiervoor worden ontplooid, zijn onder meer het transparant maken van de voortgang van de verduurzaming van de bedrijfsvoering, het communiceren van de resultaten en het stimuleren van het vliegwieleffect van good practices binnen de Rijksoverheid. Via het organiseren van zogeheten 'hubs' (knooppunten) wil het programmateam een effectieve relatie realiseren tussen beslissers, beleidsmakers, bedrijfsvoerders en rijksambtenaren van de departementen. Een relatie die bijdraagt aan besluitvorming waar duurzaamheid een onderbouwd en krachtig element in is.

Het programmateam Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR) staat onder leiding van Peter van der Parre.

Allereerst wil ik graag een aantal persoonskenmerken van u weten.

Geslacht

- Man
- Vrouw

Leeftijd

- < 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- > 59

Indien u bij de Rijksoverheid werkt, van welk ministerie maakt uw afdeling of dienst onderdeel uit?

- Ministerie van Algemene Zaken
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Ministerie van Defensie

- Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie
- Ministerie van Financien
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Als u niet bij de Rijksoverheid werkt, waar werkt u dan wel?

Kent u het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR) onder leiding van Peter van der Parre?

- Ja
- Nee

Bijlage 8: Vragenlijst

Dit onderdeel bestaat uit acht vragen over de verwachte invloed van de samenwerking met het programmteam DBR op verschillende aspecten van uw werk.

Welke invloed verwacht u van samenwerking met het programmteam DBR op:

	Ze negatief	Negatief	Neutraal	Positief	Ze positief
1. de waarde van uw werk met betrekking tot duurzaamheid voor uw organisatie	1	2	3	4	5
2. de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk	1	2	3	4	5
3. de hoeveelheid informatie die u ontvangt over de kwaliteit van uw werk met betrekking tot duurzaamheid	1	2	3	4	5
4. de kwaliteit van uw werk	1	2	3	4	5
5. de tevredenheid met uw werk	1	2	3	4	5
6. de werkdruk op het gebied van duurzaamheid	1	2	3	4	5
7. de band die u heeft met uw organisatie	1	2	3	4	5
8. de ontwikkeling van uw loopbaan	1	2	3	4	5

Geef hier aan hoe u de samenwerking met het programmteam ervaart, gezien uw positie in de organisatie:

9. zeer bedreigend - zeer uitdagend	1	2	3	4	5
10. zeer slecht - zeer goed	1	2	3	4	5
11. zeer vreemd - zeer vertrouwd	1	2	3	4	5
12. zeer negatief - zeer positief	1	2	3	4	5
13. zeer benauwend - zeer verfrissend	1	2	3	4	5

Geef hier aan hoe volgens u de volgende personen tegenover een samenwerking met het programmteam DBR staan:

	Ze negatief	Negatief	Neutraal	Positief	Ze positief
14. Uw collega's (zeer negatief - zeer positief)	1	2	3	4	5
15. Uw medewerkers (alleen invullen indien van toepassing)	1	2	3	4	5
16. Uw direct-leidinggevende	1	2	3	4	5
17. De directie	1	2	3	4	5

Hoe groot is volgens u de meerwaarde van een samenwerking met het programmateam DBR...

	Ze er klein	Klein	Neutraal	Groot	Ze er groot
18. voor de positie van uw organisatie in de relevante omgeving	1	2	3	4	5
19. voor de interne efficiency	1	2	3	4	5
20. voor de kwaliteit van uw werk	1	2	3	4	5
21. om niet achter te blijven bij wat anderen in de relevante omgeving doen op het gebied van duurzaamheid	1	2	3	4	5
22. voor de bedrijfsvoering van uw organisatie	1	2	3	4	5

Dit deel van de vragenlijst bestaat uit een aantal stellingen. Na iedere stelling kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
23. Een samenwerking met het programma DBR is noodzakelijk om in de pas te blijven met anderen in de relevante omgeving	1	2	3	4	5
24. Des te sneller er sprake is van een samenwerking met het programma DBR, des te beter is het voor mijn organisatie	1	2	3	4	5
25. Als de samenwerking met het programma DBR mislukt dan voorzie ik problemen voor mijn organisatie	1	2	3	4	5
26. Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van een samenwerking met het programma DBR.	1	2	3	4	5
27. Ik ben bereid om me in te zetten in het kader van de huidige doelstellingen op het gebied van duurzaamheid van mijn organisatie	1	2	3	4	5
28. Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen een samenwerking met het programma DBR onder mijn medewerkers/collega's weg te nemen	1	2	3	4	5
29. Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van een samenwerking met het programma DBR op mijn afdeling	1	2	3	4	5
30. Ik heb in het verleden negatieve ervaringen opgedaan met samenwerken op het gebied van duurzaamheid	1	2	3	4	5
31. Ik kan eventuele weerstand	1	2	3	4	5

onder mijn collega's ten gevolge van een samenwerking met het programma DBR voorkomen					
32. Ik kan door mensen te enthousiasmeren bijdragen aan het slagen van de samenwerking met het programma DBR.	1	2	3	4	5
33. Ik kan op basis van mijn ervaring met eerdere (soortgelijke) samenwerkingsprojecten bijdragen aan het slagen van de samenwerking met het programma	1	2	3	4	5
34. Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van de samenwerking met het programma DBR	1	2	3	4	5
35. Mijn collega's hebben tijd over om aandacht te besteden aan de samenwerking met het programma DBR	1	2	3	4	5
36. Ik heb voldoende ruimte in mijn agenda om tijd te besteden aan de samenwerking met het programma DBR	1	2	3	4	5
37. Ik zou samenwerken met het programma DBR kunnen combineren met mijn huidige werkzaamheden	1	2	3	4	5
38. Mijn team bezit de capaciteit om samen te werken met het programma DBR	1	2	3	4	5

Geef aan in hoeverre u eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
39. Het samenwerkingsproces van het programma DBR maakt op mij een logische, samenhangende indruk	1	2	3	4	5
40. Ik vind dat samenwerken met het programma DBR met de huidige middelen en mankracht mogelijk is	1	2	3	4	5
41. Ik vind dat samenwerken met het programma DBR een duidelijk begin en eind kent	1	2	3	4	5
42. Ik verwacht dat de resultaten van de samenwerking met het programma DBR makkelijker in kaart kunnen worden gebracht	1	2	3	4	5

Dit deel van de vragenlijst bestaat uit een aantal stellingen. Na iedere stelling kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
43. Een samenwerking op het gebied van duurzaamheid leeft voor mij	1	2	3	4	5
44. Duurzaamheid neemt een belangrijke plaats in in mijn werk	1	2	3	4	5
45. Ik praat veel met collega's over duurzaamheid	1	2	3	4	5
46. Ik voel me betrokken bij een samenwerkingsproces op het gebied van duurzaamheid	1	2	3	4	5

Dit laatste onderdeel bestaat uit drie open vragen. U kunt ze openlaten, maar ook gebruiken om problemen/knelpunten naar voren te brengen die net in de vragenlijst stonden.

Open Vragen

47. Wat is volgens u de meerwaarde van een samenwerking met het programma DBR?

48. Verwacht u nog specifieke problemen voor uw afdeling die een mogelijke samenwerking met het programma DBR kunnen bemoeilijken? Zo ja, welke?

49. Is een samenwerking met het programma DBR volgens u noodzakelijk? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Bijlage 9: Betrouwbaarheidsanalyses

Gevolgen voor het werk

Scale: Gevolgen voor het werk

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	67,9
	Excluded ^a	25	32,1
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GEVOLG1	25,06	11,285	,523	,787
GEVOLG2	25,08	10,994	,482	,795
GEVOLG3	25,47	11,523	,415	,804
GEVOLG4	25,21	10,898	,743	,760
GEVOLG5	25,21	10,321	,734	,754
GEVOLG6	25,68	12,068	,392	,805
GEVOLG7	25,55	12,176	,365	,808
GEVOLG8	25,49	10,755	,581	,778

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,96	14,306	3,782	8

Meerwaarde van de samenwerking

Scale: Meerwaarde van de samenwerking

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	69,2
	Excluded ^a	24	30,8
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MRWRDE1	13,91	11,104	,814	,900
MRWRDE2	14,15	10,657	,832	,896
MRWRDE3	14,00	11,396	,881	,889
MRWRDE4	13,85	12,015	,692	,923
MRWRDE5	13,94	11,186	,776	,908

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,46	17,272	4,156	5

Emoties

Scale: Emoties

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	66,7
	Excluded ^a	26	33,3
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EMOTIES1	15,79	7,464	,686	,861
EMOTIES2	15,83	6,185	,832	,824
EMOTIES3	16,06	6,957	,696	,858
EMOTIES4	15,87	6,589	,805	,831
EMOTIES5	15,92	7,837	,558	,887

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,87	10,629	3,260	5

Betrokkenheid

Scale: Betrokkenheid

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	57,7
	Excluded ^a	33	42,3
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BTRKHEID1	12,53	6,436	,475	,900
BTRKHEID2	12,67	5,045	,766	,784
BTRKHEID3	12,87	5,118	,790	,773
BTRKHEID4	12,53	5,664	,786	,783

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,87	9,436	3,072	4

Houding

Scale: Houding

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	64,3
	Excluded ^a	30	35,7
	Total	84	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HOUDING1	6,91	3,067	,374	,859
HOUDING3	6,81	2,003	,699	,494
HOUDING4	6,83	2,217	,673	,536

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,28	4,846	2,201	3

Noodzaak

Scale: Noodzaak

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	62,8
	Excluded ^a	29	37,2
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NDZAAK1	6,20	2,582	,715	,602
NDZAAK2	6,06	3,017	,663	,669
NDZAAK3	7,24	3,355	,508	,826

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,76	6,064	2,462	3

Kennis

Scale: Kennis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	53,6
	Excluded ^a	39	46,4
	Total	84	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KENNIS1	15,16	8,316	,201	,807
KENNIS2	15,67	7,727	,513	,685
KENNIS3	14,96	7,271	,698	,630
KENNIS4	15,27	6,700	,590	,649
KENNIS5	15,04	6,362	,598	,644

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,02	10,659	3,265	5

Tijd

Scale: Tijd

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	59,0
	Excluded ^a	32	41,0
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TIJD1	9,72	5,718	,612	,661
TIJD2	9,15	5,332	,749	,580
TIJD3	8,93	5,662	,698	,615
TIJD4	9,11	7,832	,209	,862

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,30	10,083	3,175	4

Complexiteit

Scale: Complexiteit

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	56,4
	Excluded ^a	34	43,6
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CMPLXTEIT1	8,68	4,222	,511	,653
CMPLXTEIT2	8,93	4,484	,391	,728
CMPLXTEIT3	9,39	4,615	,507	,659
CMPLXTEIT4	8,73	3,831	,634	,574

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,91	6,968	2,640	4

Bereidheid

Scale: Bereidheid

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	60,3
	Excluded ^a	31	39,7
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BRDHEID1	12,34	3,838	,674	,868
BRHEID2	11,89	3,706	,745	,842
BRHEID3	12,40	3,550	,790	,825
BRHEID4	12,38	3,285	,755	,841

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,34	6,142	2,478	4

Bijlage 10: Correlatieanalyse

Correlations

		Gevolgen	Meerwaarde	Emoties	Betrokkenheid	Houding	Noodzaak	Kennis	Tijd	Complexiteit	BEREIDHEID
Gevolgen	Pearson Correlation	1	,350*	,512**	,446**	,318*	,409**	,177	,234	,467**	,357*
	Sig. (2-tailed)		,011	,000	,003	,022	,004	,257	,126	,002	,016
	N	53	52	50	43	52	47	43	44	42	45
Meerwaarde	Pearson Correlation	,350*	1	,454**	,335*	-,029	,587**	,377*	,348*	,443**	,423**
	Sig. (2-tailed)	,011		,001	,025	,836	,000	,011	,018	,003	,003
	N	52	54	52	45	54	49	45	46	44	47
Emoties	Pearson Correlation	,512**	,454**	1	,524**	,340*	,351*	,461**	,446**	,411**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,014	,016	,002	,002	,007	,006
	N	50	52	52	43	52	47	44	45	42	45
Betrokkenheid	Pearson Correlation	,446**	,335*	,524**	1	,177	,127	,426**	,447**	,349*	,695**
	Sig. (2-tailed)	,003	,025	,000		,245	,407	,005	,003	,020	,000
	N	43	45	43	45	45	45	42	43	44	44
Houding	Pearson Correlation	,318*	-,029	,340*	,177	1	-,022	,135	,287	,192	,231
	Sig. (2-tailed)	,022	,836	,014	,245		,879	,378	,053	,212	,118
	N	52	54	52	45	54	49	45	46	44	47
Noodzaak	Pearson Correlation	,409**	,587**	,351*	,127	-,022	1	,441**	,486**	,517**	,315*
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,016	,407	,879		,002	,001	,000	,031
	N	47	49	47	45	49	49	45	46	44	47
Kennis	Pearson Correlation	,177	,377*	,461**	,426**	,135	,441**	1	,709**	,463**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,257	,011	,002	,005	,378	,002		,000	,002	,000
	N	43	45	44	42	45	45	45	44	42	44
Tijd	Pearson Correlation	,234	,348*	,446**	,447**	,287	,486**	,709**	1	,555**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,126	,018	,002	,003	,053	,001	,000		,000	,000
	N	44	46	45	43	46	46	44	46	42	46
Complexiteit	Pearson Correlation	,467**	,443**	,411**	,349*	,192	,517**	,463**	,555**	1	,425**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,007	,020	,212	,000	,002	,000		,004
	N	42	44	42	44	44	44	42	42	44	43
BEREIDHEID	Pearson Correlation	,357*	,423**	,402**	,695**	,231	,315*	,727**	,605**	,425**	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,003	,006	,000	,118	,031	,000	,000	,004	
	N	45	47	45	44	47	47	44	46	43	47

Bijlage 11: Enkelvoudige regressieanalyses

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gevolgen ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,357 ^a	,128	,107	,58541

a. Predictors: (Constant), Gevolgen

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Meerwaarde ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,423 ^a	,179	,161	,56759

a. Predictors: (Constant), Meerwaarde

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Emoties ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402 ^a	,161	,142	,57402

a. Predictors: (Constant), Emoties

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Betrokkenheid ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 ^a	,483	,470	,45098

a. Predictors: (Constant), Betrokkenheid

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Houding ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,231 ^a	,053	,032	,60952

a. Predictors: (Constant), Houding

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Noodzaak ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Noodzaak ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,315 ^a	,099	,079	,59457

a. Predictors: (Constant), Noodzaak

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tijd ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 ^a	,366	,352	,49891

a. Predictors: (Constant), Tijd

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Complexiteit ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 ^a	,181	,161	,56755

a. Predictors: (Constant), Complexiteit

Bijlage 12: Multiple regressieanalyse

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Complexiteit, Betrokkenheid, Meerwaarde, Kennis, Gevolgen, Emoties, Noodzaak, Tijd ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 ^a	,747	,686	,34714

a. Predictors: (Constant), Complexiteit, Betrokkenheid, Meerwaarde, Kennis, Gevolgen, Emoties, Noodzaak, Tijd

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,763	8	1,470	12,202	,000 ^a
	Residual	3,977	33	,121		
	Total	15,740	41			

a. Predictors: (Constant), Complexiteit, Betrokkenheid, Meerwaarde, Kennis, Gevolgen, Emoties, Noodzaak, Tijd

b. Dependent Variable: BEREIDHEID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,344	,504		,683	,499
	Gevolgen	,204	,160	,156	1,279	,210
	Meerwaarde	,111	,088	,148	1,252	,219

Emoties	-,217	,115	-,228	-1,893	,067
Betrokkenheid	,359	,098	,445	3,677	,001
Noodzaak	-,059	,100	-,078	-,586	,562
Kennis	,591	,144	,547	4,118	,000
Tijd	,071	,110	,091	,644	,524
Complexiteit	-,035	,113	-,038	-,312	,757

a. Dependent Variable: BEREIDHEID

Bijlage 13: Factoranalyses

In deze factoranalyse komen alle items voor. Om het overzichtelijk te houden worden alleen de waarden boven ,500 en onder de -,500 in de tabel weergegeven. Waarden onder de ,500 meten noemenswaardig klein een factor.

Component Matrix^a

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
GEVOLG1	,801										
GEVOLG2	,638										
GEVOLG3	,739										
GEVOLG4	,706										
GEVOLG5	,641										
GEVOLG6	,761										
GEVOLG7			,523								
GEVOLG8	,597										
EMOTIES1	,554										
EMOTIES2	,911										
EMOTIES3	,542										
EMOTIES4	,803										
EMOTIES5	,645										
HOUDING1	,547										
HOUDING2	,522										
HOUDING3		,607									
HOUDING4		,667									
MRWRDE1	,861										
MRWRDE2	,845										
MRWRDE3	,793										
MRWRDE4	,774										
MRWRDE5	,806										
NDZAAK1	,670										
NDZAAK2	,808										
NDZAAK3											
BRDHEID1	,618										
BRHEID2		,642									
BRHEID3		,554									
BRHEID4		,764									

KENNIS1	-,587										
KENNIS2		,741		,502							
KENNIS3	,606	,521									
KENNIS4								,627			
KENNIS5	,680										
TIJD1			,629								
TIJD2			,762								
TIJD3			,517			,549					
TIJD4	,560		-,711								
CMPLXTEIT1	,622			,546							
CMPLXTEIT2		,509			,801						
CMPLXTEIT3	,510			,701							
CMPLXTEIT4											,543
BTRKHEID1						,566					
BTRKHEID2		,616	-,520								
BTRKHEID3		,753									
BTRKHEID4		,744									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 11 components extracted.

In deze twee analyse worden de items, behalve de items van samenwerkingsbereidheid, die de tweede factor meten geschrappt. Het gaat om de volgende items: houding3, houding4, kennis2, complexiteit2, betrokkenheid 2, 3 en betrokkenheid 4. Dit wordt gedaan zodat er een schaal kan worden gevormd voor de afhankelijke variabele.

Component Matrix^a

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
GEVOLG1	,805										
GEVOLG2	,639										
GEVOLG3	,736										
GEVOLG4	,721										
GEVOLG5	,639										
GEVOLG6	,770										
GEVOLG8	,599										
EMOTIES1	,546										
EMOTIES2	,916										

