

The background features a network diagram with white nodes and lines on a dark blue to purple gradient. A map of Voorne-Putten is overlaid on the network.

# Netwerkmanagement op Voorne-Putten

*Een bestuurskundig onderzoek naar de  
succesvolle invulling van de gemeentelijke  
netwerkmanagementrol*

## Voorwoord

Voor u ligt onze afstudeerscriptie behorende bij het Masterprogramma Bestuurskunde (2012-2014), dat wij hebben gevolgd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De afgelopen twee jaar zijn omgevlogen.

Tijdens één van de eerste colleges leerden we elkaar bij de koffieautomaat kennen. We bleken dicht bij elkaar in de buurt te wonen en vanuit praktisch oogpunt leek het ons dan ook een goed idee om met elkaar te carpoolen en duo-opdrachten gezamenlijk op te pakken. Dit bleek een schot in de roos. In de auto deelden we lief en leed, en ook veel van de weekenden waren we bij elkaar te vinden. Gezien onze leuke samenwerking besloten we ook gezamenlijk onze scriptie te schrijven. Het resultaat van deze samenwerking is uitgemond in deze scriptie. We hebben in de laatste twee jaren samen veel gelachen, soms een traan gelaten en natuurlijk ook heel veel geleerd.

Graag willen wij Frans-Bauke van der Meer bedanken voor zijn begeleiding en voortdurende feedback in het proces waarin deze scriptie tot stand is gekomen. Daarnaast willen wij Joop Koppenjan bedanken, als tweede lezer. Ook willen wij alle personen bedanken die hebben meegewerkt aan ons onderzoek. En natuurlijk niet te vergeten, bedanken we de gemeenten Spijkenisse en Westvoorne voor de mogelijkheid die ze aan ons geboden hebben om de studie te volgen.

Tot slot willen wij familie en vrienden bedanken voor hun bemoedigende woorden. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Pascal, de man van Natasja, voor alle heerlijke maaltijden die hij voor ons bereid heeft. We bedanken hem en de ouders, zus en zwager van Joyce voor al hun vertrouwen, steun en liefde. Jullie stonden altijd voor ons klaar gedurende deze periode.

Joyce van Dienst en Natasja Herrewijnen  
8 november 2014

## Samenvatting

Via netwerken werken gemeenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers samen aan maatschappelijke vraagstukken. Met netwerkmanagement willen gemeenten verschillende actoren met elkaar confronteren en zo via een 'productieve' dialoog verschillende doelen en belangen bijeenbrengen. Doel hiervan is om tot een gezamenlijk resultaat te komen waar draagvlak voor is, waar de actoren zich aan willen committeren.

Netwerkmanagement houdt in dat de netwerkmanager rekening houdt met de verschillende actoren en hun belangen. De focus ligt op het bij elkaar houden van alle actoren. De rol van de netwerkmanager is belangrijk voor de mate waarin succesvol netwerkmanagement wordt gerealiseerd. Deze manier van werken in netwerken is een actueel onderwerp en kent nog vele vragen. Met deze scriptie hebben wij getracht hier een aantal antwoorden op te geven.

In dit onderzoek is beschreven welke taken van de netwerkmanager leiden tot succesvol netwerkmanagement en welke bevorderende en belemmerende condities hier invloed op hebben. Dit inzicht kan bijdragen aan een beter begrip van welke factoren bijdragen aan het slagen van netwerken en helpen om te komen tot gedragen beleid en tevredenheid van de actoren over de resultaten van het netwerk.

De focus van dit onderzoek is: wat kunnen en moeten de ambtenaren van de gemeenten op Voorne-Putten doen om hun netwerkmanagementrol succesvol te vervullen en wat zijn de bevorderende en belemmerende condities die dit ondersteunen? En welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden voor de verdere optimalisering van de gemeentelijke netwerkmanagementrol?

Om antwoord te geven op deze vragen, staat in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag centraal: *Onder welke voorwaarden en op welke wijze kunnen netwerkmanagers van de gemeenten op Voorne-Putten de gemeentelijke netwerkmanagementrol optimaal vervullen om in samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners tot gedragen beleid te komen?* We hebben zowel aan de hand van literatuur als de praktijk antwoord proberen te geven op deze vraag.

Via de literatuur hebben we een zestal taken gedestilleerd die tot de taken van de netwerkmanager gerekend kunnen worden, namelijk activeren, de-activeren, openheid, mobiliseren, framen en synthetiseren. Deze taken hebben we aangemerkt als de kenmerken van netwerkmanagement. Het toepassen van deze taken kan duiden op succesvol netwerkmanagement. Succesvol netwerkmanagement hangt niet alleen af van het toepassen van deze taken, maar ook de manier waarop deze taken door de netwerkmanager worden toegepast is belangrijk. Daarnaast worden vaardigheden, profielkenmerken, de leidinggevende en autonomie als condities genoemd die een bevorderende dan wel een belemmerende invloed hebben op de invulling van de netwerkmanagementrol.

Ons empirisch onderzoek is gebaseerd op vier gemeentelijke casussen waarin verschillende actoren samenwerken om tot een plan of beleidstuk te komen. Deze vier gemeenten zijn: Spijkenisse, Hellevoetsluis, Brielle en Westvoorne. In de vorm van een casestudie, via interviews en een enquête, hebben we onderzocht wat er in de praktijk gebeurt. Per casus is geanalyseerd in hoeverre netwerkmanagement is toegepast. Dit is gemeten door te kijken in hoeverre de netwerkmanager de taken activeren, de-activeren, openheid, mobiliseren, framen en synthetiseren heeft toegepast. Ten tweede is onderzocht of de bevorderende en belemmerende condities, te weten vaardigheden, profielkenmerken, een coachende leidinggevende en autonomie, een verklaring bieden voor de mate waarin netwerkmanagement succesvol is toegepast.



Aan de hand van ons onderzoek hebben we een aantal conclusies kunnen trekken over de toepassing van netwerkmanagement door de gemeenten op Voorne-Putten en de bevorderende en belemmerende condities die daarbij een rol spelen.

Als we kijken naar de toepassing van netwerkmanagement, lijken de gemeenten hierin redelijk bedreven te zijn, hoewel de taken de-activeren en framen nog voor verbetering vatbaar zijn. Met ons onderzoek hebben wij alleen vaardigheden als een bevorderende conditie kunnen vaststellen. Hoewel we het niet met ons onderzoek feitelijk hebben vastgesteld, is het aannemelijk dat ook profielkenmerken, een coachende leidinggevende en autonomie belangrijke condities zijn. Dit vraagt om nader onderzoek. Met ons onderzoek hebben we daarnaast vastgesteld dat gedragen belangen en het vertrouwen tussen actoren bevorderende condities zijn voor succesvol netwerkmanagement. Deze condities hebben we niet in de literatuur aangetroffen. Ten slotte is via ons onderzoek naar voren gekomen dat de procesmatige rol van de netwerkmanager, het zorgen voor een goede sfeer en het enthousiasmeren en waarderen van actoren, de gemeentelijke organisatiestructuur en -cultuur en de beschikbaarheid van middelen zoals tijd en financiën, mogelijk bevorderende condities zijn voor succesvol netwerkmanagement. Maar ook dit vraagt nog om aanvullend onderzoek.

De conclusies die we naar aanleiding van ons onderzoek hebben getrokken, resulteren in een aantal generieke aanbevelingen aan de gemeenten op Voorne-Putten over wat nodig is voor succesvol netwerkmanagement.

De eerste set van aanbevelingen richten zich op aspecten die betrekking hebben op de taken van de netwerkmanager, de netwerkmanager zelf en de rol van de netwerkmanager. Als eerste is het belangrijk om netwerkmanagers meer bewust te maken van de taken van de netwerkmanager. Hoewel over het algemeen netwerkmanagement naar behoren is toegepast door de gemeenten, zijn de taken de-activeren en framen voor verbetering vatbaar. We adviseren gemeenten dan ook om de (toekomstige) netwerkmanagers een opleiding aan te bieden, waarbij ingegaan wordt op de taken van de netwerkmanager en de voorwaarden om tot succesvol netwerkmanagement te komen. Ook bevelen we de gemeenten aan om netwerkmanagers op vaardigheden te trainen, specifiek op sturingsvaardigheden en strategische vaardigheden. Uit ons onderzoek is namelijk gebleken dat het een voorwaarde is dat de netwerkmanager beschikt over de juiste vaardigheden. Ook moet de netwerkmanager daarbij volgens ons uit het juiste hout zijn gesneden. Dit betekent dat in de selectie van ambtenaren als netwerkmanagers het belangrijk is om rekening te houden met specifieke profielkenmerken waaraan de netwerkmanager moet voldoen. Aanvullend op deze aanbeveling, is het ook van belang dat de netwerkmanager in staat is om actoren te enthousiasmeren, te waarderen en te zorgen voor betrokkenheid onder de actoren. Uit ons onderzoek blijken gemeenten dit een bevorderende conditie te vinden. Uit ons onderzoek is verder gebleken dat met name de netwerkmanagers het moeilijk vinden om een procesmatige rol te verenigen met een inhoudelijke. Gezien de complexiteit van netwerkmanagement adviseren wij gemeenten dan ook beide rollen te scheiden. Dit betekent dat de netwerkmanager volgens ons een onpartijdige rol speelt en zich daarmee volledig kan concentreren op de complexe taken die we beschreven hebben.

De tweede set van aanbevelingen heeft betrekking op aspecten van de omgeving van de netwerkmanager. Als eerste is het belangrijk dat zowel de politiek als het management zich committeren aan netwerkmanagement als vorm van sturing. We adviseren gemeenten dan ook om een visie op te stellen over netwerkmanagement met daarin kaders over de rol van de netwerkmanager. Als tweede heeft ons onderzoek laten zien dat gemeenten het bevorderend vinden als de netwerkmanager beschikt over voldoende autonomie. Het is dan ook belangrijk dat de gemeenten, specifiek het management en de politiek, netwerkmanagers autonomie geven, opdat zij rechtstreeks met de betrokken actoren zaken kunnen afstemmen.

Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat de rol van de leidinggevende door netwerkmanagers van de gemeenten als bevorderend is aangemerkt. Wij denken dat de leidinggevende vooral een coach moet zijn voor de netwerkmanager. Aan de gemeenten van Voorne-Putten adviseren wij dan ook bij netwerkmanagement coachende leidinggevend en op te leiden en in te zetten. We hebben in ons onderzoek geconstateerd dat veel gemeenten vinden dat een eilandjescultuur en een hiërarchische organisatie waarin trage en lange interne processen bestaan, belemmerend is voor succesvol netwerkmanagement. Daarentegen noemen zij een compacte en flexibele organisatie met korte lijnen als bevorderend. Naar aanleiding hiervan denken wij dat het aan te bevelen is om de interne organisatie meer aan te laten sluiten op de ontwikkelingen van de externe omgeving en zich meer te ontwikkelen naar een horizontaal ingerichte organisatie. Ook moet er voldoende aandacht zijn voor de in te zetten middelen door de netwerkmanager. Met name het tijdsaspect is een voorwaarde. We adviseren de gemeenten om netwerkmanagers voldoende tijd te geven om de taken die met netwerkmanagement gemoeid gaan uit te voeren. Ook adviseren wij gemeenten, indien zij met actoren in netwerken tot oplossingen voor vraagstukken willen komen, niet te sturen op resultaten. De gemeenten moeten zich realiseren dat er pas een resultaat is behaald als actoren zich in dit resultaat kunnen vinden, hetgeen veel tijd kan kosten om dit te realiseren.

Ten slotte richt onze laatste aanbeveling zich op het doen van vervolgonderzoek. Via ons empirisch onderzoek hebben wij niet of niet volledig alle condities die we noemen in onze conclusies en aanbevelingen, kunnen vaststellen als een bevorderende dan wel belemmerende invloed op succesvol netwerkmanagement. Verder onderzoek voor een onderbouwd advies aan de gemeenten op Voorne-Putten is dan ook nodig.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
1. Inleiding .....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling .....	9
1.3 Doelstelling .....	9
1.4 Vraagstelling .....	10
1.5 Relevantie van het onderzoek voor de wetenschap en praktijk .....	10
1.6 Onderzoeksaanpak.....	11
1.7 Leeswijzer .....	11
2. Theoretisch kader .....	12
2.1 Wat zijn netwerken? .....	12
2.1.1 Sturing en besluitvorming .....	14
2.1.1.1 Sturing via netwerken .....	14
2.1.1.2 Besluitvorming in netwerken .....	15
2.1.2 Netwerkmanagement.....	16
2.1.2.1 Wat is netwerkmanagement? .....	16
2.1.2.2 Management in netwerken .....	16
2.1.3 Conclusie .....	18
2.2 Wat is nodig voor succesvol netwerkmanagement? .....	18
2.2.1 Kenmerken van netwerkmanagement .....	18
2.2.2 Conclusie .....	25
2.3 Hoe kan succesvol netwerkmanagement worden gerealiseerd? .....	27
2.3.1 Rol van de netwerkmanager .....	27
2.3.2 Vaardigheden van de netwerkmanager .....	28
2.3.3 Profiel van de netwerkmanager .....	29
2.3.4 Bestuurlijke omgeving van de netwerkmanager en zijn bestuurder .....	30
2.3.5 Overheidsorganisaties en de rol van de leidinggevende .....	30
2.3.6 Autonomie.....	32
2.3.7 Conclusie .....	33
3. Methode van onderzoek .....	36
3.1 Onderzoeksmodel .....	36
3.2 Operationalisering.....	36
3.3 Onderzoeksmethode .....	43
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid .....	47
4. Casusbeschrijvingen .....	49
4.1 Casus Spijkenisse: Voorschoolse Zorgstructuur .....	49
4.2 Casus Hellevoetsluis: Buurtaanpak Dorp en Hoonoord.....	51
4.3 Casus Brielle: Stadhuisstijl Brielle .....	53
4.4 Casus Westvoorne: Toekomstvisie Badstrand Rockanje .....	55
5. Empirische analyse.....	58
5.1 Aanpak analyse .....	58
5.2 Toepassing van netwerkmanagement.....	59
5.2.1 Taken van de netwerkmanager .....	59
5.2.2 Vaststelling toepassing netwerkmanagement .....	67
5.3 Bevorderende en belemmerende condities .....	68
5.3.1 Vaardigheden en Profiel .....	69

5.3.1.1 Vaardigheden .....	69
5.3.1.2 Vaststelling vaardigheden van de netwerkmanager .....	75
5.3.1.3 Profiel van de netwerkmanager .....	77
5.3.1.4 Vaststelling profielkenmerken netwerkmanager .....	81
5.3.2 Omgeving van de netwerkmanager .....	81
5.3.2.1 Leidinggevende .....	82
5.3.2.2 Vaststelling rol leidinggevende.....	84
5.3.2.3 Autonomie .....	85
5.3.2.4 Vaststelling mate van autonomie .....	86
5.3.2.5 Politieke omgeving .....	87
5.3.2.6 Vaststelling mate van politiek spanningsveld .....	89
5.3.3.1 Overige bevorderende en belemmerende condities.....	89
5.3.3.2 Vaststelling bevorderende en belemmerende condities .....	92
5.4 Het resultaat van de samenwerking .....	93
5.4.1 Tevredenheid over het resultaat.....	93
5.4.2 Vaststelling tevredenheid over het resultaat .....	94
5.5 Vergelijking resultaten.....	95
6. Conclusies, aanbevelingen & reflectie .....	97
6.1 Conclusies .....	97
6.1.1 Theoretische conclusie .....	97
6.1.2 Empirische conclusie .....	98
6.1.3 Conclusie bevorderende en belemmerende condities .....	101
6.2 Aanbevelingen .....	105
6.3 Reflectie.....	108
Bijlage 1: Interviewvragen ambtenaar.....	110
Bijlage 2: Interviewvragen leidinggevende .....	113
Bijlage 3: Enquêtevragen.....	114
Bijlage 4: Systematische analyse interviews.....	116
Bijlage 5: Resultaten enquête.....	122
Bijlage 6: Berekening score tabel 5.1 (toepassing netwerkmanagement) .....	134
Bijlage 7: Berekening score tabel 5.2 (vaardigheden van de netwerkmanager).....	135
Literatuurlijst.....	136

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een inleiding op het onderwerp van onze scriptie en geven we de inhoudelijke context van ons onderwerp weer. We gaan in op onze probleemstelling, de centrale vraag, de deelvragen en de onderzoeksmethode. Ten slotte geven we aan hoe deze scriptie is opgebouwd.

## 1.1 Aanleiding

Het blijkt, gezien de huidige overheidsontwikkelingen, dat samenwerken in netwerken alleen maar belangrijker wordt. De overheid krijgt nieuwe taken voor de kiezen, maar minder geld om de taken uit te voeren. Het gaat daarbij vooral om taken die een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken en doelen. Door bezuinigingen en decentralisatie op lokaal niveau, zoals bij de drietal grote taken jeugd, zorg en werk die de Rijksoverheid overhevelt naar gemeenten, ontstaan ingrijpende veranderingen voor zowel de gemeentelijke organisatie als de individuele medewerker. Maar ook voor burgers wordt het anders. We nemen de zorg als voorbeeld. De zorg is enorm gecompliceerd en er zijn heel veel partijen bij betrokken. Daarnaast wil de overheid dat burgers ook meer zelf gaan doen. De overheid is een weg ingeslagen waarin de overheid burgers aanspreekt op hun zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. En al deze partijen, zoals bedrijven, maatschappelijke instellingen en burgers, hebben een stukje van de oplossing. De overheid is hierin niet meer de enige die de oplossing heeft. En dus is het, gezien de grote onderlinge afhankelijkheid, zeer belangrijk dat de overheid samenwerkt met burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen in een netwerk. Doelen die door de gemeente alleen niet te behalen en of te realiseren zijn en meestal complexe beleidsproblemen zijn, worden ook wel 'wicked problems' genoemd. Het gaat dan om inhoudelijke diffuse problemen of vraagstukken waarover men ernstig van mening kan verschillen en die zich in beleidsnetwerken van wederzijdse afhankelijke actoren manifesteren (Korsten, 2006).

Samenwerking in netwerken stelt aan de individuele overheidsmedewerker die uitvoerende taken vervult, maar ook aan de beleidsmedewerker, scherpere eisen. Beleidstukken die moeten worden geschreven, zullen in toenemende mate worden opgesteld in samenwerking met andere actoren in en buiten de organisatie. Andere actoren dan de gemeente hebben hiermee invloed op het beleids- en besluitvormingsproces van de gemeente. Samenwerking in netwerken kan de gemeente aansturen via een ambtenaar in de rol van netwerkmanager. Netwerkmanagement bij gemeenten speelt zich enerzijds af in een netwerk en anderzijds in een overheidsorganisatie. Het managen van netwerken vraagt dus om het balanceren tussen de waarden, normen en bureaucratische regels van de gemeentelijke organisatie en de waarden, normen en de specifieke regels van het netwerk. Netwerkmanagers hebben te maken met het spanningsveld tussen de verticale bureaucratie en horizontale netwerken (De Bruin en Ten Heuvelhof, 2011).

De dagen van hiërarchische controle door de overheid zijn over. De overheid moet leren om te gaan met een omgeving die bestaat uit een organisatienetwerk van actoren met eigen belangen gebaseerd op decentralisatie en participatie. Maar hoe kan de overheid het beste sturen in dit soort netwerken? Welke rol kan een beleidsambtenaar aannemen en wat is er nodig voor succesvol netwerkmanagement? De vraag is dan als eerste wat zijn de kenmerken voor succesvol netwerkmanagement? En wat zijn dan de condities die succesvol netwerkmanagement bevorderen of belemmeren? In onze scriptie trachten wij via theorie en de praktijk te onderzoeken wat er nodig is voor succesvol netwerkmanagement.

De gemeenten op Voorne-Putten willen meer inzicht krijgen in de manier waarop zij hun netwerkmanagementrol invullen en de wijze waarop het management van de gemeenten de ambtenaren daarin faciliteert.



De gemeenten op Voorne-Putten vragen een antwoord op de volgende vragen:

1. Welke mogelijkheden hebben de gemeenten om de invulling van hun netwerkmanagementrol te optimaliseren?
2. Op welke manier kan het management van de gemeenten een bijdrage leveren aan een betere invulling van de gemeentelijke netwerkmanagementrol?

De focus van dit onderzoek is: wat kunnen en moeten de ambtenaren doen om hun netwerkmanagementrol succesvol te vervullen en wat zijn de condities waarmee het management die ambtenaren kan ondersteunen? De afgelopen jaren hebben al diverse onderzoeken plaatsgevonden die betrekking hebben op netwerkmanagement. Het empirisch onderzoek maakt gebruik van deze theorievorming, inzichten en visies. Onderzoek naar de vier gemeenten op Voorne-Putten moet leiden tot voldoende inzicht om conclusies te kunnen trekken voor de invulling van de netwerkmanagementrol van de gemeenten op Voorne-Putten.

### **1.2 Probleemstelling**

Het idee dat de overheid haar doelstellingen zonder meer kan implementeren als de politieke wil maar aanwezig is, rijmt niet langer met de werkelijke positie van de overheid. De overheid staat niet boven de samenleving, maar is onderdeel van de samenleving en voor de effectiviteit en legitimiteit van haar functioneren sterk afhankelijk van de steun van andere maatschappelijke actoren. Soms stuurt de overheid, maar vaak wordt ze gestuurd door andere partijen. Succes van overheidsbeleid is klein als partijen niet hetzelfde willen (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2011: p. 5).

De huidige netwerk- en informatiesamenleving heeft grote invloed op het functioneren van de overheid. De overheid wordt slechts een schakel in een netwerk waarbinnen burgers, ondernemers en maatschappelijke organisaties eigen initiatieven ontplooiën. Voor de houding en beroepsuitoefening van de ambtelijke netwerkmanager heeft dit vergaande consequenties. Dit betekent een andere manier van werken voor de ambtenaar die binnen een netwerk contact heeft met andere partijen buiten de gemeente.

Jarenlang was er een politieke fixatie op bestuurskracht. Nu steeds meer taken op het gemeentelijk bordje – in autonomie of in medebewind – komen, verschuift de aandacht terecht naar uitvoeringskracht. Gemeenten moeten anders werken, zich anders organiseren. Zij worden geconfronteerd met verwachtingen en opdrachten van de Rijksoverheid en verwachtingen, wensen en eisen van de eigen inwoners.

De gemeentelijke democratie wordt flink op de proef gesteld. Voor iedereen is duidelijk dat op lokaal niveau veel zal en moet veranderen. Bestuurders en ambtenaren zullen anders gaan denken en handelen. Er ontstaan nieuwe vormen van inwonersconsultatie en burgerparticipatie. Nieuwe uitvoerings- en samenwerkingsvormen worden ontwikkeld.

### **1.3 Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig:

1. inzicht krijgen in de voorwaarden die bevorderen of belemmeren dat gemeenten op Voorne-Putten hun netwerkmanagementrol optimaal invullen;
2. ontwikkelen van concrete aanbevelingen voor het management en de ambtenaren van de gemeenten op Voorne-Putten die bijdragen aan een verdere optimalisering van de gemeentelijke netwerkmanagementrol.

## 1.4 Vraagstelling

Voor het onderzoek formuleren we de volgende vraagstelling:

*Onder welke voorwaarden en op welke wijze kunnen netwerkmanagers van de gemeenten op Voorne-Putten de gemeentelijke netwerkmanagementrol optimaal vervullen om in samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners tot gedragen beleid te komen?*

De centrale vraagstelling valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Welke theoretische inzichten zijn er over wat nodig is voor succesvolle invulling van netwerkmanagement?
  - a. Wat zijn de kenmerken van netwerkmanagement?
  - b. Welke condities zijn bevorderend en/of belemmerend voor succesvol netwerkmanagement en hoe kunnen deze gerealiseerd of vermeden worden?
2. Tegen welke belemmeringen en bevorderende factoren loopt men in de gemeenten op Voorne-Putten bij netwerkmanagement in de praktijk aan?
  - a. Welke belemmeringen en bevorderende factoren ervaart de ambtenaar in zijn rol als netwerkmanager en welke belemmeringen en kansen ervaart zijn leidinggevende?
  - b. Welke belemmeringen en bevorderende factoren zien de andere actoren die betrokken zijn in het netwerk bij netwerkmanagement?
3. Welke analyse kan met behulp van de theorie voor de praktijk worden gemaakt en welke aanbevelingen voor de praktijk kunnen worden geformuleerd?
  - a. Wat zou er moeten veranderen op basis van de knelpunten waar men tegenaanloopt?

## 1.5 Relevantie van het onderzoek voor de wetenschap en praktijk

Werken in netwerken is tegenwoordig een 'hot item' dat vaak de revue passeert bij gemeenten. Ook in de literatuur is dit een actueel onderwerp waar veel over te vinden is. Dit onderzoek heeft wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie, waar hierna op in wordt gegaan.

### Wetenschappelijke relevantie

Het simpelweg actoren met uiteenlopende belangen bij elkaar zetten die gezamenlijk een resultaat moeten realiseren, maakt van hen nog geen netwerk, laat staan een succesvol netwerk. Opdat uiteindelijk sprake is van een succesvol netwerk, dient de ambtenaar als netwerkmanager een aantal taken uit te voeren. Van de netwerkmanager wordt verwacht dat hij in staat is om deze taken uit te voeren. Van de leidinggevende van de netwerkmanager wordt verwacht dat hij de netwerkmanager ondersteunt bij deze taken en sturing en leiding geeft. Maar wat zijn dan de condities waardoor de netwerkmanager effectief zijn taken kan uitvoeren? Heeft de leidinggevende hierin ook een rol? Uit de literatuur blijkt dat de belemmerende en bevorderende condities voor succesvol netwerkmanagement nog onvoldoende zijn onderzocht. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit het ontwikkelen van een theoretisch concept voor succesvol netwerkmanagement voor gemeenten. Dit concept geeft inzicht in de bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement. In kaart wordt gebracht wat de netwerkmanagers op Voorne-Putten moeten doen voor succesvol netwerkmanagement en hoe hun omgeving hen hierbij kan ondersteunen of belemmeren.

### Maatschappelijke relevantie

Het invoeren van netwerkmanagement, waarbij rekening wordt gehouden met de bevorderende en belemmerende condities voor netwerkmanagement, is een eerste stap in een groter verandertraject bij gemeenten. Bekkers en anderen geven aan dat er een belangrijke ontwikkeling heeft plaatsgevonden binnen de samenleving en het openbaar bestuur: een ontwikkeling van 'government naar governance'.

Publiek beleid wordt niet meer slechts door de overheid vanuit een hiërarchisch model geformuleerd en geïmplementeerd, maar ook de markt, de samenleving of de burger zijn hierin een rol gaan spelen. Governance verwijst ook naar publieke/private, centrale/decentrale, nationale/internationale samenwerkingsnetwerken waarbinnen politieke besluitvorming plaatsvindt over maatschappelijke vraagstukken (Bekkers, 2007: p. 210).

Als voorbeeld van publieke/private netwerken noemt Bekkers de netwerken in verschillende gemeenten die zich richten op herstructurering van wijken in samenwerking met woningbouwcorporaties. Over deze vorm van samenwerking bestaat inmiddels veel literatuur, maar de empirische kennis over belemmerende en bevorderende condities voor succesvol netwerkmanagement is nog steeds vrij beperkt. Gezien de genoemde veranderingen waarmee de gemeenten te maken hebben, is het voor hen relevant als er meer duidelijkheid ontstaat over wat is nodig voor succesvol netwerkmanagement.

### **1.6 Onderzoeksaanpak**

Ons onderzoek richt zich op de vraag hoe ambtenaren als netwerkmanagers van de gemeenten op Voorne-Putten de netwerkmanagementrol optimaal kunnen invullen. Met ons onderzoek zijn we op zoek naar de voorwaarden die nodig zijn voor optimaal netwerkmanagement. Via de theorie hebben we de bevorderende en belemmerende condities voor het kunnen invullen van de netwerkmanagementrol onderzocht. Het empirisch onderzoek richt zich primair op het vaststellen van de specifieke condities, sterke punten en tekortkomingen in Voorne-Putten. Op basis van ons onderzoek en de theorie ontwikkelen we een advies voor de gemeenten op Voorne-Putten.

In de vorm van een casestudie, via interviews en een enquête, hebben we de bevorderende en belemmerende condities van succesvol netwerkmanagement op Voorne-Putten onderzocht. We hebben aan de hand van vier casussen de condities voor succesvol netwerkmanagement onderzocht. Er is nagegaan welke kenmerken van belang zijn voor netwerkmanagement en in hoeverre de ambtenaar in zijn rol als netwerkmanager netwerkmanagement heeft toegepast. Vervolgens is onderzocht welke bevorderende en belemmerende condities een rol spelen bij succesvol netwerkmanagement op Voorne-Putten. De vier casussen vertegenwoordigen de vier gemeenten op Voorne-Putten, te weten Spijkenisse, Hellevoetsluis, Brielle en Westvoorne. Deze casussen zijn geselecteerd op twee criteria. Ten eerste hebben we gekeken of in deze casussen meerder actoren betrokken waren bij het vormgeven van beleid of een plan. Ten tweede hebben we gekeken of de ambtenaar van de gemeente de rol van netwerkmanager op zich heeft genomen. Per casus zijn vervolgens de ambtenaar in de rol van netwerkmanager en zijn leidinggevende geïnterviewd en hebben de verschillende actoren in het netwerk een enquête ingevuld. Deze respondenten waren bedrijven, maatschappelijke organisaties en inwoners.

### **1.7 Leeswijzer**

In hoofdstuk twee gaan we in op de theoretische inzichten die bestaan over netwerken, de taken in netwerkmanagement en de condities die nodig zijn voor succesvol netwerkmanagement. In hoofdstuk drie geven we een beschrijving van onze methode van onderzoek, waarin we onder meer ingaan op het onderzoeksmodel van deze scriptie en de onderzoeksmethode. De vier casusbeschrijvingen die we gebruikt hebben in ons empirisch onderzoek, staan centraal in hoofdstuk vier. In hoofdstuk vijf geven we onze bevindingen en analyses van het empirisch onderzoek. Dit alles leidt in hoofdstuk zes tot onze conclusies en aanbevelingen voor de gemeenten van Voorne-Putten en een reflectie op het onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de theoretische inzichten die we in ons onderzoek gebruiken. We gaan onder meer in op netwerken, sturing, netwerkmanagement, de kenmerken van netwerkmanagement en de bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement.

### 2.1 Wat zijn netwerken?

Bekkers benoemt dat in de afgelopen jaren er sprake is van een terugtrekkende overheid. Bij de overheid is niet meer het probleemoplossend vermogen van de samenleving geconcentreerd (Bekkers, 2011: p. 49). Er is sprake van een verplaatsing van de politiek. Gezien de groeiende complexiteit van beleids- en besluitvormingsprocessen, kiest de overheid steeds vaker voor vormen van horizontale sturing, waarbij de overheid binnen netwerken samenwerkt met non-overheidactoren. Het probleemoplossend vermogen van de samenleving verplaatst zich hiermee vanuit het centrum van de staatsinstituties naar andere delen van de samenleving of andere delen van de overheid. Zo vindt onder meer een horizontale verschuiving plaats naar bedrijven, het maatschappelijk middenveld en de burger. Dit betekent dat de overheid voor de realisatie van doelstellingen afhankelijk is van andere overheden, maatschappelijke organisaties, maatschappelijke groeperingen, bedrijven en burgers (Bekkers, 2011: p. 105).

Horizontale sturing wordt in de literatuur vaak gekoppeld aan het begrip 'netwerken'. Hierbij wordt gesproken over twee vormen van netwerken, namelijk beleidsnetwerken en bestuurlijke netwerken.

Bekkers spreekt over een beleidsnetwerk waarin wordt geprobeerd om de relatieve autonomie van organisaties en de onderlinge verwevenheid van organisaties rondom de aanpak van maatschappelijke problemen bij elkaar te brengen. Een beleidsnetwerk is volgens Bekkers een sociaal systeem waarbinnen wederzijds afhankelijke partijen bepaalde interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen die enige duurzaamheid vertonen en die gericht zijn op een beleidsprobleem of beleidsprogramma of gericht zijn op bepaalde clusters van beleidsinstrumenten. De overheid is slechts één van de vele actoren binnen dit netwerk. Wel heeft de overheid een bijzondere verantwoordelijkheid zoals het handhaven van de openbare orde, het bevorderen van de ontwikkeling van de samenleving in allerlei opzichten, het bundelen van allerlei activiteiten en het toewijzen van allerlei materiële en immateriële goederen. Daarbij beschikt de overheid over specifieke middelen die ze kan aanwenden om specifieke doelstellingen te bereiken en belangen te beschermen (2011: p. 105). Ook Godfroy (in Koppenjan, De Bruijn en Kickert, 1993: p. 33) spreekt over een beleidsnetwerk en definieert dit als een netwerk waarin veel actoren een beleidsveld besturen. In beide definities is de essentie dat een netwerk bestaat uit veel actoren.

Koppenjan en Klijn (2004: p. 69) noemen deze netwerken bestuurlijke netwerken. Zij definiëren bestuurlijke netwerken als: min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijdse afhankelijke actoren die zich rondom beleidsprogramma's en/of clusters van middelen vormen en die zich formeren, onderhouden en veranderen door spelrondes.

Klijn, Steijn en Edelenbos (2010: p. 1071) geven aan dat bestuurlijke netwerken bestaan uit veel actoren, frequente interactie tussen de actoren, een bepaalde stabiliteit (een netwerk bestaat voor een bepaalde tijd), complexe besluitvorming en "wicked" problemen. Met andere woorden, de oplossingen en uitdagingen die worden voorgesteld, worden vaak bestreden omdat de verschillende actoren verschillende percepties hebben van het probleem en de oplossingen.

In grote lijnen komen de bovengenoemde definities met elkaar overeen. Hieruit maken we op dat een beleidsnetwerk en een bestuurlijk netwerk niet veel van elkaar verschillen. Zowel beleidsnetwerken als bestuurlijke netwerken vatten wij daarom samen als netwerken. In het onderstaande gaan we in op een aantal begrippen die belangrijk zijn in netwerken.

### **Wederzijdse afhankelijkheid**

Als eerste lichten we het begrip 'wederzijdse afhankelijkheid' toe. Volgens Koppenjan, De Bruijn en Kickert (1993: p. 21) wordt er in de netwerkbenadering van uitgegaan dat actoren uit zowel de publieke als private sectoren op uiteenlopende maatschappelijk niveaus voor de realisatie van hun doelen afhankelijk zijn van anderen. De interacties die als gevolg van deze wederzijdse afhankelijkheid worden aangegaan, resulteren in de vorming van netwerken. Actoren in netwerken kunnen elkaar niet hun wil opleggen. Ook De Bruijn en Ten Heuvelhof (2011, p. 18) gaan in op de wederzijdse afhankelijkheid van actoren en gaan ervan uit dat het opleggen van iets door de ene actor aan de andere actor over het algemeen niet zonder meer wordt geaccepteerd, gezien de grote onderlinge afhankelijkheid. Het is daarom zeer belangrijk dat actoren in een netwerk goede relaties onderhouden met de andere actoren voor een goede informatievoorziening en versterken van de strategische positie in het netwerk (2011: p. 54).

### **Percepties**

Als tweede gaan we in op het begrip 'percepties'. Volgens Koppenjan, De Bruijn en Kickert (1993: p. 62) zijn percepties beelden die de spelers hanteren van hun spelsituaties, waarmee zij hun handelen en dat van andere actoren zin geven en evalueren. Percepties kunnen betrekking hebben op de afhankelijkheid van andere actoren in het spel, de eigen ambities en die van de andere actoren en hun inzet in het spel en de institutionele context waarin het spel plaatsvindt. De handelingen van de afzonderlijke actoren en het effect van alle handelingen gezamenlijk zijn vooraf niet met zekerheid te voorspellen. Tijdens het spel vergaren de actoren pas kennis over de ambities van andere partijen, over haalbare uitkomsten en over alternatieve handelingsmogelijkheden (1993: p. 61).

### **Spelrondes**

'Spelrondes' is het derde begrip waarbij we stilstaan. Koppenjan en Klijn noemen in hun definitie van netwerken "spelrondes" als belangrijk begrip in complexe netwerkprocessen. Het proces dat plaatsvindt binnen een netwerk en waarbij actoren door middel van interactie tot een oplossing voor een probleem proberen te komen, kan gezien worden als een "beleidsspel". Volgens Koppenjan en Klijn (2004: p. 60) lijkt het beleidsspel meer op een sportwedstrijd die wordt gespeeld in verschillende rondes. Een ronde wordt gestart met een initiatief of beleidsvoornemen van één van de partijen. Tijdens het proces kunnen ook impasses ontstaan, in de vorm van stagnatie of blokkades. Een cruciale beslissing leidt tot een nieuwe ronde, wat leidt tot het volgende beleidsspel. Iedere ronde eindigt met een cruciale beslissing, een beslissing die een oplossing biedt voor een vraag die centraal staat in die bepaalde ronde. Over de vraag hoeven niet alle actoren het eens te zijn.

### **Netwerkregels**

Als vierde noemen we het begrip 'netwerkregels'. Koppenjan en Klijn (2004: p. 82) geven aan dat netwerkregels inzicht verschaffen in de institutionele structuur van het netwerk en belangrijke informatie bieden over de mogelijkheden en beperkingen van acties binnen specifieke netwerken. Veel uitkomsten van beleidsspellen kunnen niet verklaard worden zonder kennis te hebben van relevante regels binnen het netwerk. Ook Klijn, Steijn en Edelenbos gaan in op de institutionele context die bestaat uit sets van regels (1993: p. 63).



## **Middelen**

'Middelen' is het vijfde begrip dat we toelichten. Klijn, Steijn en Edelenbos vullen aan dat niet alleen regels maar ook middelen onmisbaar zijn bij het onderhouden van interacties in netwerken (1993: p. 63). Een analyse van de institutionele kenmerken van een netwerk helpt om de handelingsmogelijkheden van de actoren te begrijpen. Ook inzicht in de verdeling van de middelen over de actoren is van belang. Gekeken kan worden naar de middelen die in een bepaald spel belangrijk zijn (bijv. een bouwvergunning van de gemeente) en de actoren die daarover beschikken. Met middelen we ook financiële middelen, kennis, vaardigheden en tijd van de actoren.

## **Geslotenheid**

Ten slotte staan we stil bij het begrip 'geslotenheid'. De Bruijn en Ten Heuvelhof geven aan dat in een netwerk sprake is van geslotenheid ten opzichte van een interveniërende actor. Omdat de actoren niet altijd de interventie opmerken of zich soms ertegen verzetten (2011: p. 19). Deze geslotenheid is het gevolg van het referentiekader dat een actor heeft. De actor beschikt over kernwaarden die diep zijn geworteld en die zijn handelen voor een belangrijk deel bepalen. Signalen die niet binnen het referentiekader van een actor vallen, worden niet opgevangen.

Ook Kickert en Koppenjan gaan in op de geslotenheid van netwerken. Complexe sociale systemen als netwerken, zijn zelfregulerend. De diversiteit en conflicterende krachten houdt het systeem in balans. Invloeden van buitenaf kunnen dit verstoren. Doordat netwerksystemen gesloten zijn, zijn de kansen voor netwerkmanagement beperkt. Netwerkmanagement houdt in het balanceren van sociale krachten en belangen en in staat zijn om sociale actoren en systemen zichzelf te laten organiseren (1997: p. 18). Volgens onze interpretatie gaat het hierbij vooral om het faciliteren van het netwerk. Vanuit onze probleemstelling gaat het echter niet alleen om faciliteren, maar willen gemeenten ook veranderingsprocessen en samenwerking tot stand brengen.

### **2.1.1 Sturing en besluitvorming**

Netwerken worden dus gekenmerkt door de begrippen complexe processen, wederzijdse afhankelijkheden, verschillende actoren, verschillende percepties, relatief gesloten ten opzichte van hun omgeving, regels en spelrondes. De hedendaagse samenleving en de context van de overheid kenmerkt zich steeds meer door deze begrippen en heeft dus steeds vaker het karakter van netwerken. De vraag doet zich hierbij voor hoe de overheid in deze netwerksamenleving beleid kan maken dat werkt? Zou netwerksturing dan een optie kunnen zijn? De vraag is dan welke mogelijkheden heeft de overheid om in netwerken sturend op te treden?

#### **2.1.1.1 Sturing via netwerken**

Vaak kiest de overheid voor een monocentrische wijze van sturing. Dit betekent dat de ontwikkelingen en vraagstukken in een samenleving beheersbaar en oplosbaar worden geacht vanuit een centraal punt. Bekkers benoemt dat er nieuwe vormen van sturing worden onderkend en dat er meer sturingscentra zijn dan de overheid. Belangrijk om zich te realiseren, is dat organisaties, groepen en individuen over zelforganiserende vermogens beschikken. Volgens Bekkers is er aan de ene kant sprake van relatieve autonomie en aan de andere kant van wederzijdse afhankelijkheid. Door onderhandeling en overleg kan collectieve wilsvorming en zelfbinding ontstaan (2011: p. 104).

Volgens Koppenjan et al. (1993, p. 12) kan de netwerkbenadering in de vorm van netwerkmanagement gezien worden als sturingsmodel en als alternatief model voor de klassieke vormen van sturing door de overheid. Met sturing wordt bedoeld: bewuste pogingen om maatschappelijke en bestuurlijke interactieprocessen te beïnvloeden.

Het beleids- en sturingsproces in een netwerk is niet de uitvoering van vooraf gestelde doelstellingen, maar is een interactieproces waarin actoren informatie, doelen en middelen uitruilen (1993: p. 21). Sturing wordt als geslaagd beschouwd wanneer zij bijdraagt aan de totstandkoming van samenwerking tussen actoren, gericht op de gezamenlijke oplossing van maatschappelijke problemen. Klijn, Steijn en Edelenbos (2010: p. 1071) geven aan dat netwerkmanagement een belangrijke factor is in het bereiken van succesvolle uitkomsten in bestuurlijke netwerken.

Ook Kickert en Koppenjan zien netwerkmanagement als een vorm van sturing, gericht op het bevorderen van het oplossen van gezamenlijke problemen of beleidsontwikkeling (1997: p. 8). Ook zij gaan in op het interactieproces tussen actoren met het doel om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Zij geven aan dat netwerkmanagement ook wel wordt gezien als het bevorderen van het onderling aanpassen van het gedrag van de actoren met verschillende doelen en ambities ten aanzien van het oplossen van problemen in een bepaald kader van inter-organisatorische relaties.

In een netwerk wordt de participatie van verschillende actoren die sturing uitoefenen op het beleidsveld, gestructureerd en wordt het (bestuurlijk) handelen op een of andere manier gecoördineerd. De rol van de netwerkmanager is hierin niet alleen voorbehouden aan overheidsorganisaties. Ook andere actoren kunnen de rol van netwerkmanager op zich nemen. Met sturing wordt ernaar gestreefd om bepaalde gedragingen bij een groep in een bepaalde richting te sturen, terwijl bij netwerkmanagement geprobeerd wordt om in te spelen op de relaties tussen actoren en de beïnvloeding van deze relaties (Koppenjan et al., 1993: p. 23).

Volgens Bolman & Deal zijn netwerken van nature moeilijk te sturen (2008: p. 59). Coördinatie van laterale structuren (horizontale structuren) zoals netwerken is vaak kostbaarder dan verticale coördinatie; het kost meer tijd en energie. Matrixstructuren voorzien in laterale verbanden en integratie, maar zijn berucht omdat zij conflicten en verwarring kunnen veroorzaken. Kickert en Koppenjan vullen daarbij aan dat de kosten laag kunnen worden gehouden door gebruik te maken van de kennis van de partijen in het netwerk en de zelfregulerende capaciteit van het netwerk (1997: p. 19).

### **2.1.1.2 Besluitvorming in netwerken**

De besluitvorming binnen een netwerk verloopt veel grilliger dan in een hiërarchische structuur. Dit komt doordat de inhoud van een probleem en een oplossing telkens verschuift. Tijdens het besluitvormingsproces kunnen nieuwe problemen en oplossingen worden ingebracht en kunnen andere weer worden afgevoerd. Daarnaast heeft de besluitvorming niet een duidelijk begin- en eindpunt en verloopt deze in rondes. Het proces kent geen duidelijke fasen. Besluitvorming binnen netwerken is geen lineair proces, maar een kronkelend proces (2011: p. 41) en verloopt vaak chaotisch. De besluitvorming binnen een netwerk verloopt dus geheel anders dan in een hiërarchische structuur. Daarin is besluitvorming juist een proces met een duidelijk begin- en eindpunt, is de inhoud van een probleem stabiel en verloopt de besluitvorming consistent en voorspelbaar. Wie in een netwerk een initiatief neemt om te komen tot een besluit, bijvoorbeeld de netwerkmanager, is voor dit besluit afhankelijk van de andere actoren. Om dit goed te kunnen stroomlijnen is het interessant voor de netwerkmanager om de opvattingen, de onderliggende belangen, de machtsbronnen en de relaties tussen deze actoren in beeld te brengen (2011; p. 47). Partijen kunnen een bepaald standpunt hebben, maar pas wanneer duidelijk is welk onderliggend belang de partijen hebben, ontstaat er ruimte voor onderhandeling.

### **2.1.2 Netwerkmanagement**

Maar hoe moet het management van een overheid omgaan met die relatieve autonomie wanneer er spanning ontstaat met de hiërarchische sturing vanuit de overheid? Hoe valt het best met die spanning om te gaan? En hoe moeten bestuurlijke netwerken door de netwerkmanager worden gemanaged om tot gedragen beleid te komen? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is het allereerst van belang om in te gaan op het begrip netwerkmanagement.

#### **2.1.2.1 Wat is netwerkmanagement?**

Volgens Koppenjan et al. is netwerkmanagement sturing op de processen of condities waaronder het gedrag van actoren wordt ontwikkeld (1993: p. 105). De beïnvloeding van de beleidsprocessen binnen een bepaald netwerk worden aangeduid als procesmanagement. De beïnvloeding van de condities waarbinnen deze processen zich afspelen, te weten het netwerk zelf, wordt netwerkvorming genoemd.

Ook Noordegraaf gaat in op het verschil tussen netwerkmanagement en procesmanagement. Om om te gaan met beleidsproblemen, zoals ook in de definitie van Bekkers naar voren komt, kan volgens Noordegraaf netwerkmanagement of procesmanagement worden ingezet (2004: p. 230). Bij netwerkmanagement gaat het erom hoe de interacties tussen min of meer gelijkwaardige en wederzijdse afhankelijke actoren rondom beleidsproblemen gestructureerd en beïnvloed kunnen worden. Volgens Noordegraaf wordt procesmanagement vaak onder de noemer van netwerkmanagement geschaard of wordt procesmanagement als een specifieke vorm van netwerkmanagement beschouwd (2004: p. 236). Bij procesmanagement gaat het vooral om voortgang en creativiteit.

Een procesmanager vertoont volgens Noordegraaf grote verwantschap met de netwerkmanager. Dit omdat vertegenwoordigers van procesmanagement vaak ook over netwerkmanagement spreken. Procesmanagement komt voort uit de literatuur over stromenmodellen. Bij procesmanagement is de rol van tijd in beleid en organisaties belangrijk. Zogenaamde 'ronden' zijn daarbij geïntroduceerd. De procesmanager zou de rol van makelaar of bemiddelaar innemen. De Bruijn (in Noordegraaf, 2004: p. 117) benoemt dat de procesmanager in staat is om verbindingen te leggen om daarmee het proces op gang te houden. Volgens Teisman (in Noordegraaf, 2004: p. 117) gaat het bij procesmanagement om voortgang, innovatie en creativiteit. Netwerkmanagement zou meer te maken hebben met het creëren van draagvlak en het tevreden stellen van alle betrokkenen.

Uit de definities van Koppenjan et al. en Noordegraaf blijkt dat er niet een eenduidige definitie bestaat van netwerkmanagement. Uit onze beschrijving van netwerken blijkt spelrondes één van de kenmerken van netwerken te zijn. Noordegraaf benoemt ook deze rondes in relatie tot procesmanagement. Wij maken hieruit op dat procesmanagement ook wordt toegepast in netwerken. Ook blijkt uit de literatuur dat vele aspecten van procesmanagement worden geschaard onder netwerkmanagement. Daarom maken we, als we het hebben over netwerkmanagement, geen onderscheid in de begrippen procesmanagement en netwerkmanagement, zoals Noordegraaf dit wel heeft gedaan.

#### **2.1.2.2 Management in netwerken**

Nu we inzichtelijk hebben gemaakt wat wordt verstaan onder netwerkmanagement, zullen we ingaan op verschillen tussen management in z'n algemeenheid en netwerkmanagement.

Järvensivu & Möller (2009: p. 657) geven aan dat in elke vorm van bestuur het management ervoor moet zorgen dat aan een aantal belangrijke vereisten wordt voldaan. Als eerste benoemen zij dat er een agenda moet zijn voor wat men wil bereiken en een plan voor hoe de organisatie dit kan realiseren. De agenda en plannen moeten worden gemaakt door, of in ieder geval bekend worden gemaakt bij, de belangrijkste actoren in de organisatie. Ten tweede worden de benodigde actoren, middelen en activiteiten geïdentificeerd en gecoördineerd om de agenda en de plannen tot stand te brengen. Als derde worden de actoren gemobiliseerd en geactiveerd om de noodzakelijke activiteiten uit te voeren om daarmee de plannen tot stand te brengen. Ten slotte worden de activiteiten uitgevoerd op een manier die effectieve en efficiënte resultaten produceert ten opzichte van de agenda en plannen, zo niet, dan worden corrigerende maatregelen genomen om de organisatie te verbeteren. Teisman (in Koppenjan, De Bruijn en Kickert, 1993: p. 65) stelt dat (een) netwerk(management) effectief is als beleidsprocessen tot resultaten leiden, die voor betrokken partijen bevredigend zijn, ongeacht of de resultaten vooraf gewenst of voorzien zijn.

Volgens Järvensivu & Möller zijn de basisfuncties voor management van organisaties analoog aan die van netwerkmanagement. Echter, omdat netwerkrelaties bestaan tussen relatief autonome actoren, kunnen deze vier fundamentele managementvereisten niet via autoriteit worden uitgevoerd.

Ook Weiner (in Agranoff & McGuire, 2001: P. 302) suggereert dat managementtechnieken en taken in netwerken vergelijkbaar zijn met management in traditionele organisaties. Zoals het oplossen van groepsproblemen, krachtenveldanalyses, planning, teambuilding, procesbegeleiding etc. Net als Järvensivu & Möller noemt Weiner dat er verschillen zijn tussen management en netwerkmanagement. Dit vanwege de autonomie van actoren in netwerken waardoor management in netwerken niet via autoriteit plaats kan hebben. Weiner geeft ook aan dat in netwerkmanagement het netwerksysteem afhankelijk is van bestaande organisatorische structuren. De verscheidene organisaties die samenwerken, kunnen worden gevormd in een nieuw netwerk waarbij ze gebruik maken van de informatiestromen van de bestaande organisaties.

Ook volgens Fransen is netwerkmanagement niet te vergelijken met het managen van een gewone organisatie. Doordat er geen sprake is van hiërarchie, is de sturende actor niet altijd even duidelijk. De complexiteit en onzekerheid binnen een netwerk zijn ook veel groter door de vele verschillende partijen die allemaal een eigen strategie volgen (Fransen, 1999: p. 33).

Vanwege het ontbreken van hiërarchie en relatief autonome actoren herdefiniëren Järvensivu & Möller (2009: p. 658) de belangrijkste vereisten voor management. Zij benoemen framing, activering, mobilisatie en synthese als de basisnetwerkmanagementfuncties. Zij introduceren deze terminologie om te benadrukken dat netwerkmanagementfuncties kwalitatief verschillend zijn van hiërarchische managementfuncties. In de volgende paragrafen worden deze begrippen nader toegelicht.

Fransen herdefinieert ook de managementvereisten voor netwerkrelaties. Hij gebruikt hiervoor niet de termen framing, activeren, mobiliseren en synthetiseren zoals Järvensivu & Möller, maar heeft het over het goed spelen van het spel, het activeren van de juiste actoren en het begeleiden van de interacties tussen actoren (Fransen, 1999: p. 33).

Koppenjan et al. gaan veel meer in op de interacties tussen de actoren waarvoor Järvensivu & Möller de term synthetiseren gebruiken. Volgens Koppenjan et al. (1993, p. 23) is net-

werkmanagement juist gericht op collectieve probleemoplossing, zorg voor een goed interactieverloop en zorg voor de relaties tussen actoren. Zij vullen aan dat netwerkmanagement 'de wijze is waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de beleidsuitkomsten van een beleidsnetwerk bewust trachten te beïnvloeden'. De overeenkomst tussen de theorie van Fransen, Järvensivu & Möller en Koppenjan et al. is dat netwerkmanagement zich richt op het interactieproces tussen actoren.

### **2.1.3 Conclusie**

Netwerkmanagement wordt toegepast in een situatie waarin een centrale doelstelling en een hiërarchische ordening van bevoegdheden ontbreekt. Dit is een complexe omgeving waar hiërarchische sturing ontbreekt en dus vraagt om andere manieren om tot gezamenlijk handelen te komen. Netwerkmanagement is een methode om te komen tot sturen en controle. Het probleem van sturing van de omgeving wordt binnen de netwerktheorie centraal gezet. Sturing is een bewuste poging om interactieprocessen te beïnvloeden door het bewerkstelligen van veranderingen van gedrag. Netwerkmanagement is de wijze waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de uitkomsten van een netwerk bewust trachten te beïnvloeden. Bij netwerkmanagement wordt geprobeerd om in te spelen op de relaties tussen actoren en de beïnvloeding van deze relaties. Netwerkmanagement is hiermee gericht op collectieve probleemoplossing, een goed interactieproces en zorg voor de relaties tussen de actoren en minder op het realiseren van bepaalde uitkomsten. Netwerkmanagement kan door alle actoren in een netwerk uitgevoerd worden. Netwerkmanagement wordt als succesvol beschouwd indien de interacties tussen de betrokken actoren leiden tot collectieve acties/oplossingen. Dit houdt in dat interacties niet stagneren, maar uitmonden in resultaten die voor de betrokken actoren bevredigend zijn.

## **2.2 Wat is nodig voor succesvol netwerkmanagement?**

In de voorgaande paragrafen zijn we ingegaan op netwerken en netwerkmanagement in het algemeen. Om onze eerste deelvraag te beantwoorden gaan we allereerst in op de kenmerken van succesvol netwerkmanagement. We zoomen in op de kenmerken van netwerkmanagement die uit de theorie naar voren komen. In de voorgaande paragrafen zijn we op enkele van deze kenmerken al kort ingegaan, namelijk activeren, framing, mobiliseren en synthetiseren. In de nu volgende paragrafen gaan we verder in op deze kenmerken.

### **2.2.1 Kenmerken van netwerkmanagement**

Er zijn veel auteurs die ingaan op de kenmerken voor netwerkmanagement. Het valt op dat een grote overlap bestaat tussen de kenmerken die door verschillende auteurs benoemd worden. Zoals eerder benoemd, hanteren Järvensivu & Möller de begrippen activeren, framing, mobiliseren en synthetiseren.

Fransen heeft het over het goed spelen van het spel, het activeren van de juiste actoren en het begeleiden van de interacties tussen actoren (Fransen, 1999: p. 33). De begrippen van Fransen komen hiermee, met uitzondering van de term mobiliseren, grotendeels overeen met die van Järvensivu & Möller. Het goed spelen van het spel kan ook gezien worden als framing, het activeren van de juiste actoren als activeren en het begeleiden van de interacties tussen de actoren als synthetiseren. Fransen vult hierbij aan dat de netwerkmanager meer een procesbegeleidende rol heeft.

Agranoff & McGuire gebruiken dezelfde begrippen als Järvensivu & Möller. Daarbij vullen zij het begrip activeren aan met het begrip de-activeren. De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld



gebruiken andere begrippen. Zij spreken over vier kernelementen van het procesontwerp, namelijk openheid, de bescherming van core values, het zorgen voor voortgang en het waarborgen van de inhoudelijke kwaliteit van het proces. Tot slot gaan Koppenjan, De Bruijn en Kickert vooral in op de manier waarop de netwerkmanager de interactieprocessen binnen het netwerk op gang moet brengen en houden. Zij hanteren geen specifieke kernbegrippen.

Door bestudering van de literatuur van deze auteurs zijn wij tot de conclusie gekomen dat de verschillende uitleggen en begrippen geclusterd worden in de kenmerken activeren, de-activeren, framen, mobiliseren en synthetiseren. Onderstaand worden deze begrippen verder uitgewerkt.

### **Activeren**

Agranoff & McGuire en Järvensivu & Möller benoemen als algemene taak 'activeren'. Activeren bevat het proces van het identificeren van actoren voor het structureren van het netwerk. Ook Koppenjan, De Bruijn en Kickert geven aan dat de netwerkmanager moet proberen om selectief partijen te selecteren voor deelname aan het beleidsproces. Daarvoor moet hij kunnen inschatten welke actoren onmisbaar zijn voor het proces, ze bereid vinden om deel te nemen aan het proces en een inschatting maken dat potentiële tegenstanders voor mogelijke oplossingen het spel met rust laten (1993 p. 68). Agranoff & McGuire geven aan dat het ook gaat om het aanboren van de vaardigheden, kennis en middelen van deze actoren. Alle actoren die een belang hebben, zouden toegevoegd moeten worden aan het netwerk. Activeren is een cruciale component van netwerkmanagement omdat middelen als geld, informatie en expertise het integrerende mechanisme kunnen zijn van netwerken (200: p. 298). Ook Scharpf (in Agranoff & McGuire, 2001: p 298) stelt dat selectieve activering essentieel is voor een succesvolle samenwerking tussen organisaties. Belangrijk is dat de noodzakelijke actoren voor deelname aan het netwerk geïdentificeerd worden en dat zij bereid zijn om hun middelen in te zetten.

Kickert en Koppenjan spreken over netwerkactivering. Dit is het activeren van netwerken om bepaalde problemen of issues op te lossen. Het gaat hierbij om het initiëren van interactieprocessen en 'spelen' om een probleem op te lossen of een doel te bereiken. Wie moet betrokken worden en wie niet? Dit komt ongeveer overeen met het begrip activeren, gebruikt door Agranoff & McGuire en Scharpf. Kickert en Koppenjan spreken over een aantal succesfactoren voor netwerkmanagement (1997: p. 16). Eén van de factoren is het aantal actoren in het netwerk. Het gaat om een juiste selectie van partijen en een adequate niveau van participatie. Het aantal actoren blijkt niet een succesfactor te zijn voor het bevorderen of inperken van samenwerking in spelsituaties. Om het proces beter te managen, is het wel begrijpelijk dat het aantal actoren ingeperkt wordt.

Volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld moet een netwerkmanager in staat zijn om partijen te overtuigen dat het aantrekkelijk is om aan het begin van het proces al te participeren (2002: p. 104). Het helpt als er al in een vroege fase voor partijen belangrijke resultaten zichtbaar worden. Hierdoor zullen partijen al aan het begin van het proces geïnteresseerd zijn om mee te doen (2002: p. 104). Anders zullen partijen de neiging hebben om in de eindfase van het proces mee te doen, als voor hen duidelijk is welke producten het proces op kan leveren.

### **De-activeren**

Agranoff & McGuire (2001: p. 299) stellen dat de-activeren van actoren wordt gezien als een belangrijke taak van netwerkmanagers. Op het moment dat een netwerk niet functioneert zoals gewenst, kan de netwerkstructuur worden herschikt. Nieuwe actoren kunnen hiertoe worden geïntroduceerd, waarmee de dynamiek van het netwerk veranderd wordt. Het kan er volgens ons ook om gaan dat reeds deelnemende actoren uit het netwerk worden verwijderd. Maar ook kan de invloed van bestaande actoren worden verschoven en kunnen leiderschapsrollen worden gefaciliteerd.

De-activeren, of te wel het herschikken van de netwerkstructuur, vindt plaats op het moment dat het netwerk al bestaat. De netwerkmanager kan de netwerkstructuur herschikken door reeds deelnemende actoren aan het netwerk te verwijderen of door één of meerdere nieuwe actoren aan het netwerk toe te voegen. Dit laatste kan als doel hebben om nieuwe percepties in het netwerk te brengen, waardoor een vastgelopen netwerk weer openbreekt. Ook worden in de opstartfase van het netwerk partijen geselecteerd en toegevoegd. In dit verband spreken we over activeren. We maken dus bij het selecteren en toevoegen van partijen onderscheid in de fase waarin de netwerkmanager dit doet. Doet de netwerkmanager dit bij het opstarten van het netwerk, rekenen we het tot activeren. Doet de netwerkmanager dit als interventie in een reeds bestaand netwerk, noemen we het de-activeren.

Koppenjan et al. geven ook aan dat de netwerkmanager zich kan richten op het beïnvloeden van het spel. Dan gaat het om activiteiten die verband houden met duurzame veranderingen in het netwerk zelf. De netwerkmanager kan dan proberen het samenspel van spelers te veranderen. Dit kan hij doen door nieuwe actoren te activeren om het spel mee te spelen of om nieuwe deelspelen te arrangeren zodat het beleidsproces doorgang vindt (1993: p. 64). Hij kan ook de positie van bestaande actoren versterken (1993: p. 69).

Als interactie in hoge mate wordt geblokkeerd en de toegang aan derden totaal wordt ontzegd, kan worden besloten tot het actief interveniëren in sociale processen (Koppenjan et al., 1993: p. 115). Bij interventie kan de netwerkmanager een derde actor introduceren. Deze zal andere werkelijkheidsdefinities inbrengen. Het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van de commissie of het betrekken van een nieuwe medewerker zijn voorbeelden van hoe een nieuwe derde partij betrokken kan worden.

### **Openheid**

De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld benoemen dat openheid één van de kernelementen is bij effectief netwerkmanagement (2002: p. 53). Dit betekent dat de initiatiefnemer bij het procesontwerp een open houding aanneemt en dat andere partijen de besluitvorming mede richting kunnen geven en kunnen aangeven wat voor hen interessante onderwerpen zijn die een plaats op de agenda horen te krijgen.

De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld beschrijven vervolgens de rol van procesmanager. Hoe kan de procesmanager ervoor zorgen dat de besluitvorming binnen een netwerk een open proces is, relevante partijen bij de besluitvorming worden betrokken en dat zij ervan uit kunnen gaan dat recht wordt gedaan aan hun belangen? De Bruijn et al. benoemen dat het belangrijk is dat er een open proces is (2002: p. 98). Dit wil zeggen dat de te betrekken partijen invloed moeten kunnen uitoefenen op de agenda en die onderwerpen kunnen agenderen die hun belangen raken. Alleen dan is het aantrekkelijk voor partijen om toe te treden tot het proces.

Hierdoor kan het proces wel omvangrijker worden dan aanvankelijk gedacht, omdat een zogenaamde 'multi-issue-agenda' reden kan zijn om nieuw partijen uit te nodigen. Dit kan worden gezien als activeren. Het voordeel van een dergelijke manier van werken, is dat onderwerpen aan elkaar gekoppeld kunnen worden, waardoor het probleem van de ene partij

kan worden opgelost door een andere partij die hiervoor zijn middelen beschikbaar stelt. Dit kan bereikt worden door het inzetten van framing, waarin we onderstaand verder op ingaan. Ook werkt een multi-issue-agenda reducerend voor conflicten, want iedere kwestie zal een andere coalitie van voor- en tegenstanders kennen. Dit is ook een vorm van synthetiseren. Dit wordt later in deze paragraaf toegelicht. Toch is er een grens aan het aantal partijen en kwesties dat in een proces aan de orde kan komen. Anders is het proces niet meer beheersbaar (2002: p. 99).

Zoals we al eerder hebben aangegeven, maken we geen onderscheid tussen procesmanagement en netwerkmanagement. Als De Bruijn et al. dus spreken over de procesmanager zien we dit als een functie die de netwerkmanager vervult.

### **Mobiliseren**

Järvensivu & Möller geven aan dat mobiliseren het bouwen van draagvlak onder actoren impliceert (2009: p. 658). Volgens Anttila & Rajala heeft mobiliseren als doel dat actoren zich committeren aan het proces en het gebruik van de structuur van het netwerk (2008: p. 154). Agranoff en McQuire stellen dat de manager in staat moet zijn het netwerk te mobiliseren. Dit betekent dat hij zicht moet hebben op het strategisch geheel en in staat moet zijn om een set van gemeenschappelijke doelen te ontwikkelen en te behalen (2001: p. 299). Volgens McGuire is mobiliseren een activiteit die de netwerkmanager tijdens de duur van het netwerk toepast (2002: p. 603).

Volgens Koppenjan et al. kunnen gemeenschappelijke doelen worden ontwikkeld door de doelen van de verschillende actoren met elkaar te vervlechten. Zij stellen dat bevredigend beleid tot stand komt door interactie tussen afhankelijke actoren (1993: p. 66). Daarbij probeert de netwerkmanager de doelen van de actoren met elkaar te vervlechten. Dit betekent het zoeken van oplossingen bij doelen in een context waarin verschillende actoren doelen inbrengen zodat zij bereid zijn voldoende middelen in te brengen om het beleid van de grond te tillen. De netwerkmanager moet bezien welke oplossing bij welke doelen hoort, maar ook of een oplossing van een partij bijdraagt aan doelen van andere partijen, zonder dat deze partijen dit zelf begrepen hebben. Daarbij moet volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld de netwerkmanager oog hebben voor de 'bescherming van core values'. Actoren moeten er zeker van zijn, dat ongeacht de uitkomsten van het proces, de eigen kernwaarden niet worden aangetast. Hierdoor wordt het proces een voor hen veilige omgeving (2002: p. 53). Koppenjan et al. geven aan dat als de belangen te ver uiteenlopen, consensus bereiken moeilijk wordt (1993: p. 22). Althans, als die belangen strijdig zijn en niet gelijktijdig gerealiseerd kunnen worden. Ook volgens Koppenjan en Kickert geven diverse auteurs aan dat de aanwezigheid van een te scherp belangenconflict een belemmering is voor netwerkmanagement (1997: p. 18).

Het vervlechten van doelen kan de netwerkmanager realiseren door de betrokken partijen zo ver te krijgen dat ze gezamenlijk een project formuleren (Koppenjan et al., 1993: p. 67). De netwerkmanager moet er aandacht voor hebben om betrokkenen te prikkelen meerwaarde toe te voegen aan het startvoorstel van één van de actoren, zodat ook zij tevreden zijn met het beleid en dus hun middelen inzetten of hun verzet staken (1993: p.65).

Koppenjan et al. geven aan dat de netwerkmanager het beleidsproces dan zo moet inrichten, dat actoren:

- hun ambities en gedachten over de eigen middeleninzet kunnen aangeven;
- zij ook op de hoogte zijn van de ambities en middelen van de andere partijen;
- zij creatieve onderhandelingen kunnen starten op zoek naar gemeenschappelijk belang.

Volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld kan niet altijd de netwerkmanager zich een goed beeld vormen van de belangrijkste actoren, hun belangen en hun machtsmiddelen. Van te voren kan hiervan een verkeerde inschatting zijn gemaakt en dan kan gedurende het proces blijken dat één en ander anders ligt (2002: p. 101). De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld geven aan dat de situatie zich voor kan doen waarin het niet mogelijk of verstandig is om voorafgaand aan het proces alle belangen te laten vertegenwoordigen en de vertegenwoordigers mandaat te geven om hun achterban te committeren. Een goede vertegenwoordiging en een commitment moeten voor een belangrijk deel tijdens het proces ontstaan (2002: p. 102).

Het resultaat van netwerkmanagement wordt bepaald door de bekwaamheid van actoren om leiderschap te tonen in interacties door nieuwe opties te bedenken, zich uit te spreken namens hun organisatie en in aansluiting daarop, in staat zijn om hun organisatie zich te laten houden aan de afgesproken procedures. Voor de netwerkmanager is het daarom niet alleen belangrijk om consensus te creëren tussen de vertegenwoordigers van organisaties, maar ook om de support van deze ideeën in de organisaties voor elkaar te krijgen. Dit vraagt om leiderschapskwaliteiten van actoren. De vertegenwoordiger van de organisatie moet bereid zijn om risico's te nemen gedurende de onderhandeling, door nieuwe ideeën te accepteren en bereid zijn zich uit te spreken namens zijn organisatie. Het succes van netwerkmanagement hangt dus af van de kwaliteit van leiderschap en de mate van commitment van de vertegenwoordiger van de organisatie (1997: p. 20).

Om een netwerk te kunnen managen is het ook van belang dat er steun en medewerking is van de organisatie waarvoor de netwerkmanager werkt. Netwerkmanagers die bijvoorbeeld werkzaam zijn voor een gemeente, zouden de medewerking van de gemeenteraad en hun leidinggevenden moeten hebben en zij zouden vertrouwen moeten hebben dat middels netwerken strategische doelen behaald kunnen worden (Agranoff & McGuire, 2001: p. 299).

### **Framing**

Framing in relatie tot percepties over probleemdefinities en oplossingen is een andere meer algemene taak die in de literatuur wordt benoemd als passend managementgedrag. Järven-sivu & Möller definiëren framing als de ontwikkeling en het beïnvloeden van de netwerkregels en het veranderen van de percepties van de deelnemers van het netwerk (2009: p. 658). Ook Koppenjan et al. geven aan dat het beïnvloeden van beschikbare middelen en/of regels tot de mogelijkheden van de netwerkmanager behoort (1993 p. 69). Volgens Koppenjan et al. (1993, p. 66) kan de netwerkmanager er ook voor kiezen om de percepties te veranderen. Als de netwerkmanager goed de percepties analyseert, krijgt hij daarmee een goed inzicht in het verloop van het beleidsproces. En dit inzicht geeft ook aangrijpingspunten om met voorstellen voor netwerkmanagement te komen. Bijvoorbeeld het actief beïnvloeden van percepties van actoren. Dit kan hij proberen door de beelden bij de andere actoren over doelen en oplossingen te veranderen of opvattingen proberen te wijzigen over het netwerk als geheel en de wijze waarop feiten worden geïnterpreteerd (1993, p. 64). De netwerkmanager moet in staat zijn om actoren te motiveren om hun eigen percepties te herdefiniëren zodat deze te verenigen zijn met die van andere partijen. Daarnaast moet er ook gelegenheid zijn voor de actor om ook zelf te kunnen scoren (1993, p. 67).

Ook Koppenjan et al. geven aan dat de netwerkmanager de verschillende percepties van actoren in kaart moet kunnen brengen. Dit moet hij afleiden uit hetgeen actoren in het verleden en heden hebben gezegd en gedaan. Vervolgens kan de netwerkmanager proberen om de betreffende actoren met hun percepties te confronteren, zodat daarmee voor henzelf ook duidelijk wordt waarom zij telkens bepaalde teleurstellingen of problemen ervaren tijdens het beleidsproces (1993: p. 66).

Volgens Agranoff & McGuire wordt framing gebruikt zowel tijdens het formeren van het netwerk als gedurende het proces als blijkt dat de effectiviteit van het netwerk vermindert (2001: p. 299). De context van het netwerk kan door de manager geframed worden door nieuwe ideeën in het netwerk te brengen, om daarmee een gedeeld doel of visie te creëren. De manager kan in dit verband suggesties doen om anders naar het probleem te kijken of kan alternatieve besluitvormingsmechanismen voorstellen. Managers hebben ook als taak om individuen ertoe te bewegen om zich te verbinden aan de gezamenlijke verbintenis die is aangegaan en zich ook aan deze verbintenis te houden. Vaak moet de manager een idee aan potentiële deelnemers van het netwerk verkopen en commitment veiligstellen. Commitment veilig stellen is ook een vorm van mobiliseren. Het support voor een netwerk en het doel van het netwerk moet groeien.

Volgens Kickert en Koppenjan is één van de voornaamste activiteiten van netwerkmanagement het interveniëren in bestaande patronen, of het herstructureren van netwerkrelaties; (1997: p. 10). Ook kan gedacht worden aan de introductie van een derde werkelijkheidsdefinitie. Tevens kan reframing bijdragen aan het doorbreken van blokkades (Koppenjan et al., 1993: p. 115). Het doorbreken van blokkades wordt in de literatuur ook aangemerkt met het begrip synthetiseren.

Ook De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld gaan in op het doorbreken van blokkades. Een blokkade kan voorkomen als er tussen partijen wantrouwen bestaat, er inhoudelijke en/of procedurele onzekerheid bestaat of wanneer tegenstellingen onoverbrugbaar lijken. Volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld is het belangrijk voor de voortgang van het proces dat voorafgaand aan het proces zo min mogelijk inhoudelijke keuzes worden gemaakt, maar alleen wordt beschreven op welk moment in het proces tot besluitvorming wordt gekomen (2002: p. 1040). Ook tijdens het proces kan het belangrijk zijn om een te maken inhoudelijke keuze te vertalen naar een procedurele afspraak. Als er bijvoorbeeld een besluit genomen moet worden tussen A of B, kan een procedurele afspraak worden gemaakt om alternatieven te onderzoeken en deze toe te voegen aan de keuze voor A of B (2002: p. 105). De netwerkmanager moet erop bedacht zijn dat het proces zich niet verliest in proceduralisme.

Bemiddeling moet plaatsvinden door een partij die niet betrokken is in het conflict en die geen banden heeft met één van de partijen die met elkaar in conflict zijn. De bemiddelaar zorgt voor behoud van relaties, houdt oog voor de procedures en doet procedurele voorstellen, signaleert welke middelen behulpzaam zijn bij het oplossen van het conflict en doet voorstellen, onderzoekt standpunten en mogelijke oplossingen, confronteert partijen met de percepties en belangen van de buitenwereld en probeert partijen enthousiast te krijgen en zich te laten committeren aan de oplossingen (Kickert en Koppenjan, 1997: p. 14). Deze activiteiten zorgen ook voor voortgang in het proces, wat in de volgende paragraaf verder wordt aangemerkt als het begrip synthetiseren.

In 't Veld (in Koppenjan et al., 1993: p. 119) veronderstelt dat in tegenstelling tot andere managementvormen trajectmanagement niet primair is gericht op het voorkomen of doorbreken van blokkades in interacties. Bij trajectmanagement tracht de manager het proces zo te beïnvloeden dat het in een richting verloopt die hem als meest wenselijk overkomt.

Processen die plaatsvinden in het netwerk, kunnen sterk beïnvloed worden door ontwikkelingen in de omgeving van het netwerk. Kickert en Koppenjan geven aan dat het belangrijk is dat netwerkmanagement reflecteert op de ontwikkelingen in de omgeving van het netwerk en daarop anticipeert.



Door bijvoorbeeld actoren binnen het netwerk te confronteren met de mogelijke effecten van de ontwikkelingen buiten het netwerk en met de percepties van de buitenwereld (1997: p. 18).

### Synthetiseren

Järvensivu & Möller benoemen als één van de kenmerken van netwerkmanagement synthetiseren. Synthetiseren is gerelateerd aan organisatie en controle; het gaat om het creëren van condities voor productieve interacties door het voorkomen, minimaliseren en het wegnemen van belemmeringen voor de samenwerking (2009: p. 658). Anttila & Rajala vullen aan dat het gaat om het faciliteren van interactie tussen actoren, middelen en activiteiten (2008: p. 154).

De netwerkmanager moet voor de voortgang van het interactieproces in staat zijn om medewerking tussen de actoren te bereiken, terwijl hij blokkades voor samenwerking probeert te voorkomen, te minimaliseren of op te heffen. De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld vinden het eveneens belangrijk dat in het proces voldoende vaart en voortgang blijft (2002: p. 53). Zij vullen hierbij aan dat als er besloten wordt tot een open besluitvorming waarbij de centrale belangen van de partijen worden beschermd, het risico bestaat dat er stroperige processen ontstaan.

Ook Kickert en Koppenjan benoemen als belangrijke activiteit van netwerkmanagement het verbeteren van de condities om samen te werken en het bereiken van consensus (1997: p. 10). Deze manier van netwerksturing is volgens Klijn & Teisman (in Agranoff & McGuire, 2001: P. 300) gelijk aan spelmanagement, in die zin dat het resultaat van het netwerkproces voortvloeit uit de interactie tussen de strategieën van alle actoren in het netwerk. Net als Klijn en Teisman benoemen Koppenjan et al. dat de netwerkmanager voor het op gang houden van de interactie spelen en de spelers moet arrangeren. Het beleidsproces moet uiteengelegd worden in een aantal subspelen die gespeeld kunnen worden en vervolgens aan elkaar kunnen worden gekoppeld (1993: P. 68). Kickert en Koppenjan stellen dat spelmanagement zich richt op het creëren van condities voor een gunstige ontwikkeling van strategische overeenstemming gecreëerd tijdens interactieprocessen (1997: p. 12).

Agranoff & McGuire (2001: p. 300) stellen dat relaties en interacties tussen de actoren in het netwerk het doel zijn van de netwerkmanager. Dit betekent het:

- faciliteren en bevorderen van de interactie tussen deelnemers;
- stimuleren van informatie-uitwisseling om de complexiteit en onzekerheid te verkleinen;
- uitwisselen van incentives om samen te werken;
- ontwikkelen van nieuwe regels en procedures voor interactie;
- veranderen van posities, relaties en rollen van de deelnemers (dit is ook een vorm van de-activeren);
- het netwerk helpen om zelforganiserend te zijn;
- voortbrengen van effectieve communicatie tussen deelnemers.

Kickert en Koppenjan bevestigen dat de interactie tussen deelnemers kan worden gefaciliteerd en bevorderd door het formaliseren van afspraken en regels die de interactie regelen. Partijen zullen eerder meewerken als zij weten dat gevaren minimaal zijn, doordat zij hun interactie regelen bijvoorbeeld via een samenwerkingsafspraken, contract of jointventure (1997: p. 11). Ook Koppenjan et al. gaan ook in op het verschaffen van condities voor interactieprocessen. Daarbij vullen zij aan dat de netwerkmanager ervoor kan kiezen om de institutionele context te beïnvloeden door nieuwe regels te introduceren of de verdeling van middelen zodanig te veranderen dat er andere interactiepatronen (spelen) ontstaan (1993: p. 64).

Het faciliteren van ontwikkeling op zowel het niveau van werkelijkheidsdefinities (wat) als van relaties (wie en hoe) staat centraal. Het gaat ook om het voorkomen van blokkades in interacties (1993: p. 112). De manager kan dit op verschillende manieren oppakken. In processen van interactie worden zowel de interactieregels als werkelijkheidsdefinities (interpretaties van onderwerpen) voortdurend (opnieuw) gevormd. Dit is ook een vorm van framing. Als interpretaties erg van elkaar verschillen, is het nodig om de interactie te organiseren door regels met elkaar overeen te komen. De manager dient ook in de gaten te houden voor wie, wat of hoe actoren zich afsluiten. Want dit kan blokkades vormen. Het is ook erg belangrijk dat actoren bereid zijn om de eigen werkelijkheidsdefinities ter discussie te stellen en te reflecteren. Ook reflectie op interactieregels en relaties is van belang. De manager moet hierin een rol spelen door een reflectieve sfeer te bevorderen. Het is belangrijk dat de manager in staat is om botsingen over interpretaties om te buigen in functionele conflicten. Er moet ruimte zijn voor confrontatie. Verschillen moeten zichtbaar en bespreekbaar worden. Hierdoor kan een sfeer ontstaan die stimuleert tot onderhandelen over het onderwerp.

### **Relatie tussen activeren, framen, mobiliseren en synthetiseren**

Volgens Anttila & Rajala dragen activeren, framing, mobiliseren en synthetiseren bij aan het netwerk op verschillende manieren. Samen omvatten zij de benodigde componenten voor succesvol netwerkmanagement. Wanneer één van deze componenten niet wordt toegepast, heeft dit een effect op de samenwerking en zal dit het succes van het netwerk belemmeren (2008: p. 154).

Als bijvoorbeeld alleen framing niet door de netwerkmanager wordt toegepast, dan zal er volgens Anttila & Rajala wel een goede samenwerkingsenergie heersen, maar zal het onduidelijk zijn waar het netwerk naartoe gaat of wat de uitkomsten zullen zijn. Als alleen het activeren door de netwerkmanager wordt nagelaten, zal de koers van het netwerk en het draagvlak wel bestaan, maar zal er een gebrek zijn aan bepaalde actoren, middelen en activiteiten. Het niet toepassen van mobiliseren betekent dat de actoren wel een idee hebben van de koers van het netwerk en zullen ook de juiste actoren deelnemen, maar is er een gebrek aan echt en doorlopend draagvlak. Wanneer de netwerkmanager niet inzet op synthetiseren, zullen drempels voor samenwerking onvoldoende zijn weggenomen en relaties en interacties maar geleidelijk aan verbeteren (2008: p. 156).

Anttila & Rajala stellen dat verschillende typen netwerken verschillende patronen van deze netwerkmanagementkenmerken laten zien. In sommige netwerken zal meer behoefte zijn aan framen en activeren, terwijl in andere netwerken er misschien meer behoefte bestaat aan het mobiliseren van actoren en het synthetiseren van de samenwerking. Patronen worden bepaald door karakteristieken van het netwerk, zoals grote rijpheid, onzekerheid in de toekomst etc. (2008: p. 156).

### **2.2.2 Conclusie**

Bovenstaande theorie heeft ons geholpen om te komen tot een opsomming van de taken van de netwerkmanager die wij als kenmerken zien voor optimaal netwerkmanagement.

Allereerst geven we een overzicht van de in onze ogen belangrijkste kenmerken voor een succesvolle invulling van de netwerkmanagementrol. Deze kenmerken richten zich op de taken die de netwerkmanager moet verrichten. We merken op dat wanneer deze taken worden toegepast, dit bijdraagt aan het succes van netwerkmanagement. De andere kant van de medaille is dat wanneer deze taken niet worden toegepast, het succes van netwerkmanagement minder zal zijn. De taken hebben we ingedeeld aan de hand van de eerder genoemde begrippen activeren, de-activeren, openheid, framen, mobiliseren en synthetiseren.

De netwerkmanager past activeren toe, door:

- partijen te identificeren en selectief te selecteren voor deelname aan het beleidsproces, waarmee hun middelen worden aangeboden;
- het initiëren van interactieprocessen en 'spelen' om een probleem op te lossen of een doel te bereiken.

De netwerkmanager past de-activeren toe door zich te richten op het beïnvloeden van het spel door:

- het samenspel van spelers te veranderen door nieuwe actoren te introduceren, waarmee de dynamiek van het netwerk veranderd wordt of het beleidsproces doorgang vindt;
- de invloed van bestaande actoren te verschuiven, dit door het veranderen van posities, relaties, middelen en rollen van actoren.

De netwerkmanager zorgt voor openheid, door:

- bij het procesontwerp een open houding aan te nemen;
- te zorgen dat partijen invloed kunnen uitoefenen op de agenda door die onderwerpen te agenderen die hun belangen raken.

De netwerkmanager past mobilisering toe, door:

- het bouwen van draagvlak onder actoren en creëren van consensus;
- doelen van de actoren met elkaar te vervlechten door het zoeken naar gezamenlijke oplossingen;
- oog te hebben voor de bescherming van core values;
- voor elkaar te krijgen dat er support is van ideeën in de organisaties van de actoren;
- te zorgen voor steun en medewerking van de organisatie waarvoor de netwerkmanager werkt.

De netwerkmanager past framing toe, door:

- het ontwikkelen en het beïnvloeden van de netwerkgeregels en/of beschikbare middelen;
- het actief beïnvloeden of veranderen van de percepties van de deelnemers door de beelden bij de andere actoren over doelen en oplossingen te veranderen of opvattingen proberen te wijzigen over het netwerk als geheel en de wijze waarop feiten worden geproblematiseerd;
- nieuwe ideeën in het netwerk te brengen, om daarmee een gedeeld doel of visie te delen, door suggesties te doen om anders naar het probleem te kijken;
- het voorstellen van alternatieve besluitvormingsmechanismen;
- procedurele afspraken te maken, hiervoor oog te hebben en door zelf procedurele voorstellen te doen, zonder zich te verliezen in proceduralisme;
- te reflecteren op de ontwikkelingen in de omgeving van het netwerk en daarop te anticiperen.

De netwerkmanager past synthetiseren toe, door:

- het creëren van condities voor productieve interacties door het voorkomen, minimaliseren en het wegnemen van belemmeringen voor de samenwerking;
- te zorgen voor voldoende vaart en voortgang;
- het verbeteren van de condities om samen te werken;
- de interactie tussen deelnemers te faciliteren en te bevorderen;
- het stimuleren van informatie-uitwisseling om de complexiteit en onzekerheid te verkleinen;
- het zorgen voor effectieve communicatie tussen deelnemers;
- botsingen over interpretaties om te buigen in functionele conflicten en te zorgen voor ruimte voor confrontatie.

### 2.3 Hoe kan succesvol netwerkmanagement worden gerealiseerd?

In de vorige paragrafen zijn we ingegaan op de kenmerken van succesvol netwerkmanagement. Hiermee hebben we onze eerste deelvraag gedeeltelijk beantwoord. We hebben een breed kader geschetst van netwerkmanagement en de invulling van de netwerkmanagementrol, wat we zien als het handelen van de netwerkmanager. Hoewel de invulling van de netwerkmanagementrol door alle actoren in een netwerk kan worden opgepakt, richten wij ons specifiek op de gemeenteambtenaar als netwerkmanager.

Om de gehele eerste deelvraag te beantwoorden, gaan we in deze paragraaf in op de vraag welke condities bevorderend of belemmerd zijn voor succesvol netwerkmanagement en hoe deze kunnen worden gerealiseerd of vermeden. Als eerste speelt de netwerkmanager zelf hierin een grote rol. Daarom is het van belang dat de netwerkmanager deze rol zo goed mogelijk invult. Dit betekent dat de netwerkmanager aan een aantal vereisten moet voldoen om zijn taak succesvol uit te kunnen voeren. Naast deze vereisten zijn ook de bestuurlijke omgeving waarin de netwerkmanager opereert en de rol van zijn leidinggevende belangrijk. Voor de uitvoering van zijn taken is de netwerkmanager afhankelijk van zijn leidinggevende. De vraag rijst dan: hoe kan de leidinggevende de netwerkmanager ondersteunen om zijn taken zo goed mogelijk uit te voeren en hoe legt de netwerkmanager verantwoording af? Onderstaand gaan we op al deze elementen in.

#### 2.3.1 Rol van de netwerkmanager

Zoals we in paragraaf 2.1.2.2 al hebben aangegeven, stelt netwerkmanagement andere managementvereisten dan de vereisten die worden gesteld aan de manager die werkzaam is in een hiërarchische en verticale organisatie. Dit heeft invloed op de rol van de netwerkmanager.

Koppenjan et al. geven aan dat de netwerkmanager niet altijd een beroep zal kunnen doen op de inzet van bevoegdheden en hulpbronnen. In die gevallen kan de netwerkmanager interactieprocessen beïnvloeden door bepaalde rollen te vervullen, zoals de rol van de makelaar, bemiddelaar of facilitator. De netwerkmanager kan zonder te beschikken over hiërarchische middelen, actoren met bepaalde doelen en middelen samenbrengen (makelaar), middelen beschikbaar stellen die samenwerking bevorderen (facilitator) en bemiddelen in conflicten tussen actoren (bemiddelaar) (1993: p. 25). Volgens Kickert en Koppenjan is de rol van makelaar belangrijk omdat zijn activiteiten bijdragen aan het aanboren en gebruiken van de verscheidenheid aan ideeën, inzichten en oplossingen die aanwezig zijn binnen het netwerk, maar die zonder de netwerkmanager niet gemobiliseerd zouden worden (1997: p. 11).

Ook Noordegraaf spreekt over de netwerkmanager als makelaar of bemiddelaar, zoals in paragraaf 2.3.1 is beschreven. Noordegraaf geeft aan dat het netwerkdenken niet eenduidig is en dat netwerkmanagers op uiteenlopende manieren worden beschreven (2004: p. 116). De netwerkmanager kan als volgt worden getypeerd:

- als spelbepaler: de netwerkmanager constitueert het spel en beïnvloedt het spelverloop (Klijn & Teisman, 1997);
- als bestuurder: de netwerkmanager die op eigentijdse en strategische wijze sturingsinstrumenten van de 'tweede generatie' weet in te zetten (De Bruijn & Ten Heuvelhof);
- als facilitator: de netwerkmanager faciliteert interacties en zorgt ervoor dat betrokkenen zaken kunnen doen (In 't Veld et al, 1991).

Daarnaast geeft Noordegraaf aan dat de netwerkmanager in staat moet zijn om met de strijdige wensen, verlangens en belangen, en ook met tegenstrijdige ideologische, levensbeschouwelijke en morele denkwijzen om te gaan, en dus met de politieke strijd die in veel beleidssettings heerst (2004: p. 324). In de volgende paragraaf gaan we verder in op de politieke context bij netwerkmanagement. Kickert en Koppenjan stellen verder dat afhankelijk van de mate van het conflict de netwerkmanager in sommige situaties gericht zal zijn op faciliteren, andere situaties bemiddelen en soms arbitrage (1997: p. 19).

Volgens Edelenbos et al. brengt de netwerkmanager mensen samen en focust zich op interactie en het bouwen van relaties om inhoud te ontwikkelen en te verkennen, en doet een poging om overeenstemming te bereiken over het delen van middelen en gezamenlijke inhoud (2013, p. 133).

### **2.3.2 Vaardigheden van de netwerkmanager**

In de literatuur worden vaardigheden als onderhandeling en bemiddeling genoemd. Een netwerkmanager moet kunnen opereren in een complexe omgeving. Een netwerkmanager moet onderscheid kunnen maken tussen verschillende doelgroepen en gelijktijdig gebruik weten te maken van verschillende benaderingswijzen. Ook is de beschikbaarheid van kennis en informatie belangrijk. Het is namelijk voor de netwerkmanager van belang om te bepalen wie betrokken is in interactieprocessen en welke informatie aan de actoren wordt meegegeven. Hiervoor heeft de netwerkmanager een zekere mate van expertise nodig.

De netwerkmanager moet beschikken over tactische en strategische kennis en inzicht hebben in de actoren. Omdat een netwerk uit veel actoren bestaat, vraagt dit volgens Kickert en Koppenjan veel van de netwerkmanager. Niet alleen voor wat betreft de kennis die hij moet hebben over de specifieke actoren en de strategische vaardigheden van het sturen van een organisatie, maar ook zijn kwaliteit om gelijktijdig verschillende strategieën en instrumenten te managen. Veelvormigheid stelt grenzen aan traditionele managementmethoden (1997: p. 17). Het succes van netwerkmanagement hangt af van de mate waarin rekening wordt gehouden met de veelvormigheid van het netwerk en de actoren die daarin opereren.

Ook de mate waarin de netwerkmanager zijn onafhankelijke positie kan behouden, is volgens Kickert en Koppenjan een factor. Maar deze auteurs geven ook aan dat een netwerkmanager niet per definitie een onpartijdige houding moet hebben ten opzichte van het resultaat van de interactie (1997: p. 20). Belangrijk is ook de mate waarin andere actoren de netwerkmanager als legitiem beschouwen. De kwaliteiten en de vaardigheden van de netwerkmanager vormen een cruciale voorwaarde voor succes. Niet iedere organisatie zal dan ook in staat zijn om deze rol adequaat te vervullen (1997: p. 20).

Omdat organisaties arena's zijn met hun interne politiek en politieke vertegenwoordigers met eigen agenda's, middelen en strategieën, moet de manager als politicus volgens Bolman en Deal, vier vaardigheden beoefenen: agendavorming, het politieke terrein in kaart brengen, netwerken en het formeren van coalities en onderhandeling (2008: p. 214). In het kader van netwerken, moet de manager relevante relaties kunnen identificeren. Daarnaast moet hij voorzien welke partijen weerstand bieden, waarom en hoe sterk zij weerstand bieden. De netwerkmanager moet ook verbanden tussen potentiële tegenstanders ontwikkelen en hen faciliteren via communicatie, educatie en onderhandeling (2008: p. 219).



### 2.3.3 Profiel van de netwerkmanager

In de vorige paragraaf zijn we ingegaan op de vaardigheden van de netwerkmanager. Deze vaardigheden vragen om een bepaald soort netwerkmanager. De vraag is dan wat is een geschikt profiel voor de netwerkmanager?

Volgens Roose is er voor een netwerkstructuur een hoge mate van autonomie voor ambtenaren in de rol van netwerkmanager nodig (2002: p. 150). Dit vraagt om correcte en integere ambtenaren. Roose benoemt dat attitude en persoonlijkheidskenmerken van netwerkmedewerkers zwaarder wegen dan ervaring of vakkennis. Volgens Roose zijn er vier belangrijke profielkenmerken voor een netwerkmedewerker: diepgaand engagement, bereidheid tot het nemen van professionele risico's, open en robuuste communicatievaardigheden en een lerende instelling.

Met diepgaand engagement bedoelt Roose de wil en belofte om gemaakte afspraken na te komen. Als de waarden en doelstellingen van de netwerkmedewerker samenvallen met de waarden en doelstellingen van de organisatie, zal de netwerkmedewerker binnen zichzelf de gedrevenheid vinden om voor de organisatie een toegevoegde waarde te zijn en zullen dwang- en controlesystemen minder nodig zijn. Hierbij is het belangrijk dat de netwerkmedewerker openstaat voor wat in de omgeving gebeurt, dat hij meedenkt en zo nodig zelf initiatieven neemt, hij zich tot een resultaatafpraak verbindt en dat hij alle samenwerkingsmogelijkheden benut die aan het resultaat kunnen bijdragen (2002: p. 150). Ons inziens gaat het bij het verbinden aan resultaatafspraken uitsluitend om het maken van procesafspraken met de actoren in het netwerk. Van te voren is het namelijk nog niet duidelijk welke resultaten in het netwerk behaald kunnen worden.

Volgens Roose is het binnen een netwerk van belang dat een ambtenaar als netwerkmanager in staat is om te communiceren met andere actoren (2002: p. 151). Het gaat om een open en directe vorm van communicatie, waarbij relevante informatie gedeeld wordt.

Ook zijn volgens Roose nieuwsgierigheid, zoeken naar nieuwe wegen, uitproberen van nieuwe methoden en het nemen van initiatief, profielkenmerken van de netwerkmedewerker. De netwerkmedewerker als ambtenaar is geen uitvoerder van bevelen van hogerhand, maar is een zelforganiserende entiteit die in voortdurende interactie met zijn omgeving op zoek gaat naar de optimale strategie. Om dit te kunnen doen, moet de ambtenaar als netwerkmanager de kans en veiligheid krijgen om te leren van de eigen fouten (2002: p. 152). Netwerkmedewerkers dienen zichzelf kritisch te bevragen en fouten dienen als unieke leerkansen te worden gezien (2002: p. 151).

In het paragraaf 2.4.1 hebben we aangegeven dat openheid één van de kernelementen is van effectief netwerkmanagement. Ook Sayles benoemt dat een netwerk een open systeem is van wederzijdse relaties. Een dergelijk systeem is dynamisch en verandert constant (1964: p. 258). Succesvolle managers herkennen deze dynamiek en detecteren deze veranderingen en reageren op deze veranderingen. Volgens Sayles moet de manager zich er daarom bewust van zijn dat hij onderdeel uitmaakt van een open, niet van een gesloten, systeem (1964: p. 257). Zowel interne als externe verstoringen vereisen waarschijnlijk verandering en de manager moet deze veranderingen accepteren als een integraal onderdeel van zijn functie.

### **2.3.4 Bestuurlijke omgeving van de netwerkmanager en zijn bestuurder**

Eerder al noemden we in de paragraaf over vaardigheden dat de netwerkmanager acteert in een organisatie waarin interne politiek wordt bedreven. De omgeving van de bestuurder is voor de ambtenaar als netwerkmanager een belangrijk deel van zijn omgeving. Het feit dat het handelen van de bestuurder bepaalde problemen voor de netwerkmanager kan opleveren, heeft te maken met de omgeving van de bestuurder. Onderstaand gaan we in op het politieke spanningsveld waarin de netwerkmanager en zijn bestuurder opereren.

In een traditionele organisatie zullen ambtenaren opereren in lijn met de directie en de politieke voorkeuren van degenen die aan de macht zijn en waaraan zij rapporteren. Volgens ons is dit een ideaalbeeld. In de praktijk acteren ambtenaren niet altijd in lijn met de directie en de politieke voorkeuren maar volgen ambtenaren hun eigen ideeën. Volgens Agranoff en McGuire is er in een netwerk geen autoriteit die alle activiteiten stuurt in lijn met de gekozen vertegenwoordigers. Zonder een autoriteit is iedereen in een netwerk verantwoordelijk, maar is niemand verantwoordelijk in absolute zin. Verantwoording van een democratische gekozen partij is niet consistent met netwerken waarin democratische legitimiteit ontbreekt. De interactie tussen ambtenaren en andere partijen binnen een netwerk, maakt het moeilijk voor gekozen organen beleid te beïnvloeden. In het algemeen kan men ter discussie stellen dat de verantwoordelijkheid van de publieke sector voor het beïnvloeden van het algemeen belang is aangetast en beperkt door het gebruik van netwerken (2001: P. 310).

Volgens De Bruijn et al. heeft de ambtenaar als netwerkmanager te maken met het primaat van de politiek (2002: p. 129). Een politiek verantwoordelijk bestuurder die via een ambtelijke vertegenwoordiger – die optreedt als netwerkmanager – participeert in een proces, bevindt zich in een spanningsveld. Aan de ene kant zal er loyaliteit aan de partijen in het proces zijn. Aan de andere kant bestaat de verplichting om zich te verantwoorden in de gemeenteraad. De gemeenteraad zal zich een oordeel vormen over de voorstellen die de bestuurder doet en is bovendien vanuit democratisch oogpunt superieur aan de partijen in het proces. Deze spanning is er dan ook vaak de oorzaak van dat bestuurders niet mee willen doen aan een proces. Volgens Benz en Scharpf (in Börzel, 1998: p. 263) is een beleidsnetwerk daarom niet het laatste antwoord op besluitvormingsproblemen. Zij geven aan dat het beleidsnetwerk vaak aan legitimiteit ontbreekt omdat het niet bloot wordt gesteld aan democratische controle. Om met dit spanningsveld rekening te houden, kan volgens De Bruijn et al. worden afgesproken dat als partijen een bepaald resultaat behalen, de bestuurder de ruimte krijgt om zich hiervan te distantieëren. Dit dient wel op een beargumenteerde wijze plaats te vinden. Door deze constructie is het voor een bestuurder mogelijk om zich te verantwoorden in een gekozen orgaan (2002: p. 130).

Naarmate de kwaliteit van het proces hoger ligt, zal de bestuurder minder sterk de prikkel voelen om van deze ruimte gebruik te maken en zal de gemeenteraad minder ruimte voor zichzelf zien om van zijn recht gebruik te maken en de resultaten van het proces terzijde te schuiven (2002: p. 130). Ook De Bruijn et al. benoemen als belangrijk element van het proces dat de inhoudelijke kwaliteit gewaarborgd moet blijven (2002: p. 53).

### **2.3.5 Overheidsorganisaties en de rol van de leidinggevende**

Uit subparagrafen 2.1.1.1 en 2.1.1.2 blijkt dat netwerksturing en –management in vergelijking tot een klassieke hiërarchische organisatievorm andere eisen stelt aan overheidsorganisaties. De overheid als hiërarchische organisatievorm maakt het voor ambtenaren lastiger om te acteren in externe netwerken. Deze hiërarchie geeft netwerkmanagers vaak te weinig ruimte en eigen verantwoordelijkheid om hun rol als netwerkmanager op te kunnen pakken.

Daarnaast belemmert de hiërarchische cultuur ambtenaren in hun ontwikkeling als netwerkmanagers. Het is heel moeilijk om extern in netwerken te participeren als in de interne organisatie nog weinig netwerkelementen worden toegepast. Hierdoor doen ambtenaren weinig ervaring op met netwerkmanagement en is het de vraag of de overheid en leidinggevenden ook daadwerkelijk netwerkmanagers goed kunnen ondersteunen. In deze paragraaf gaan we hier verder op in.

Volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof kunnen ambtenaren door hun inhoudelijke expertise en competenties aangemerkt worden als echte professionals. Hierdoor ontstaan er afhankelijkheden tussen enerzijds professionals en anderzijds bestuurders en managers (2011: p. 7). Een hiërarchische structuur is een structuur waarin relaties van boven- en onderschikking centraal staan (2011: p. 13). Dit betekent dat de leidinggevende, die beschikt over informatie en macht voor een effectieve besluitvorming, aan de top staat en ondergeschikten aanstuurt.

In een hiërarchische organisatie bestaat de aanname dat er actoren in de organisatie zijn die kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten in beeld kunnen brengen, keuzes voor een strategie kunnen bepalen en vervolgens deze kunnen opleggen aan andere spelers. In een netwerk gaat alleen het opleggen van een keuze voor een strategie aan andere actoren minder gemakkelijk. De andere genoemde competenties zijn in een netwerk eveneens toepasbaar en van belang.

Roose stelt dat in een klassieke hiërarchische organisatievorm middels een taak- en functiebeschrijving de identiteit van medewerkers in kaart wordt gebracht en het gezags- en verantwoordelijkheidsdomein wordt vastgesteld (2002: p. 149). Een medewerker wordt aangesteld voor het uitvoeren van een deeltaak die past in een groot raderwerk van activiteiten. Een medewerker moet in een dergelijk systeem het vermogen hebben om zich te conformeren. Het gaat om een stipte taakuitvoering, waarbij kennis en ervaring van die taak essentieel is. In een netwerkstructuur of samenwerkingsverband, waar overheidsorganisaties en dus ook gemeenten steeds meer mee te maken krijgen, wordt iets anders van medewerkers gevraagd. Daar ontbreken een centrale aansturing en systematische controlesystemen. Wat houdt medewerkers dan nog binnen de geoorloofde lijnen? Wat belangrijk is in een decentrale structuur, is dat de missie van de organisatie zeer expliciet moet zijn en dat de medewerker zich hiermee identificeert (2002: p. 150).

Aangezien in netwerken centrale aansturing en controlesystemen ontbreken, is de vraag hoe de netwerkmanager aangestuurd kan worden. Gezien de taken, de rol en het profiel van de netwerkmanager, denken wij dat de netwerkmanager niet zo zeer aangestuurd hoeft te worden maar dat hij eerder behoefte heeft aan ondersteuning van het management. De vraag is dan welke rol de leidinggevende van een netwerkmanager moet aannemen.

In het openbaar bestuur zijn volgens Noordegraaf leidinggevenden coachende managers geworden die zitting hebben in managementteams (2004: p. 78). Roose benoemt dat leidinggevenden netwerkmedewerkers in staat moeten stellen om zelf te ontdekken, te denken, te leren en tot oplossingen te komen. Daartoe moet een geschikt organisatiedesign worden ontwikkeld. De leidinggevende van een netwerkmanager zou een stimulerende leider moeten zijn en geen leiding moeten geven op basis van structurele autoriteit (2002: p. 152). Leidinggevenden moeten ruimte bieden voor dynamiek, creativiteit en vernieuwing. Het is belangrijk voor een netwerkmedewerker dat zij van de leidinggevende de ruimte krijgen om fouten te maken zonder dat zij daarom worden veroordeeld (2002: p. 151).

Om dit te kunnen doen, moet de ambtenaar als netwerkmanager de kans en veiligheid krijgen om te leren van de eigen fouten (2002: p. 152). Daarnaast is in een netwerk ondernemerschap aan de orde, wat doorzetting en eigenzinnigheid veronderstelt. Dit betekent volgens Roose dat er ruimte moet zijn voor 'gezonde anarchie' en 'grensoverschrijding'. Als deze maar niet conflicteren met de grondregels en kernwaarden van de organisatie. Gezien onze vraagstelling is het echter van belang dat er veranderingen optreden in deze kernwaarden, zoals de cultuur of de codes waarop netwerkmanagers worden afgerekend. Voor een leidinggevende, die een netwerkmanager aanstuurt, zijn eigenschappen zoals incasseringsvermogen, (zelf)vertrouwen en zelfrelativering belangrijke persoonlijkheidskenmerken. Leidinggevendenden moeten ervoor zorgen dat zij de voorwaarden en de middelen creëren waarbinnen de netwerkmanager zich maximaal kan ontplooien.

Roose benoemt ook dat de directie- en stafleden zich meer gaan gedragen als 'interne consultants' die elk vanuit hun complementaire expertise de afdelingsmanagers bijstaan (2002: p. 153). Deze theorie kan worden toegepast op de leidinggevende van de netwerkmanager. Deze moet vooral de netwerkmanager adviseren en bijstaan bij zijn werkzaamheden. Directie en leidinggevendenden moeten ervoor zorgen dat zij niet vaker interveniëren dan strikt noodzakelijk is. Medewerkers, teams of business units mogen niet méér autonomie krijgen dan ze aankunnen. De leidinggevende heeft een ondersteunende taak, maar houdt zich op de achtergrond. Hij zorgt voor noodzakelijke middelen en biedt ruimte en groeikansen. Hij bewaakt de algemene opdracht en houdt voortdurend vinger aan de pols waardoor interventie door de leidinggevende zelden nodig is (2002: p. 154).

### **2.3.6 Autonomie**

Zoals eerder is aangegeven, is voor een netwerkstructuur een hoge mate van autonomie voor ambtenaren nodig. Om je in een positie verantwoordelijk te kunnen gedragen, is het ook volgens Bovens vaak nodig om onafhankelijk te zijn in de zin van 'autonomie' (1998: p. 35). Een verantwoordelijk persoon luistert naar het advies of opdrachten van anderen, maar neemt uiteindelijk besluiten voor eigen rekening en op basis van eigen percepties en normen. In de tweede plaats, is er een extern aspect. Er moet ook voldoende ruimte zijn om zich onafhankelijk te gedragen. Iemand die zich in een situatie bevindt waarin hij wordt gedwongen te handelen, zonder dat hij er iets aan kan doen dat hij zich in die situatie bevindt, zal niet snel worden beschuldigd van onverantwoordelijk gedrag (1998: p. 36). Door het dwingen van de netwerkmanager is deze niet goed in staat om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Het hebben van verantwoordelijkheid is volgens ons wel nodig om een goede netwerkmanager te zijn.

Hoe meer verantwoordelijkheid iemand heeft, hoe belangrijker het gevoel van verantwoordelijkheid wordt (1998: p. 36). De realisatie dat men verantwoordelijk zal zijn of zou kunnen worden gehouden, stimuleert mensen om zich verantwoordelijk gedragen (1998: p. 39).

Volgens Bovens is het in hiërarchische modellen nog niet zo eenvoudig voor leiders om controle uit te oefenen over hun organisatie (1998: p. 75). Dit komt doordat de leiding niet altijd beschikt over relevante informatie, waardoor zij ook niet het gedrag kunnen beïnvloeden. Ook leidinggevendenden die leidinggeven aan netwerkmanagers hebben volgens ons met ditzelfde probleem te maken. Voor leidinggevendenden is het moeilijk om, gezien de verschillende belangen en actoren in het netwerk, om netwerken te controleren en te sturen. Beleidsformulering en besluiten nemen gebeurt in veel complexe organisaties, zoals ook in netwerken, niet via de officiële hiërarchische lijnen (1998: p. 78). Formele macht en actuele beslissingen lopen vaak uiteen. In complexe omstandigheden en turbulente situaties, zijn vaak snelle besluiten nodig door de personen die direct betrokken zijn.

Daarom hebben lagere niveaus, waaronder bijvoorbeeld netwerkmanagers, vaak discretionaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden tot hun beschikking. Het gebruik van deze bevoegdheden en verantwoordelijkheden kan maar tot op zekere hoogte worden gemanaged en gecontroleerd door de top.

Volgens Noordegraaf zijn publieke managers, waaronder netwerkmanagers, steeds meer zichtbaar geworden en moeten zij presteren. Toch is het haast onmogelijk om eenduidig zicht te krijgen op hun werk en prestaties. De tendens is dat publieke managers steeds meer individueel worden afgerekend op prestaties (2004: p. 317). Deze contradictie in de theorie laat volgens ons zien hoe ingewikkeld het is om netwerkmanagers af te rekenen op hun prestaties.

### **2.3.7 Conclusie**

De rol van de netwerkmanager is niet te vergelijken met de rol die een manager vervult in een hiërarchische organisatie. De netwerkmanager brengt mensen samen en focust zich op interactie en het bouwen van relaties. Hij doet een poging om overeenstemming te bereiken over het delen van middelen en vaststellen van gezamenlijke doelen of oplossingen. Diverse auteurs gaan in op de verschillende rollen van de netwerkmanager. De meeste auteurs hebben het over drie rollen, te weten de rol van makelaar, bemiddelaar en facilitator. De rol van makelaar omdat de netwerkmanager zonder te beschikken over hiërarchische middelen, actoren met bepaalde doelen en middelen samen moet brengen. De rol van facilitator betekent dat de netwerkmanager constructieve interacties stimuleert tussen de actoren. En als laatste de rol van bemiddelaar omdat de netwerkmanager moet bemiddelen in conflicten tussen actoren. Afhankelijk van de mate van het conflict zal de netwerkmanager in sommige situaties gericht zijn op faciliteren, andere situaties bemiddelen en soms arbitrage.

Belangrijk daarbij is dat de netwerkmanager om moet kunnen gaan met de strijdige wensen, verlangens en belangen, en ook met tegenstrijdige ideologische, levensbeschouwelijke en morele denkwijzen, en dus met de politieke strijd.

Ook de vaardigheden van de netwerkmanager zijn bepalend voor de mate van het succes van de netwerkmanager. We hebben het dan over vaardigheden zoals het selecteren van actoren, het onderhandelen, het bemiddelen, het vergaren van kennis en informatie en het kunnen bepalen welke informatie actoren nodig hebben. De netwerkmanager moet ook onderscheid kunnen maken tussen verschillende actoren en weten hoe deze actoren het beste benaderd kunnen worden. Dit betekent dat hij verschillende benaderingswijzen moet kunnen toepassen. Ook is het belangrijk dat de netwerkmanager tactische en strategische kennis en inzicht heeft in de actoren. Hij moet daarbij strategische vaardigheden hebben voor het sturen van een organisatie, maar ook gelijktijdig verschillende strategieën en instrumenten kunnen managen.

De netwerkmanager moet kunnen manoeuvreren tussen zijn rol als netwerkmanager die moet zorgen voor de voortgang van het proces en oog moet hebben voor de verschillende belangen en de belangen van zijn eigen organisatie. Dit betekent dat de netwerkmanager niet per definitie een onpartijdige houding moet hebben in het netwerk. Belangrijk is ook dat de verschillende actoren de netwerkmanager accepteren in de vervulling van zijn rol.

De netwerkmanager als politicus beschikt over de vaardigheden: agendavorming, het politieke terrein in kaart brengen, netwerken en het formeren van coalities en onderhandeling. De netwerkmanager als actor in het netwerk moet relevante relaties kunnen identificeren, doorzien welke partijen weerstand bieden, waarom en hoe sterk zij weerstand bieden.

De netwerkmanager moet ook verbanden tussen potentiële tegenstanders ontwikkelen en hen faciliteren via communicatie, educatie en onderhandeling.

Vaardigheden bepalen voor een belangrijk deel het profiel van de netwerkmanager. Wij gaan nu in op de profielkenmerken, maar merken daarbij op dat de profielkenmerken soms ook vaardigheden bevatten. Een belangrijk profielkenmerk van de netwerkmanager is het kunnen omgaan met een hoge mate van autonomie. Dit vraagt om correcte en integere ambtenaren. Ook de wil en belofte om gemaakte afspraken na te komen, de bereidheid tot het nemen van professionele risico's, open en robuuste communicatievaardigheden en een lerende instelling, zijn kenmerken van de netwerkmanager.

De netwerkmanager denkt mee en neemt zo nodig zelf initiatieven, hij verbindt zich tot afspraken met de actoren in het netwerk, zoals bijvoorbeeld hoe vaak er wordt vergaderd en hoe het besluitvormingsproces zal verlopen, en benut alle samenwerkingsmogelijkheden die aan het resultaat kunnen bijdragen. Dit kenmerkt zich door een open houding en een directe vorm van communicatie, waarbij relevante informatie gedeeld wordt. Ten slotte zijn nieuwsgierigheid, zoeken naar nieuwe wegen, uitproberen van nieuwe methoden en het nemen van initiatief, profielkenmerken van de netwerkmedewerker. Kenmerkend van de netwerkmanager is dat hij zelfsturend is. Hij moet kunnen reflecteren op zijn eigen handelen en fouten durven te maken en deze fouten zien als unieke leeransen. Tot slot moet de netwerkmanager flexibel zijn om te kunnen inspelen op de veranderingen in zijn omgeving.

Ook is naar voren gekomen dat het belangrijk is dat de netwerkmanager zich realiseert dat hij opereert in een politieke omgeving, wat spanningen met zich mee kan brengen. Aan de ene kant is de netwerkmanager loyaal aan de partijen in het proces en aan de andere kant heeft hij de verplichting om zich te verantwoorden in de gemeenteraad. Als de netwerkmanager ervoor zorgt dat de kwaliteit van het proces hoog is, zullen bestuurders sneller het resultaat van het proces accepteren.

Om tot gedragen beleid te komen zullen leidinggevendenden van netwerkmanagers daar ook op moeten inspelen. In netwerken, in vergelijking tot hiërarchische organisaties, waar centrale aansturing en controlesystemen ontbreken, wordt iets anders gevraagd aan de leidinggevende van de netwerkmanager. De leidinggevende is vooral een coachende manager geworden. Dit betekent dat de leidinggevende niet langer de alwetende en almachtige keizer is in zijn kleine keizerrijk, maar hij moet zich ontwikkelen naar een coach die zijn medewerkers ten volle laat ontplooiën.

Om als netwerkmanager je verantwoordelijk te kunnen gedragen, is onafhankelijkheid in de vorm van autonomie nodig. De netwerkmanager moet voldoende ruimte hebben om zelf zijn activiteiten te sturen. Hoe meer verantwoordelijkheid, hoe belangrijker het gevoel van verantwoordelijkheid wordt.

Het besef dat de netwerkmanager verantwoordelijk is, stimuleert hem om zich verantwoordelijk te gedragen. De netwerkmanager heeft ook discretionaire bevoegdheden nodig om snelle besluiten te kunnen nemen.

Het is haast onmogelijk voor een leidinggevende om eenduidig zicht te krijgen op het werk en de prestaties van de netwerkmanager. Dit betekent dat het voor een leidinggevende lastig is om netwerkmanagers af te rekenen op prestaties.



In het voorgaande zijn we ingegaan op de rol, de vaardigheden, het profiel van de netwerkmanager en de politieke omgeving waarin hij opereert. In deze theorie zien we bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement. Tot de omgeving rekenen wij de rol van de leidinggevende en de mate van autonomie van de netwerkmanager. Bij autonomie gaat het niet alleen om de mate waarin de netwerkmanager van zijn organisatie en leidinggevende beleidsvrijheid en handelingsvrijheid krijgt, maar gaat het ook om

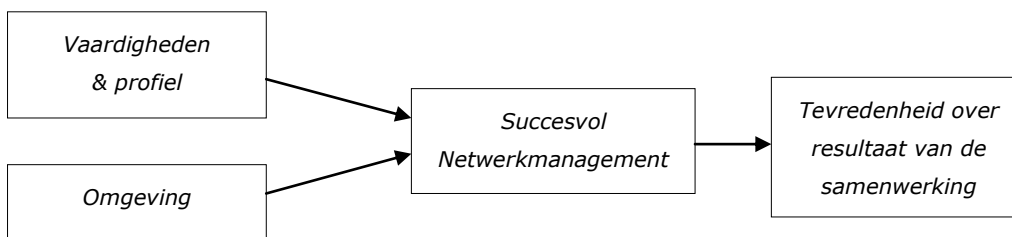
### 3. Methode van onderzoek

We hebben via de theorie de voorwaarden voor het invullen van de netwerkmanagementrol onderzocht. Op deze manier hebben we inzicht gekregen in de manier waarop deze rol volgens de theorie moet worden ingericht. Met ons empirisch onderzoek willen we de vraag beantwoorden: *'Tegen welke belemmeringen en bevorderende factoren loopt men in de gemeenten op Voorne-Putten bij netwerkmanagement in de praktijk aan?'* In de vorm van een casestudie, via interviews en een enquête, hebben we onderzocht wat in de praktijk de bevorderende en belemmerende factoren zijn en of deze overeenkomen dan wel verschillen met de theorie.

Om de informatie van het literatuuronderzoek richtinggevend te maken voor het verzamelen van de onderzoeksgegevens, begint paragraaf 3.2 met de operationalisering van de variabelen. Om zowel de deelvragen als uiteindelijk de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is er gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethoden. Deze worden in paragraaf 3.3 besproken. In paragraaf 3.4 worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

#### 3.1 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel dient als raamwerk om de centrale begrippen in de literatuur nader te onderzoeken en te identificeren. Deze begrippen vormen een belangrijk onderdeel in de beantwoording van de vraagstelling. De centrale begrippen die eerder besproken zijn in de theorie, werken we in deze paragraaf verder uit. De onderlinge relaties tussen de centrale begrippen uit het theoretisch kader geven we in figuur 3.1 weer.



Figuur 3.1 Onderzoeksmodel

In bovenstaande figuur laten we zien dat vaardigheden, het profiel en de omgeving van de netwerkmanager, dit zijn de onafhankelijke variabelen, invloed hebben op succesvol netwerkmanagement en uiteindelijk de tevredenheid over het resultaat van de samenwerking. Tot de omgeving rekenen wij factoren als de leidinggevende en de mate van autonomie van de netwerkmanager. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen in ons model de bevorderende en belemmerende condities zijn en een verklaring kunnen bieden voor succesvol netwerkmanagement. Succesvol netwerkmanagement is de afhankelijke variabele. Indicatoren hiervan zijn activeren, de-activeren, openheid, mobiliseren, framen en synthetiseren. Deze indicatoren zijn de taken van de netwerkmanager, die tezamen het handelen van de netwerkmanager vormen. De tevredenheid over de samenwerking in het netwerk hebben we geoperationaliseerd als een tweede afhankelijke variabele. We gaan ervan uit dat succesvol netwerkmanagement zorgt voor tevredenheid van de actoren over het resultaat van de samenwerking in het netwerk.

#### 3.2 Operationalisering

De verschillende begrippen uit hoofdstuk twee worden in deze paragraaf uiteengezet in definities en vertaald naar indicatoren. Zoals in de vraagstelling is geformuleerd, doen we onderzoek naar wat nodig is voor succesvol netwerkmanagement en de bevorderende en belemmerende condities voor de invulling van de netwerkmanagementrol.

Als eerste definiëren we de netwerkmanagementrol. De netwerkmanager brengt actoren met bepaalde doelen en middelen samen om inhoud te ontwikkelen en te verkennen, focust zich op interactie en het bouwen van relaties, bemiddelt in conflicten tussen actoren en doet een poging om overeenstemming te bereiken over het delen van middelen en gezamenlijke inhoud. De kenmerken van de netwerkmanagementrol zijn activeren, de-activeren, openheid, mobiliseren, framing en synthetiseren.

Onderstaand worden de zes indicatoren van de afhankelijke variabele 'succesvol netwerkmanagement' gedefinieerd en vertaald naar meetbare indicatoren. In de tabellen geven we aan op welke manier we de indicatoren gaan meten. Om de indicatoren te meten, maken we gebruik van interviewvragen, enquêtevragen en informatie uit de documentanalyse. De taken, zoals opgenomen in de tabellen, hebben we gebruikt bij de interviews als een checklist, om na te gaan of deze taken, die genoemd worden in de literatuur, zijn toegepast. De taken waren tevens input bij het formuleren van de meetbare indicatoren.

Tabel 3.1 Onafhankelijke variabele: Activeren

<b>Activeren: Het opstarten van het netwerk en in deze fase selecteren van actoren.</b>	
<b>Taken</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inschatten welke actoren onmisbaar zijn voor het proces</li> <li>- Zorgen dat potentiële tegenstanders het spel met rust laten</li> <li>- Partijen overtuigen dat het aantrekkelijk is om aan het begin van het proces al te participeren en hun middelen in te zetten</li> <li>- Initiëren van interactieprocessen en 'spelen' om een probleem op te lossen of een doel te bereiken</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waren de relevante partijen in het netwerk betrokken?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager de actieve deelname van stakeholders in het netwerk bevorderd?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager de partijen geselecteerd voor het netwerk en op welke manier? (checklist bij vraag over bevorderende kenmerken)</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke partijen hebben deelgenomen aan het netwerk?</li> <li>- Hoe heeft de netwerkmanager actoren betrokken?</li> </ul>

Tabel 3.2 Onafhankelijke variabele: De-activeren

<b>De-activeren: Het herschikken van de bestaande netwerkstructuur.</b>	
<b>Taken</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwijderen van reeds deelnemende actoren uit het netwerk</li> <li>- Inbrengen van nieuwe actoren in het netwerk</li> <li>- Versterken of verzwakken van de positie van bestaande actoren</li> <li>- Nieuwe actoren activeren door nieuwe deelspelen te arrangeren</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager nieuwe actoren toegelaten in het netwerk?</li> <li>- Gaf de netwerkmanager voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager tijdens het proces de netwerkstructuur herschikt en zo ja, op welke manier? (checklist bij vraag over bevorderende kenmerken)</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er tijdens het proces nieuwe partijen toegevoegd of is de invloed van partijen veranderd?</li> </ul>

Tabel 3.3 Onafhankelijke variabele: Openheid

<b>Openheid:</b> Het aannemen van een open houding bij het vormen van het netwerk.	
<b>Taken</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgen dat partijen invloed kunnen uitoefenen op de agenda door die onderwerpen te agenderen die hun belangen raken</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager aan de actoren de mogelijkheid gegeven om de agenda mede te bepalen?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager een open houding aangenomen in het proces en zo ja, op welke manier? (checklist bij vraag over bevorderende kenmerken)</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>

Tabel 3.4 Onafhankelijke variabele: Mobiliseren

<b>Mobiliseren:</b> Het bouwen van draagvlak onder actoren.	
<b>Taken</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zicht hebben op het strategisch geheel</li> <li>- Ontwikkelen en behalen van een set van gemeenschappelijke oplossingen</li> <li>- Vervlechten van doelen van de actoren</li> <li>- Oog hebben voor de 'bescherming van core values'</li> <li>- Zorgen dat de actoren gezamenlijk een project(voorstel) maken</li> <li>- Zorgen dat actoren hun ambities en gedachten over de eigen middelen inzet aangeven en delen met anderen</li> <li>- Zorgen dat actoren creatieve onderhandelingen starten</li> <li>- Zorgen voor commitment van actoren</li> <li>- Creëren van consensus tussen de actoren</li> <li>- Krijgen van support voor de ideeën in de organisaties van de actoren</li> <li>- Zorgen voor steun en medewerking van de organisatie waarvoor de netwerkmanager werkt</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager een poging gedaan om de verschillende belangen met elkaar te verbinden?</li> <li>- Verleenden de partijen in het netwerk en hun organisaties aan het netwerk hun medewerking?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager gezorgd dat de actoren zich committeerden aan het proces en dat er draagvlak was voor de uitkomsten van het proces en zo ja, op welke manier? (checklist bij vraag over bevorderende kenmerken)</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager een analyse gemaakt van de belangrijkste belangen (core values) van de actoren?</li> </ul>

Tabel 3.5 Onafhankelijke variabele: Framen

<b>Framen:</b> Het ontwikkelen en het beïnvloeden van de netwerkregels en/of beschikbare middelen en het veranderen van de percepties van de actoren.	
<b>Taken</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- In kaart brengen en analyseren van de percepties en middelen van de verschillende actoren</li> <li>- Veranderen of beïnvloeden van de beelden bij de andere actoren over doelen, oplossingen, opvattingen of feiten</li> <li>- Confronteren van actoren met hun percepties en de percepties en belangen van de buitenwereld en hen motiveren om hun eigen percepties te herdefiniëren</li> <li>- Onderzoeken van standpunten en mogelijke oplossingen en hier voorstellen voor doen</li> <li>- Inbrengen nieuwe ideeën om anders naar het probleem te kijken</li> <li>- Voorstellen van alternatieve besluitvormingsmechanismen</li> <li>- Verkopen van een idee aan potentiële actoren</li> <li>- Intervenieren in bestaande patronen of het herstructureren van netwerkrelaties</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager invloed gehad op de percepties van de actoren in het netwerk?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager procedurele afspraken gemaakt?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager de netwerkregels en/of beschikbare middelen ontwikkeld of beïnvloed of de percepties van de actoren veranderd en zo ja, op welke manier? (checklist bij vraag over bevorderende kenmerken)</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er netwerkregels opgesteld?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorafgaand zo min mogelijk inhoudelijke keuzes maken en beschrijven op welk moment in het proces tot besluitvorming wordt gekomen</li> <li>- Maken van procedurele afspraken</li> <li>- Reflecteren op de ontwikkelingen in de omgeving en daarop anticiperen</li> </ul>	
--	--

Tabel 3.6 Onafhankelijke variabele: Synthetiseren

<b>Synthetiseren:</b> het creëren van condities voor productieve interacties door het voorkomen, minimaliseren en het wegnemen van belemmeringen voor de samenwerking en de voortgang van het proces.	
<b>Taken</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgen voor medewerking tussen de actoren</li> <li>- Verbeteren van de condities voor samenwerking</li> <li>- Faciliteren en bevorderen van de interactie tussen actoren</li> <li>- Stimuleren van informatie-uitwisseling</li> <li>- Zorgen voor effectieve communicatie tussen actoren</li> <li>- In kaart brengen voor welke wie, wat of hoe actoren zich afsluiten en de interactie hierover op gang brengen</li> <li>- Reflectieve sfeer bevorderen</li> <li>- Ombuigen van botsingen over interpretaties in functionele conflicten en zorgen voor ruimte voor confrontatie</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager blokkades voor samenwerking voorkomen of geminimaliseerd of opgeheven?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager ervoor gezorgd dat de interactie tussen de partijen op gang bleef?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de netwerkmanager gezorgd voor productieve interacties zodat het proces niet stagneerde en zo ja, op welke manier? (checklist bij vraag over bevorderende kenmerken)</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>

In de volgende tabellen hebben wij de condities geoperationaliseerd. Het gaat hierbij om de bevorderende en belemmerende condities die een verklaring bieden voor de succesvolle invulling van de netwerkmanagementrol en de tevredenheid over het resultaat van de samenwerking in het netwerk. De condities die bevorderend zijn voor succesvol netwerkmanagement zijn tegengesteld aan de condities die belemmerend zijn voor netwerkmanagement. De bevorderende condities bestaan uit de vaardigheden en het profiel van de netwerkmanager en condities die betrekking hebben op de externe omgeving van de netwerkmanager.

Tabel 3.7 Bevorderende en/of belemmerende conditie: Vaardigheden

<b>Vaardigheden:</b> Vaardigheid is het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem op te lossen. Gebrek aan vaardigheid wordt incompetentie genoemd.	
<b>Communicatie &amp; sociale vaardigheden</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overtuigingskracht</li> <li>- Krachtig en stevig kunnen communiceren</li> <li>- Open en directe communicatie</li> <li>- Actoren afremmen of stimuleren om hun inbreng te doen</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken van de netwerkmanager?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Analytische vaardigheden</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzicht hebben in de belangen van de actoren</li> <li>- Inzicht hebben in de middelen van de actoren</li> <li>- Inzicht hebben in de dynamiek van het netwerk</li> <li>- Inzicht hebben in de percepties van de actoren</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken van de netwerkmanager?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzicht hebben in de afhankelijkheid tussen de actoren</li> <li>- Inzicht hebben in de doelen van de actoren</li> </ul>	<p>het succes van het netwerk te bevorderen?</p> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Open houding</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open staan voor ideeën van andere actoren</li> <li>- Rekening houden met de belangen van de actoren</li> <li>- Zelfreflectie</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager aan de actoren de mogelijkheid gegeven om de agenda mede te bepalen?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager partijen voldoende ruimte gegeven om invloed uit te oefenen op het proces?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken van de netwerkmanager?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Sturingsvaardigheden</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beïnvloeden</li> <li>- Processen managen</li> <li>- Onderhandelen</li> <li>- Bemiddelen</li> <li>- Signaleren van veranderingen en hierop inspelen</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager mijn beelden over mogelijke oplossingen veranderd?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager de actoren de mogelijkheid geboden om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager zich voldoende ingespannen om de verschillende belangen met elkaar te verbinden?</li> <li>- Heeft de netwerkmanager procedurele afspraken gemaakt?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken van de netwerkmanager?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Samenwerkingsvaardigheden</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen van gunstige condities voor samenwerking</li> <li>- Opereren in een complexe omgeving</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> <li>- Verleenden de partijen in het netwerk en hun organisaties aan het netwerk hun medewerking?</li> <li>- Slaagde de netwerkmanager er in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen?</li> <li>- Zorgde de netwerkmanager er voor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken van de netwerkmanager?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> <li>- Welke belemmeringen waren er in het netwerk?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>



<b>Strategische vaardigheden</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgaan met het spanningsveld tussen de politieke omgeving en de belangen in het netwerk</li> <li>- Hanteren van verschillende benaderingswijzen</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken van de netwerkmanager?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>

Tabel 3.8 Bevorderende en/of belemmerende conditie: Profiel

<b>Profiel: Beschrijving van de eigenschappen van de netwerkmanager.</b>	
<b>Betrouwbaar</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerlijk en rechtvaardig zijn</li> <li>- Open houding hebben waardoor actoren zich kwetsbaar op durven te stellen en open zijn</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tegen welke knelpunten loopt de netwerkmanager aan bij de invulling van zijn rol als netwerkmanager?</li> <li>- Welke andere zaken hebben een bevorderende invloed op de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Inspirator</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diepgaande betrokkenheid bij het netwerk hebben</li> <li>- Vermogen hebben om mensen te inspireren om iets te doen</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikte de netwerkmanager over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tegen welke knelpunten loopt de netwerkmanager aan bij de invulling van zijn rol als netwerkmanager?</li> <li>- Welke andere zaken hebben een bevorderende invloed op de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Politiek sensitief</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tactische en strategische kennis hebben</li> <li>- Open staan voor wat er in de omgeving gebeurt</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tegen welke knelpunten loopt de netwerkmanager aan bij de invulling van zijn rol als netwerkmanager?</li> <li>- Welke andere zaken hebben een bevorderende invloed op de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>

<b>Ondernemend</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risico's aan durven gaan</li> <li>- Initiator zijn</li> <li>- Nieuwsgierig zijn</li> <li>- Zoeken en uitproberen van nieuwe wegen</li> <li>- Leergierig zijn</li> <li>- Doorzettingsvermogen hebben</li> <li>- Eigenzinnig zijn</li> <li>- Flexibel zijn</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tegen welke knelpunten loopt de netwerkmanager aan bij de invulling van zijn rol als netwerkmanager?</li> <li>- Welke andere zaken hebben een bevorderende invloed op de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Wat heeft de netwerkmanager gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>

Tabel 3.9 Bevorderende en/of belemmerende conditie: Omgeving

<b>Omgeving:</b> Externe omstandigheden en invloeden zoals de leidinggevende, de mate van autonomie van de netwerkmanager en de politiek, die tezamen het handelen van de netwerkmanager beïnvloeden.	
<b>Leidinggevende</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuleert de netwerkmanager om zelf te ontdekken, te denken, te leren en tot oplossingen te komen</li> <li>- Coachende managers</li> <li>- Biedt ruimte voor dynamiek, creativiteit en vernieuwing</li> <li>- Geeft ruimte om fouten te maken zonder afrekening</li> <li>- Geeft ruimte voor 'gezonde anarchie' en 'grensoverschrijding'.</li> <li>- Creëert voorwaarden en middelen waarbinnen de netwerkmanager zich maximaal kan ontplooiën</li> <li>- Adviseert en ondersteunt de netwerkmanager bij zijn werkzaamheden.</li> <li>- Biedt ruimte en groeikansen</li> <li>- Interveniert alleen wanneer het strikt noodzakelijk is</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre en op welke wijze is de opstelling van de leidinggevende een belemmering of stimulans voor het oppakken van de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Tegen welke belemmeringen loopt de leidinggevende aan bij de ondersteuning van de netwerkmanager?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politieke handelingsvrijheid van de netwerkmanager</li> <li>- Besluiten voor eigen rekening nemen op basis van eigen percepties en normen</li> <li>- Voldoende ruimte krijgen om zich onafhankelijk te gedragen</li> <li>- Discretionaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen</li> <li>- Niet afgerekend worden op fouten</li> <li>- Mogen leren van fouten</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie.</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke bevorderende en belemmerende aspecten hebben invloed op de invulling van de rol als netwerkmanager?</li> <li>- Wat waren voor u de bevorderende factoren in het netwerk?</li> <li>- In hoeverre en op welke wijze is de organisatiecultuur van de gemeente een belemmerende of motiverende factor bij de invulling van de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Hoe legt de netwerkmanager verantwoording af en worden problemen daarbij ervaren?</li> <li>- Hoe legt de leidinggevende verantwoording af?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul>
<b>Politiek</b>	<b>Meetbare indicatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spanningsveld tussen loyaliteit van de wethouder aan de actoren in het netwerk en de verantwoording in de gemeenteraad</li> <li>- Ontbreken van democratische legitimiteit</li> </ul>	<p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke bevorderende en belemmerende aspecten hebben invloed op de invulling van de rol als netwerkmanager?</li> <li>- Tegen welke knelpunten loopt u aan bij de invulling van uw rol als netwerkmanager?</li> <li>- Wat waren voor u de bevorderende factoren in het netwerk?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre en op welke wijze is de organisatiecultuur van de gemeente een belemmerende of motiverende factor bij de invulling van de netwerkmanagementrol?</li> <li>- Hoe legt de netwerkmanager verantwoording af en worden problemen daarbij ervaren?</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre de politiek akkoord is gegaan met de uitkomsten van het netwerk.</li> </ul>
--	---

Ten slotte definiëren we het begrip 'tevredenheid over het resultaat van de samenwerking'. Dit is de afhankelijke variabele in ons onderzoeksmodel.

Tabel 3.10: Afhankelijke variabele: Tevredenheid over resultaat van samenwerking

Tevredenheid over resultaat van samenwerking: Resultaten die door de actoren in het netwerk gedragen worden omdat de actoren zelf invloed hebben kunnen uitoefenen op de samenwerking in het netwerk.	
Kenmerken	Meetbare indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partijen kunnen invloed uitoefenen op de agenda door die onderwerpen te agenderen die hun belangen raken</li> <li>- Partijen maken gezamenlijk een project(voorstel)</li> <li>- Actoren starten creatieve onderhandelingen</li> </ul>	<p>Enquête:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waartoe heeft de samenwerking in het netwerk geleid?</li> <li>- Werden de uitkomsten van het netwerk gedragen door alle actoren?</li> </ul> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet van toepassing.</li> </ul> <p>Documentanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tevredenheid van de politiek over de uitkomst.</li> </ul>

### 3.3 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf wordt de onderzoeksmethode die nodig is om de vraagstelling te kunnen beantwoorden, toegelicht. Er wordt ingegaan op de manier waarop de onderzoeksgegevens verzameld, geïnterpreteerd en geanalyseerd zijn. We geven aan wat de onderzoeksstrategie is, de gehanteerde onderzoeksinstrumenten en de manier waarop de theoretische concepten uit het analysemodel waargenomen en gemeten zijn. Tevens geven we ook inzicht in de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Zoals we al eerder hebben genoemd, richt ons onderzoek zich op de vraag hoe ambtenaren als netwerkmanagers van de gemeenten op Voorne-Putten de netwerkmanagementrol optimaal kunnen invullen. Met ons onderzoek zijn we op zoek naar de voorwaarden die nodig zijn voor optimaal netwerkmanagement. Deze voorwaarden hebben we geprobeerd via literatuuronderzoek en door het verrichten van een casestudie te achterhalen. We zijn allereerst nagegaan wat de theorie zegt over de kenmerken voor succesvol netwerkmanagement en wat de bevorderende en belemmerende condities hierbij zijn. Daarna hebben we via de casestudie de succesfactoren en de belemmeringen voor de ambtenaar als netwerkmanager in beeld gebracht.

De analyse van de 'verhalen' van netwerkmanagers en hun leidinggevenden en andere actoren komt vooral neer op het inventariseren van gezichtspunten en de ervaren en theoretisch veronderstelde bevorderende en belemmerende factoren. Om te komen tot meer algemeen geldende conclusies en aanbevelingen, zijn de patronen van verschillende informanten vergeleken en gecombineerd. Dit is natuurlijk alleen mogelijk als patronen redelijk overeenstemmen. Op deze wijze kunnen we tot enkele 'typen van verklaringen' voor het succes of falen van de netwerkmanagementrol komen.

Omdat het hier gaat om een meervoudige casestudie zijn per casus de patronen samengevat om casussen onderling te vergelijken. Dit betekent dat we een vergelijkende casestudy uitgevoerd hebben. Bij het vergelijkend onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de Most Similar Systems Design methode (MSS). We hebben de casussen geselecteerd aan de hand van enkele criteria, omdat we wilden werken met vergelijkbare casussen. Daarbij is het ons er vooral om gegaan dat er verschillende actoren deelnamen aan het netwerk en de ambtenaar van de gemeente de rol van netwerkmanager op zich heeft genomen. Hoewel de casussen op inhoud verschillen, zijn de casussen op grond van genoemde criteria vergelijkbaar. De selectie van casussen was niet eenvoudig. Gemeenten bleken moeite te hebben met het aanleveren van casussen die aan onze criteria voldeden. Met andere woorden, casussen waarbij netwerkmanagement was toegepast. Dit heeft erin geresulteerd dat wij op voorhand niet een specifieke casusselectie hebben kunnen toepassen. We hebben gewerkt met de casussen die voorhanden waren. Kijkend naar de casussen die we uiteindelijk onderzocht hebben, passen deze casussen het beste in de categorie 'typische' casussen, omdat deze casussen de algemeen gebruikelijke onderwerpen (normale situatie) van gemeenten vertegenwoordigen.

Vervolgens hebben we de gegevens uit de theorie en de bevindingen van de casestudie gebruikt om concrete aanbevelingen te doen voor het management en de ambtenaren van de gemeenten op Voorne-Putten. We geven de gemeenten op Voorne-Putten dus mogelijke oplossingen voor het vervullen van een optimale netwerkmanagementrol om zo tot gedragen beleid te komen.

We hebben gekozen voor een casestudie omdat we inzicht willen krijgen in het toepassen van netwerkmanagement door de gemeenten op Voorne-Putten en de succesfactoren en belemmeringen daarin. Dit inzicht wordt bereikt door te werken met verschillende onderzoeksmethoden, ook wel een methodetriangulatie genoemd. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van documentanalyse, een enquête en interviews. Een combinatie van deze drie methoden levert de meeste - diverse - informatie op. Deze aanpak maakt het mogelijk om vrij diep in de processen waarover het gaat, te duiken. Tegen wat voor stimulerende en remmende krachten en mechanismen loopt men aan? Waar ervaren de netwerkmanagers steun vanuit de organisatie en waar lopen zij tegen belemmeringen aan? De antwoorden van de ondervraagden worden geconfronteerd met de theorie. Sporen de antwoorden met de theoretische inzichten? Zo ja, dan hebben de respondenten een punt en kan er worden doorgeredeneerd voor adviezen voor oplossingen. Sporen de antwoorden van de respondenten niet met de theoretische inzichten, wat is er dan aan de hand? Klopt de theorie dan niet? Het is ook denkbaar dat de respondenten een vertekend beeld hebben, of iets anders zeggen dan ze denken. Hierbij kan aangevuld worden dat er nog een derde mogelijkheid is. Namelijk dat theoretisch van belang geachte voorwaarden niet vervuld zijn, maar dat deze ook niet genoemd worden als knelpunt.

### **Onderzoekspopulatie**

Ons onderzoek richt zich op de gemeenten van Voorne-Putten. We zijn ervan uitgegaan dat netwerkmanagement op alle beleidsterreinen plaats kan vinden. Daarom hebben we geen beleidsterreinen uitgesloten maar hebben we wel gezocht naar geschikte casussen. Er zijn namelijk ook beleidsvelden waarop niet of nauwelijks netwerkmanagement wordt toegepast. We hebben daarom de casussen geselecteerd op basis van de volgende criteria. Het eerste criterium is dat binnen het netwerk meerdere actoren betrokken zijn geweest bij het vormgeven van beleid of een plan. Het tweede criterium is dat de ambtenaar van de gemeente de rol van netwerkmanager op zich heeft genomen. We willen van de netwerkmanager, de leidinggevende en andere actoren in het netwerk weten welke mogelijkheden en belemmeringen zij ervaren om te komen tot succesvol netwerkmanagement.

Van iedere gemeente op Voorne-Putten, waarbij we Spijkenisse en Bernisse nu al zien als de toekomstige gemeente Nissewaard, hebben we een tijdruimtelijke begrensde casus geselecteerd. Voorne-Putten bestaat uit de vier gemeenten Nissewaard, Hellevoetsluis, Brielle en Westvoorne. Dit betekent dat we een casestudie hebben gedaan naar totaal vier casussen.

Aangezien een casestudie een intensief onderzoek is, hebben we gezien de beschikbare tijd om het onderzoek uit te voeren en te analyseren, gekozen om niet meer dan vier casussen te bestuderen. De onderzoeksomvang van vier casussen is groot genoeg om conclusies te trekken en aanbevelingen te kunnen doen. Na het trekken van conclusies binnen de vier casussen, zijn vergelijkingen tussen de vier casussen gemaakt om te zien of daar overeenkomsten en verschillen zichtbaar worden.

Voor ons onderzoek hebben we ons gericht op netwerkmanagers en hun leidinggevende en de overige actoren die betrokken zijn bij een beleidscasus of planontwikkeling. De betrokkenheid kan zich richten op het totale beleids- of planontwikkelingproces of een gedeelte hiervan. Met het beleidsproces bedoelen we agendavorming, beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie. Aangezien de onderzoeksvraag betrekking heeft op netwerkmanagers, hun leidinggevende en andere actoren in het proces, ligt het voor de hand dat we ons onderzoek richten op deze groepen. Omdat het in de praktijk vaak voorkomt dat ambtenaren rechtstreeks opdrachten krijgen van bestuurders hebben we ook rekening gehouden met de bestuurlijke context waarin de netwerkmanagers en hun leidinggevende operen.

### **Documentanalyse**

Op welke wijze de vier gemeenten nu al de netwerkmanagementrol toepassen en onder welke voorwaarden dit gebeurt, is in de eerste plaats geanalyseerd door een documentanalyse van bestaand materiaal van de vier casussen. Hierbij moet gedacht worden aan het onderzoeken van B&W-adviezen, nota's, verslagen van vergaderingen en interne en externe correspondentie.

### **Enquêtevragen**

De enquête hebben we uitgezet onder de betrokken actoren in de verschillende casussen. Het gaat om de volgende actoren:

- Spijkenisse: Mundo, SKS alles kids, Cosykids, Klein maar Dapper, Pro Kino/Humanitas, schoolbesturen van de scholen Prokind, RVKO, VCPO, Montessorri en GPOWN, Centrum voor Jeugd en Gezin en project Instapje/Opstapje;
- Hellevoetsluis: medewerkers van de gemeente Hellevoetsluis, inwoners van de buurt Dorp en Hoonart, Stichting PUSH, Maasdelta, het jongerenwerk SWS, de politie en ontwerp bureau/ingenieursbureau Geo Infra B.V;
- Brielle: gemeente Brielle, Stichting City Marketing Brielle, Stichting Kunst & Cultuur en vertegenwoordigers van de sectoren Recreatie & Toerisme en Historisch Erfgoed;
- Westvoorne: inwoners van gemeente Westvoorne, paviljoenhouders, Rijkswaterstaat, belangenvereniging 'Verontruste burgers', campinghouders, belangenvereniging Toeristische Ondernemers, Natuurmonumenten, Recreatieschap, Stichting Stimular, Havenbedrijf Rotterdam, Waterschap Hollandse Delta, Provincie Zuid-Holland, Vereniging Kiteboarding, Comité Strandhuizen NEE, belangenvereniging 'de gelukkige hond', Paardenliefhebbers, Voorne Stichting Duinbehoud en Vereniging Wildbeheer.

Om zo goed mogelijk in kaart te brengen hoe de actoren de rol van de netwerkmanager beleven en hoe zij het proces om tot resultaat te komen, hebben ervaren, is een enquête afgenomen. Gezien de totale hoeveelheid betrokken actoren van de vier casussen kunnen we spreken over een grootschalig onderzoek.

Het gaat om veel variabelen en onderzoekseenheden. Vandaar dat we hebben gekozen voor de enquête als onderzoeksstrategie. De enquête is door ons ingezet om vooral informatie te verzamelen over beleving, opvattingen en observaties van de actoren. De enquête als onderzoeksstrategie is efficiënt omdat we relatief een groot aantal actoren binnen een korte tijd kunnen bevragen.

Via de enquête hebben we achterhaald hoe de actoren het proces hebben ervaren. Tegen welke belemmeringen zijn zij aangelopen en welke bevorderende factoren zij hebben ervaren. En welke rol heeft de netwerkmanager hierin gespeeld? Waren de juiste actoren betrokken? Zijn er nieuwe actoren in het netwerk ingebracht? Konden actoren invloed uitoefenen op de agenda? Heeft de netwerkmanager inzicht gehad in de percepties en de belangen van de actoren en heeft hij deze beïnvloed? Hier gaat het niet alleen om de verklaring van de ervaren remmende en bevorderende factoren, maar ook om de vraag of theoretisch relevant geachte condities feitelijk gerealiseerd zijn. Hoe hebben de actoren het functioneren van de ambtenaar als netwerkmanager ervaren? Heeft de netwerkmanager belemmeringen weggenomen voor de samenwerking en voortgang van het proces. Vormde organisatorische factoren een belemmering voor het proces zoals de rol van de leidinggevende, autonomie en de politieke omgeving. Deze variabelen hebben we geconcretiseerd in verschillende vragen om de variabelen te meten. De vragen zijn gekoppeld aan een schaal van 1 tot en met 5. 1=Helemaal mee oneens, 2=Oneens, 3=Neutraal, 4=Eens en 5=Helemaal mee eens. De gestructureerde enquête is door ons bij de betrokkenen afgenomen.

### **Interview**

De focus van ons onderzoek is specifiek gericht op de gemeentelijke organisatie en de ambtenaren die de netwerkmanagementrol vervullen en hun leidinggevende. Centrale vraag is wat moeten deze ambtenaren doen om de netwerkmanagementrol zo goed mogelijk uit te voeren. Welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren zij om te komen tot succesvol netwerkmanagement. De vragen die we aan de actoren via de enquête hebben gesteld, komen overeen met de vragen die we aan de ambtenaar en zijn leidinggevende stelden. Via de interviews hebben we vanuit het perspectief van de ambtenaar en zijn leidinggevende inzicht gekregen in de bevorderende en belemmerende factoren voor netwerkmanagement.

Er is ook gekozen voor het interview om na te gaan waarom men iets vindt, wat de percepties en houdingen zijn, of de verschillende respondenten dezelfde inschatting maken en om mogelijke verschillen nader te onderzoeken. Het interview is een kwalitatief onderzoek dat wordt ingezet om door te vragen en zo volledige antwoorden te achterhalen en meer inzicht te krijgen waarom men iets doet en in de verschillen en overeenkomsten. Het interview geeft meer achtergrond, verdieping en verduidelijking. Via het interview wordt niet-feitelijke informatie verkregen zoals meningen, relaties en percepties. Het interview wordt ook gebruikt om enige feiten te controleren.

Via de semigestructureerde persoonlijke interviews zijn aan de respondenten vragen gesteld over de netwerkmanagementrol binnen het beleidsvormingsproces. De reden voor deze methode is zowel het gestructureerde, maar vooral het flexibele karakter van een dergelijk interview. Dit betekent dat de vragen van te voren wel vaststonden maar dat er in het gesprek voldoende ruimte was voor de geïnterviewde om onderwerpen in te brengen die relevant zijn binnen het kader van de vooraf vastgestelde vragen. Om de juiste en relevante vragen te kunnen stellen bij het afnemen van interviews hebben we voorafgaand hieraan een inventarisatie gemaakt van relevante actoren en factoren met betrekking tot netwerkmanagement en de netwerkmanagementrol bij beleidsprocessen.



### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De aantallen respondenten zijn in de casestudie groot genoeg om conclusies te kunnen trekken over de bevorderende en belemmerende factoren die de respondenten ervaren hebben. De casestudie is kwalitatief onderzoek en nooit vrij van onderzoekswillekeur. Omdat we slechts met vier casussen te maken hebben, is onze interpretatie van de gegevens zeer kwetsbaar. Daarnaast is gebleken dat het aantal respondenten per casus vaak zeer klein is waardoor we voorzichtig moeten omgaan met het trekken van conclusies en het doen van uitspraken. Analyses zijn altijd een verregaande vereenvoudiging van de werkelijkheid. We kennen niet alle relevante oorzaken en we moeten rekening houden met meetfouten.

#### Enquête

De gemeenten op Voorne-Putten hebben minimale budgetten om onderzoek uit te laten uitvoeren. Een enquête is een effectieve manier van onderzoek die niet al te veel tijd kost en kostenvoordelen oplevert. De enquête als onderzoeksstrategie is niet alleen efficiënt, maar ook een manier om binnen je onderzoekspopulatie een hoge mate van representativiteit te bereiken. Er is gewerkt met een digitale vragenlijst met overwegend gesloten vragen. De respondent heeft alleen het meest toepasselijke antwoord moeten aangeven. Hiervoor is de Likertschaal gebruikt waarbij de respondent kon aangeven hoeverre zij het met de vraag eens zijn, oplopend van 'helemaal mee oneens' tot en met 'helemaal mee eens'. Er is ook ruimte over gelaten om zelf ook andere antwoorden te geven zodat de respondent toch antwoord kon geven als de respondent zich niet kon vinden in de voorgelegde vragen en zelf nog wat wilde toevoegen. Hoewel dit de mate van standaardisatie vermindert, is er voor deze extra optie gekozen om ervoor te zorgen dat de respondenten zo volledig mogelijk antwoord geven. Non-respons kan leiden tot een vermindering van de representativiteit. Dit kan weer de externe validiteit aantasten. Om ervoor te zorgen dat het responspercentage zo hoog mogelijk is, is een herinneringsmail verstuurd. De enquête was digitaal omdat dit beter is voor het milieu en sneller te verwerken is dan papieren versies.

De vragenlijst is getest in een pilot. Deze bestond uit één van de netwerkmanagers en één van de leidinggevenden die ook onderdeel uitmaakte van één van de actoren van het netwerk. Door de pilot zijn fouten opgespoord en is nagegaan hoe lang het duurt om de vragenlijst in te vullen (hoe gemakkelijk of moeilijk zijn de vragen). Met de pilot is ook gekeken welke items goed en niet goed zijn.

De vragenlijst is via de mail verstuurd met een toelichting, deadline voor respons, internetadres en inlogcode. De vragen hadden geen betrekking op het functioneren van de actoren in het netwerk. Dit heeft een gunstig effect. Vragen die op deze manier worden geformuleerd zijn minder bedreigend voor de respondent, dan wanneer de vragen over hem of haar zelf gaan. Dit komt zeer waarschijnlijk een zo realistisch mogelijke beantwoording van de vragen ten goede. De enquête is een kwantitatief onderzoek. Er is voor het versturen van de vragenlijst geen steekproef getrokken. De vragenlijst werd gestuurd naar alle actoren van de vier casussen.

#### Interview

Het interview is afgenomen bij de ambtenaar als netwerkmanager en zijn/haar leidinggevende. Met het afnemen van een interview kan worden doorgevraagd. Hiermee wordt meer inzicht vergaard in wat de respondenten bedoelen. Dit komt de validiteit ten goede. Via het interview wordt niet-feitelijke informatie verkregen zoals meningen, relaties en percepties. Gezien het theoretische kader is het een semigestructureerd interview. Het interview is ook gebruikt om enige feiten te controleren. De flexibiliteit van het gesprek bij een semigestructureerd interview kan gevaren opleveren voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Elk gesprek verloopt namelijk anders. De afname van het interview kost veel tijd, vraagt bijzondere vaardigheden en vraagt ook veel tijd voor het analyseren van de uitkomst.

Omdat deze methode arbeidsintensief is, is gekozen voor vier casussen zodat het aantal informanten beperkt blijft. Bij de introductie van het interview werd benadrukt dat het gesprek anoniem is en anoniem blijft. Dit om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Hoewel dit moeilijk blijft. Zeker als de respondent niet positief is over zijn/haar leidinggevende/netwerkmanager en misschien bang is dat het gesprek één op één wordt teruggekoppeld.

Aan netwerkmanagers en hun leidinggevende zijn grotendeels dezelfde interviewvragen gesteld, maar de resultaten worden wel gesplitst. Dit wordt gedaan om te kijken of er verschillen zijn tussen de resultaten van de leidinggevende en de ambtenaar als netwerkmanager. Als er verschil is, dan is er verschil in perspectief of waarneming en staan de neuzen niet dezelfde kant op. Het is dan interessant om te onderzoeken waar dit aan ligt.

### **Bestaand materiaal**

Door de analyse van bestaand materiaal hebben we het procesverloop van het netwerk gereconstrueerd. Via bestaand materiaal van de vier casussen, zoals projectopdrachten, B&W-adviezen en vergaderverslagen, is gekeken wat de netwerkmanager in het proces heeft gedaan. Ook is achterhaald of het proces tot gedragen beleid heeft geleid en of het proces en de uitkomsten in de gemeenteraad zijn besproken.

De informatie van de documentanalyse is aangevuld met de informatie die is verkregen uit de enquête en de interviews. Daarnaast wordt onderzocht op welke punten de factoren voor effectief netwerkmanagement per casus van elkaar verschillen. Of verschillen verklaard kunnen worden via dit onderzoeksmodel of dat daar andere factoren aan ten grondslag liggen, proberen we als eerste te verklaren via de theorie. Als dit niet mogelijk blijkt zou hiervoor vervolgonderzoek plaats moeten vinden.

## 4. Casusbeschrijvingen

In dit hoofdstuk worden vier casussen beschreven die onderzocht zijn in het empirisch onderzoek. Het gaat om casussen van de gemeenten Spijkenisse, Hellevoetsluis, Brielle en Westvoorne. Deze gemeenten zijn gesitueerd op het eiland Voorne-Putten. De gemeenten Spijkenisse en Bernisse fuseren met ingang van 1 januari 2015 tot de gemeente Nissewaard. Daarmee heeft deze gemeente zo'n 85.000 inwoners. In de casus van Spijkenisse heeft de netwerkmanager ook punten van Bernisse betrokken. Hellevoetsluis is de tweede gemeente qua grootte en heeft bijna 39.000 inwoners. Brielle telt ruim 16.000 inwoners en Westvoorne bijna 14.000. De beschrijvingen van de casussen zijn aan de hand van een documentanalyse tot stand gekomen.

### 4.1 Casus Spijkenisse: Voorschoolse Zorgstructuur

We hebben voor de casus van de Voorschoolse Zorgstructuur van Spijkenisse gekozen omdat deze voldoet aan de door ons gestelde criteria. Als eerste zijn er meerdere actoren in het netwerk betrokken, zoals de voorscholen (peuter- en kinderopvang), de vroegscholen (primair onderwijs) en externe organisaties (zoals het Centrum voor Jeugd en Gezin). Ook voldoet de casus aan een tweede criterium, namelijk dat de gemeenteambtenaar van Spijkenisse de rol van netwerkmanager heeft vervuld. In de casus van Spijkenisse is het initiatief genomen vanuit de gemeente om aan de slag te gaan met het opzetten van een voorschoolse zorgstructuur. De voorschoolse zorgstructuur maakt onderdeel uit van het streven om te komen tot een sluitende zorgketen voor kinderen van 0-6 jaar. De gemeente neemt een regierol waarbij de gemeente het betrekken van en samenwerken met de andere betrokken partijen als essentieel ziet. Vooraf waren er wel doelstellingen geformuleerd door de gemeente. De verdere invulling heeft in samenspraak met de andere actoren plaatsgevonden.

#### Aanleiding

De gemeente Spijkenisse heeft op 14 augustus 2013 besloten om extra in te gaan zetten op de voorschoolse zorgstructuur. Aanleiding is het (kritische) rapport van de Inspectie van het Onderwijs uit 2012 en de ontwikkelingen rondom de nieuwe jeugdwet en de invoering van het Passend onderwijs. Voorscholen (peuter- en kinderopvang) krijgen steeds meer te maken met zorgleerlingen. Vanwege deze redenen wil de gemeente Spijkenisse in de periode van 2014-2018 uitvoering gaan geven aan het opzetten van een sluitende zorgketen voor en op de voorscholen, waarbij ingezet wordt op 3 onderdelen: 1) een goed functionerende interne zorgstructuur, 2) een goed aanbod van en een goede aansluiting op de externe zorgstructuur en 3) een doorgaande leerlijn van voorschool naar vroegschool.

Wat de gemeente wilde, is een goede zorgstructuur voor de voorscholen; dit om een sluitende zorgketen te creëren voor kinderen van 0-6 jaar. Doel is uiteindelijk om ervoor te zorgen dat voor alle kinderen een plek wordt gecreëerd waar de ontwikkeling van het kind optimaal wordt gestimuleerd.

#### Actoren

De gemeente Spijkenisse heeft besloten om het beleid van de voorschoolse zorgstructuur niet alleen op te zetten, maar dit in samenwerking te doen met de voorscholen en vroegscholen. Aangezien zij de mensen zijn die het beleid moeten uitvoeren. In een memo van augustus 2013 is aan de wethouder gevraagd om hiermee in te stemmen en nadrukkelijk ook met het proces waarin in samenwerking met betrokken partijen dit opgepakt wordt. De wethouder stemde in. Overigens moet de gemeente ook op basis van de jeugdwet en Passend Onderwijs met het onderwijsveld afstemmen over de uitvoering van hulp en zorg aan jeugdigen. Er is een gezamenlijk verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de gemeentelijke zorgstructuur en de onderwijszorgstructuur goed op elkaar aansluiten.

De volgende actoren waren betrokken:

- voorscholen (kinderopvang); Mundo, SKS alles kids, Cosykids, Klein maar Dapper, Pro Kino/Humanitas (totaal 16 voorscholen in Spijkenisse, en 5 in Bernisse);
- vroegscholen (groep 1 en 2 van het basisonderwijs): schoolbesturen van de scholen Pro-kind, RVKO, VCPO, Montessorri en GPOWN (totaal 23 vroegscholen in Spijkenisse en 8 in Bernisse);
- externe organisaties: Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG), waarbinnen ketenpartners werkzaam zijn als het Opvoedbureau en Careyn met het daarbij behorend project Instapje/Opstapje.

### Het proces

Ten eerste is het draagvlak bij de voorscholen onderzocht of er bereidheid bestond om meer in te zetten op de zorg voor kinderen die uitvallen of stagneren in hun ontwikkeling. Er bleek voldoende draagvlak te zijn. Deze conclusie was het vertrekpunt om gezamenlijk een sluitende zorgketen te realiseren. Onder de regie van de gemeente Spijkenisse hebben drie werkgroepen samengewerkt om een sluitende zorgketen te vormen:

- Werkgroep interne zorgstructuur: deze werkgroep heeft zich gericht op de organisatie van de interne zorgstructuur op de verschillende voorscholen. De werkgroep bestond uit een afvaardiging van de verschillende voorscholen. Werkgroep externe zorgstructuur: deze werkgroep heeft onderzocht wat er nodig is om, aansluitend op de interne zorgstructuur, te zorgen voor een sluitende zorgketen waarin zorgkinderen op een passende manier ondersteund kunnen worden. De deelnemers uit deze werkgroep bestonden uit een afvaardiging van de verschillende organisaties die zich bezighouden met zorg vanuit het CJG en de voorschoolse organisaties.
- Werkgroep doorgaande lijn: bij de doorgaande lijn is het van belang dat er duidelijk afspraken zijn tussen de voorscholen en de vroegscholen. In de werkgroep over de doorgaande lijn zijn dan ook de voorscholen en de vroegscholen betrokken. Ook hier zijn de managers en andere disciplines (die zich bezighouden met de zorg) van de verschillende organisaties betrokken als ook een afvaardiging vanuit de lokale educatieve agenda van de vroegscholen.

Om een goed beeld te krijgen van de stand van zaken in de praktijk, is gevraagd aan de voorscholen en de verschillende disciplines binnen de verschillende organisaties, om een enquête in te vullen. Ook een aantal personen van de externe organisaties hebben een enquête ingevuld. In de werkgroepen is ook gesproken over wat iedereen belangrijke onderdelen vindt voor de interne zorgstructuur, best practices voor de externe zorgstructuur en over de overdracht van de voorscholen naar de vroegscholen. Op 22 mei 2014 heeft de gemeenteraad ingestemd met de beleidsnotitie voorschoolse zorgstructuur.

### Belangen

Uit de documentanalyse komen de belangen van de betrokken partijen niet duidelijk naar voren. Wel wordt aangegeven dat de gemeente op basis van de jeugdwet en Passend Onderwijs met het onderwijsveld moet afstemmen over de uitvoering van hulp en zorg aan jeugdigen. Hier hebben de gemeente en het onderwijs een gezamenlijk verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de gemeentelijke zorgstructuur en de onderwijszorgstructuur goed op elkaar aansluiten. Ook de aansluiting op de voorschoolse voorzieningen is belangrijk, omdat de gemeente verantwoordelijk is voor de zorg van alle kinderen, ook de kinderen tussen de 0 en 4 jaar. Ook een goede koppeling tussen de voorscholen en de vroegscholen (basisonderwijs) is essentieel. Alle partijen hebben daar wel een belang bij.

### Resultaten

De samenwerking in het netwerk heeft tot een beleidsnotitie geleid, die is besproken met- en vastgesteld door de gemeenteraad.

## 4.2 Casus Hellevoetsluis: Buurtaanpak Dorp en Hoonaaart

We hebben voor de casus 'Buurtaanpak Dorp en Hoonaaart' gekozen omdat deze voldoet aan de door ons gestelde criteria. Als eerste zijn er meerdere actoren in het netwerk betrokken, zoals inwoners en andere overheden. Ten tweede vervult de gemeenteambtenaar de rol van netwerkmanager.

### Aanleiding

De directe aanleiding voor het starten van een Buurtaanpak voor de wijk Dorp en Hoonaaart in Hellevoetsluis is de uitkomst van een leefbaarheidsmonitor. Met betrekking tot de kwaliteit van wonen, de woonomgeving, de infrastructuur, het groen en de speelvoorzieningen, ligt de score onder het gemiddelde. De wijk Dorp en Hoonaaart heeft veel koopwoningen en weinig huur. Het aantal huishoudens bestaat voor 31% uit huishoudens met kinderen. De wijk kent een redelijke staat van woningonderhoud. De wijk is begin jaren 60 gebouwd, en sindsdien is er weinig aan de buitenruimte veranderd. Na het wijkbezoek in mei 2012 heeft de gemeente Hellevoetsluis in oktober 2012 een start gemaakt met het project 'Buurtaanpak Dorp en Hoonaaart'. Deze buurtaanpak heeft als doel de woonomgeving en de leefbaarheid, zowel sociaal als fysiek, te verbeteren.

### Actoren

De actoren bestonden uit medewerkers van de gemeente Hellevoetsluis en inwoners van de buurt Dorp en Hoonaaart die interesse hadden om mee te denken over de verbetering van de kwaliteit van hun woonomgeving en de leefbaarheid. Andere betrokkenen waren: het opbouwwerkstichting PUSH, Maasdelta (woningbouwcorporatie), het jongerenwerk SWS, de politie en ontwerp bureau/ingenieursbureau Geo Infra B.V.

### Het proces

De gemeente Hellevoetsluis heeft in oktober 2012 een start gemaakt met het project 'Buurtaanpak Dorp en Hoonaaart'. De inbreng en de betrokkenheid van de bewoners vervulden gedurende de gehele doorlooptijd van het project een zeer belangrijke rol. De inwoners werden via nieuwsbrieven geïnformeerd over het project. Wensen en ideeën van inwoners stonden centraal in de buurtaanpak. Vanaf november 2012 tot 2013 heeft de gemeente samen met buurtbewoners gewerkt aan de verbetering van de buurt Dorp en Hoonaaart.

Op 17 oktober 2012 hebben ruim 40 bewoners de startbijeenkomst van de buurtaanpak bezocht. De gemeente Hellevoetsluis organiseerde deze avond in samenwerking met Maasdelta, PUSH, SWS en de politie. Tijdens deze bijeenkomst kregen de inwoners te horen dat zij samen met een ontwerper aan de slag zouden gaan om verbeteringen in de wijk op een professionele manier uit te werken. De verbeterpunten die werden besproken, gingen onder andere over riolering, speelplekken, hangplekken en parkeergelegenheid. De gevoerde gesprekken hebben tot aanbevelingen geleid voor verbeteringen in de buurt.

Daarnaast hebben inwoners van Dorp en Hoonaaart een enquête over hun buurt ontvangen. Op basis van de aanmeldingen voor de startbijeenkomst en de enquête heeft de gemeente vervolgens een kwaliteitsteam geformeerd. De eerste bijeenkomst van het kwaliteitsteam was op 28 november 2012. Dit team bestond uit 30 betrokken inwoners. Zij hadden als doel om gezamenlijk, op basis van de resultaten van de enquête en de startbijeenkomst, een nieuw ontwerp voor de wijk te produceren. Om tot een ontwerp te komen, is een plan van maatregelen opgesteld. Dit plan bestond uit prioriteiten van verbeteringen geformuleerd door het kwaliteitsteam. Een ontwerp bureau heeft het kwaliteitsteam geholpen om de voorgestelde verbeteringen op een professionele manier uit te werken.

De eerste ontwerpessie van het kwaliteitsteam was op 27 maart 2013 en werd bezocht door ruim 20 buurtbewoners. De leden van het kwaliteitsteam werden opnieuw uitgenodigd om gezamenlijk te bepalen welke maatregelen genomen moesten worden. Tijdens deze eerste ontwerpessie is het budget voor de buurtaanpak bekend gemaakt. De gemeente Hellevoetsluis heeft 200.000,- beschikbaar gesteld voor een aantal fysieke en sociale verbeteringen. Er werd gekeken of dit bedrag nog omhoog gebracht kon worden. Bewoners in het kwaliteitsteam hebben samen met de gemeente, Maasdelta, PUSH, Politie en SWS jongerenwerk bekeken hoe dit bedrag zo goed mogelijk voor de buurt geïnvesteerd kon worden. De voorgestelde verbeteringen in de 1<sup>e</sup> ontwerpessie zijn in de zomer door het ontwerp bureau uitgewerkt en gepresenteerd via een schetsontwerp tijdens de 2<sup>e</sup> ontwerpessie op 29 januari 2014. In het schetsontwerp zijn de wensen van de buurtbewoners vertaald in 25 mogelijke fysieke aanpassingen voor de buurt Dorp en Hoonvaart.

Naar aanleiding van deze tweede ontwerpessie werden al direct een aantal zaken opgepakt. Er heeft zich een werkgroep gevormd die in samenwerking met stichting PUSH, Wijkbeheer en Stichting Anders Spelen een nieuwe speeltuin ontworpen voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Daarnaast hebben zij een aanvraag ingediend bij Jantje Beton om meer budget te krijgen voor verbetering van een speelveld. Hiervoor heeft de groep op 21 september meegedaan aan burendag. Tijdens deze dag zijn de wensen van buurtkinderen voor speelvoorzieningen verzameld. Met deze inbreng heeft de werkgroep een plan van aanpak opgesteld voor de subsidieaanvraag bij Jantje Beton en is er een aantal ontwerpen gemaakt voor de speelvoorziening. Uiteindelijk is er voor 1 ontwerp gekozen. Daarnaast zijn de plantvakken heringericht en is er besloten om een beplantingsplan te maken die naar verwachting in 2015/2016 kan worden uitgevoerd. De straten zijn toegankelijk gemaakt voor hulpverleningsvoertuigen en de gemeente kapt alleen bomen als dit noodzakelijk is en als zij hiervoor toestemming heeft gekregen.

Na te tweede ontwerpessie is een voorlopig ontwerp gemaakt. Inwoners van Hellevoetsluis kregen in maart 2014 de gelegenheid om het ontwerp in te zien en hun mening te geven over de voorgestelde maatregelen. De verzamelde reacties zijn besproken in de kwaliteits-teambijeenkomst van april 2014. Vervolgens werd er een definitief planontwerp opgesteld, welke werd getoetst aan de wettelijke regelgeving. Het definitieve planontwerp is/moet nog worden gepresenteerd tijdens een informatiemarkt in de buurt Dorp en Hoonvaart.

## **Belangen**

We hebben alle relevante documenten bekeken en uit deze documenten diverse belangen kunnen halen die de verschillende partijen hadden.

### Verzameling van diverse belangen van inwoners

- Uit het verlag van de startbijeenkomst en de enquête zijn vooral onderstaande verbeterpunten naar voren gekomen:
  - parkeren;
  - verkeersveiligheid;
  - bestrating
  - speelvoorzieningen
  - groenvoorzieningen
  - Sociale cohesie
  - Hondenpoepoverlast
- Uit een brief gestuurd naar het college van B&W van gemeente Hellevoetsluis:
  - Het budget voor het project niet gebruiken voor achtergesteld onderhoud en verbeteren van verkeerssituaties, die zijn ontstaan door het handelen (vergunningverlening) van de gemeente.
- Uit de presentatie van Opbouwwerk Stichting Push tijdens de startbijeenkomst:



- meedenken met bewoners over de plannen van de buurtaanpak;
- ondersteunen van vragen van buurtbewoners over activiteiten binnen de buurtaanpak en daarna
- oppakken van signalen over problemen in de wijk.

Uit de documentanalyse komen de belangen van ontwerp bureau Geo Infra B.V., Maasdelta, jongerenwerk SWS en de politie niet naar voren. We kunnen ons voorstellen dat het ontwerp bureau er belang bij heeft dat het proces goed verloopt, waardoor de gemeente ook tevreden is met de inhuur van het bureau. Maasdelta, jongerenwerk SWS en de politie hebben alle hun eigen missie die wij ook als hun belang zien.

## Resultaten

De samenwerking in het netwerk heeft tot een technisch ontwerp voor de buurtaanpak geleid, die is vastgesteld door het college.

### 4.3 Casus Brielle: Stadhuisstijl Brielle

We hebben voor de casus van de Stadhuisstijl van Brielle gekozen omdat deze voldoet aan de door ons gestelde criteria. Als eerste zijn er meerdere actoren in het netwerk betrokken, zoals partijen die zich richten op kunst & cultuur, recreatie & toerisme en marketing. Ten tweede vervult de gemeenteambtenaar de rol van netwerkmanager. De casus is verder interessant omdat, in tegenstelling tot de casus van Westvoorne, al vooraf door de gemeente randvoorwaarden waren gesteld.

## Aanleiding

Het college van de gemeente Brielle en Stichting City Management Brielle (CMB) spraken in januari 2012 af een gezamenlijke stadshuisstijl voor de gemeente Brielle te laten ontwikkelen. De stadshuisstijl vergroot de naamsbekendheid en het imago van de gemeente Brielle, als hedendaagse historische vestingstad, waar je de geschiedenis van vandaag beleeft, gecombineerd met het aanbod van kunst, cultuur, recreatie en toerisme, winkelen, verblijven en sporten. Het uitgangspunt is dat met de stadshuisstijl zo veel mogelijk betrokken partijen, inclusief de gemeente, een eenduidige uitstraling bij hun communicatie met en naar inwoners, bezoekers en bedrijven hanteren.

Door de gemeente Brielle en CMB werd besloten vanwege inhoudelijke en pragmatische redenen om de huidige huisstijl van de gemeente Brielle te gebruiken als basis voor de stadshuisstijl. Het wapen van de gemeente Brielle zonder toevoeging 'gemeente', de kantelen, de kleurbanden en fotobanden moesten als basis gaan dienen voor de stadshuisstijl.

Ook werd door de gemeente Brielle en CMB besloten dat om de stadshuisstijl te laten 'slagen', het belangrijk was dat de stadshuisstijl door betrokken partijen gedragen zou worden. De stichting CMB werd samen met de gemeente eigenaar van de stadshuisstijl. Beide zouden samen gaan beschikken over de auteursrechten en beslissen over het gebruik van de huisstijl door andere partijen.

## Actoren

Om ook het draagvlak onder overige betrokken partijen te waarborgen werd voorgesteld om een selectiecommissie voor de stadshuisstijl samen te stellen waarin een groot aantal partij- en vertegenwoordigd was.

De actoren die deelname aan de selectiecommissie waren de gemeente Brielle, Stichting City Marketing Brielle, Stichting Kunst & Cultuur en vertegenwoordigers van de sectoren Recreatie & Toerisme en Historisch Erfgoed. Het aantal deelnemers per partij verschilde:

- gemeente Brielle, 2 personen;
- CMB, 4 personen;

- Stichting Kunst & Cultuur, 1 persoon;
- Sector Recreatie & Toerisme, 1 persoon;
- Sector Historisch Erfgoed, 1 persoon.

Door het betrekken van deze partijen ging de gemeente ervan uit dat hiermee ook onder andere betrokkenen voldoende draagvlak zou ontstaan voor het gekozen ontwerp.

### Proces

Op 19 januari 2012 besloot het college van B&W van Brielle in te stemmen met de gezamenlijke ontwikkeling met CMB van een stadshuisstijl.

Om de stadshuisstijl te ontwikkelen konden de Brielse marketing-, communicatie-, en vormgevingsbureaus meedoen aan een zogenoemde pitch. Tijdens deze pitch moesten de bureaus een Vlag of Banier, een Affiche (A3) en een ¼-pagina grote advertentie ontwerpen. Uiteindelijk deden zes bureaus mee aan de pitch.

De bureaus moesten ervoor zorgen dat hun ontwerp aan drie randvoorwaarden voldeed:

- de stadshuisstijl sluit aan bij de gemeentelijke huisstijl;
- het Logo van de gemeente Brielle wordt gebruikt, zonder het woordje 'gemeente', in een andere kleurstelling en eventueel een ander lettertype;
- de slogan 'stad van nu, sfeer van toen' wordt gebruikt.

Zij werden ook gevraagd om een alternatief aan te dragen voor de frisgroene kleur uit de gemeentelijke huisstijl van Brielle.

De ontwerpen van de zes bureaus werd door de eerdergenoemde selectiecommissie beoordeeld. Uiteindelijk moest de selectiecommissie uit de zes ontwerpen maximaal drie ontwerpen voor de stadshuisstijl kiezen en deze ter besluitvorming voordragen aan het college van B&W en de stichting CMB. De stichting CMB en het college maken vervolgens een keuze voor één ontwerp. Met het advies van 19 januari 2012 werd overigens besloten dat het college en de stichting CMB het recht zouden behouden om geen van de voorgedragen ontwerpen te kiezen.

Op donderdag 8 maart kwam de selectiecommissie bijeen om de ingediende ontwerpen te beoordelen. Tijdens deze bijeenkomst waren 8 leden van de selectiecommissie aanwezig, één commissielid was niet aanwezig. De selectiecommissie heeft de ontwerpen beoordeeld met inachtneming van de drie opgestelde randvoorwaarden. Daarbij heeft selectiecommissie gelet op de bruikbaarheid van de ontwerpen om een zo breed mogelijk publiek aan te spreken. Er werd ook beoordeeld in hoeverre de ontwerpen aansluiten bij de gemeentelijke huisstijl. De ontwerpen werden in twee rondes beoordeeld.

Tijdens de eerste ronde moest elk commissielid een stem uitbrengen op zijn of haar eerste, tweede en derde keuze. De drie ontwerpen met de meeste stemmen werden vervolgens door de selectiecommissie plenair besproken. Na deze bespreking vond wederom een stemming plaats voor de drie overgebleven ontwerpen en moest ieder commissielid wederom een eerste, tweede en derde voorkeur uitspreken. Dit heeft geresulteerd in de uitslag die de commissie aan het college en het CMB voorlegt. De selectiecommissie bleek een unanieme voorkeur te hebben voor ontwerpnummer twee.

Op 16 maart 2012 besloot het college van B&W aan te sluiten bij het advies van de selectiecommissie en werd besloten de voorkeur te geven voor ontwerpnummer 2. Om uitvoering te kunnen geven aan de stadshuisstijl heeft het college op 2 juli 2012 ingestemd met het opgestelde stadshuisstijlhandboek.

## Belangen

Uit de documentanalyse komen de belangen van de betrokken partijen niet naar voren. We kunnen voorstellen dat betrokken partijen er allen baat bij hebben om herkenbaar te zijn richting inwoners, bedrijven en bezoekers.

## Resultaten

De samenwerking in het netwerk heeft erin geresulteerd dat de partijen een keuze hebben gemaakt voor een stadshuisstijl. Deze keuze was unaniem. Vervolgens heeft het college van B&W en het bestuur van CMB ingestemd met het gekozen ontwerp van de Stadshuisstijl. Alle betrokken partijen stonden achter het gekozen ontwerp.

### 4.4 Casus Westvoorne: Toekomstvisie Badstrand Rockanje

We hebben voor de casus van het Badstrand gekozen omdat deze voldoet aan de door ons gestelde criteria. Als eerste zijn er meerdere actoren in het netwerk betrokken, zoals inwoners en andere overheden. Ten tweede vervult de gemeenteambtenaar de rol van netwerkmanager. Deze casus zien we verder als interessant omdat de gemeente vooraf geen randvoorwaarden stelde aan de ontwikkeling van de strandvisie.

## Aanleiding

Om de (markt)positie van het strand te versterken is het belangrijk om een duidelijke visie op het strand te hebben. De lokale ondernemers in Rockanje onderschrijven deze roep naar meer duidelijkheid. Tot aan 2013 ontbrak echter een duidelijke visie op het strand van Rockanje. Er hebben wel ontwikkelingen plaatsgevonden. Maar deze ontwikkelingen hebben soms geleid tot fricties van de verschillende gebruikersgroepen. Door de onduidelijkheid rondom het gebruik van het badstrand heeft de gemeenteraad eind 2012 aangegeven te willen discussiëren over de toekomst van het Badstrand. Hierop heeft het college voorgesteld om een volledig beleidsproces op te zetten over dit onderwerp. De raad van 23 april 2013 heeft hiermee ingestemd en besloten om een toekomstvisie voor het badstrand te ontwikkelen. Deze visie geeft antwoord op de vraag hoe het strand verder ontwikkeld moet worden en hoe de gebruikersgroepen zo goed mogelijk geacommodeerd kunnen worden. De visie zet een stip aan de horizon waaraan alle toekomstige ontwikkelingen worden getoetst en aangepast.

## Actoren

De actoren bestonden uit inwoners van gemeente Westvoorne die interesse hadden om mee te denken. Andere betrokkenen waren: paviljoenhouders, Rijkswaterstaat, belangenvereniging 'Verontruste burgers', campinghouders, belangenvereniging Toeristische Ondernemers, Natuurmonumenten, Recreatieschap, Stichting Stimular, Havenbedrijf Rotterdam, Waterschap Hollandse Delta, Provincie Zuid-Holland, Vereniging Kiteboarding, Comité Strandhuizen NEE, belangenvereniging 'de gelukkige hond', Paardenliefhebbers, Voorne Stichting Duinbehoud en Vereniging Wildbeheer.

## Het proces

In februari 2013 is een startnotitie voorgelegd aan het college en in april aan de gemeenteraad. De gemeenteraad is gevraagd om richtinggevende uitspraken te doen over de toekomst van het strand, die vervolgens getoetst moesten worden bij de stakeholders. Op 23 april 2013 heeft de gemeenteraad besloten om een traject tot een toekomstvisie voor het badstrand te komen. Tijdens de voorbereiding bleek dat er te weinig gegevens bekend waren over het badstrand of dat de gegevens te gedateerd waren. Daarom besloot het college in juni 2013 om een bureau in te huren om een marktanalyse te verrichten voor het badstrand. Ook werd besloten om een extern bureau in te huren om het burgerparticipatietraject te begeleiden. Het proces werd zo ingericht dat de stakeholders een adviserende rol toebedeeld kregen.

Er is bewust niet voor een hoger niveau gekozen omdat er anders een te hoge tijdsinvestering en betrokkenheid van de stakeholders gevraagd wordt. De toekomstvisie is opgesteld primair op basis van de input van de stakeholders.

Gedurende 2013 is gewerkt aan het opstellen van de toekomstvisie. De eerste stap in het burgerparticipatieproces was een goed bezochte inspiratieavond op 11 november 2013. Tijdens deze avond zijn gesprekken gevoerd met inwoners en andere stakeholders. Uit deze gesprekken werd veel input gehaald voor de visie. Daarnaast werd een suggestieformulier op de website geplaatst waar inwoners gebruik van konden maken. Met de input van de inspiratieavond en de suggesties via het formulier zijn vijf verschillende toekomstscenario's ontwikkeld. Deze scenario's gaven verschillende ontwikkelrichtingen aan en waren primair bedoeld om de discussie en de dialoog over op te starten

Op 16 december 2013 zijn de scenario's voorgelegd aan een expertgroep. Inwoners die hadden deelgenomen aan de inspiratieavond konden zich hiervoor opgeven. De eerdergenoemde stakeholders werden hiervoor direct uitgenodigd. Ook de raadsleden konden deelnemen aan deze expertgroep. De discussie van de expertgroep heeft geleid tot één visie die vervolgens één maand ter inzage is geplaatst op de website van de gemeente. Hiermee werd nogmaals de mogelijkheid geboden om te reageren op de visie. De expertgroep is vervolgens nog een tweede keer bij elkaar gekomen op 8 januari 2014. Alle reacties werden gebundeld in een definitieve visie die op 20 januari 2014 gepresenteerd werd aan geïnteresseerden tijdens een inloopavond. De visie is op 25 februari 2014 ter besluitvorming aangeboden aan de gemeenteraad. De raad heeft ingestemd met de Toekomstvisie Badstrand Rockanje.

### **Belangen**

We hebben alle relevante documenten bekeken en uit deze documenten diverse belangen kunnen halen die de verschillende partijen hadden.

#### Belangenvereniging 'de gelukkige hond'

- Uit een brief van de vertegenwoordiger van deze vereniging aan de wethouder:
- de wens om evenwijdig aan het ruiterspad voor paarden ook een pad voor honden aan te leggen.
- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- toegangsmogelijkheden tot het strand voor honden verruimen;
- geen verblijfsrecreatie op het strand;
- bouwen van paden in bestaand natuurgebied niet toestaan;
- voldoende toegangsmogelijkheden bij calamiteiten voor politie, brandweer en medische diensten alsmede de aanwezigheid van daarvoor vereiste voorzieningen

#### Paardenliefhebbers

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- Toegangsmogelijkheden tot het strand voor paarden verruimen.

#### Natuurmonumenten:

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- Grote aantasting van de natuur zo veel mogelijk voorkomen. Aantasting door extra gebruik van paarden en honden;
- rekening houden met Natura 2000-doelstellingen;
- geen verblijfsrecreatie op het strand bij de Haringvlietdam;
- geen verdere bebouwing en ander permanent gebruik van het strand.

#### Provincie Zuid-Holland

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- rekening houden met Natura 2000 doelstellingen.

#### Paviljoenhouders

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- nieuwe en grotere evenementen;
- geen verharde paden tussen de paviljoens i.v.m. te veel onderhoudskosten voor de paviljoenhouders;
- mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe evenementen;
- bewegwijzering voor het strand langs de N57 voor de afslag van Rockanje;
- aantrekkelijk maken van het dorp voor eigen inwoners en bezoekers die langer verblijven.

#### Verzameling van diverse belangen van inwoners

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- een beperkt geluid bij grote feesten van paviljoenhouders.
- de plekken waar kitesurfers zijn toegestaan ook windsurfers toeslaan;
- geen lodges in het duingebied.
- Uit een brief gestuurd naar het college van B&W van gemeente Westvoorne:
- rust, respect en behoud van de natuur;
- de toegankelijkheid van de oorspronkelijke bospaden voor mensen en honden herstellen;
- behouden van rust en authenticiteit.

#### Rijkswaterstaat

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- afstemming met relevante partijen gericht op veiligheid, extreme sporten en waterrecreatie.

#### Vereniging Kiteboarding

- Uit een reactiedocument, waarin de reacties op het concept van de toekomstvisie zijn samengevat:
- geen beperking van gebieden waar kitesurfen is toegestaan.

#### Recreatieschap Voorne-Putten-Rozenburg

- Uit een brief gestuurd naar het college van B&W van gemeente Westvoorne:
- niet toestaan van paarden en honden tijdens het badseizoen omdat dit niet te handhaven is en de hygiëne op het strand daardoor achteruit gaat;
- niet toestaan van de uitbreiding van extreme sporten en handhaven van bestaand beleid;
- niet het gebied bij de Haringvlietdam expliciet bestemmen voor waterrecreatie zonder geluidsoverlast, dit vanuit het veiligheidsoogpunt;
- geen openbare voorzieningen op het strand bij de Haringvlietdam;
- behoud van het huidig parkeerbeleid.

### **Resultaten**

De samenwerking in het netwerk heeft tot een beleidsvisie voor het Badstrand van Rockanje geleid, die is besproken met- en vastgesteld door de gemeenteraad.

## 5. Empirische analyse

In dit hoofdstuk staan de bevindingen van het empirisch onderzoek centraal. Het empirisch onderzoek richt zich op de beantwoording van onze tweede deelvraag: '*Tegen welke belemmeringen en kansen loopt men bij netwerkmanagement in de praktijk aan?*'. Om deze vraag te beantwoorden, wordt in dit hoofdstuk een analyse gegeven van de belangrijkste data uit het onderzoek. Zoals in paragraaf 3.3 is beschreven, bestaat het onderzoek uit drie onderdelen. Als eerste de documentanalyse, op basis waarvan we gekomen zijn tot de casusbeschrijvingen uit hoofdstuk vier. Ten tweede uit het afnemen van interviews onder de ambtenaren als netwerkmanagers van de onderzochte casussen en hun leidinggevenden. Als derde is een enquête uitgezet onder totaal 90 actoren die aan de beschreven netwerken hebben deelgenomen.

In paragraaf 5.2 gaan we allereerst in op de vraag in hoeverre de netwerkmanagers in de betreffende casussen daadwerkelijk netwerkmanagement toegepast hebben. In paragraaf 5.3 geven we vervolgens inzicht in de bevorderende en belemmerende condities die in de praktijk het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid over het resultaat hebben beïnvloed. In paragraaf 5.4 gaan we in op de tevredenheid over het resultaat van de samenwerking. In genoemde paragrafen geven we analyses per gemeente en vergelijken we de gemeenten onderling.

### 5.1 Aanpak analyse

We hebben de indicatoren die betrekking hebben op de mate waarin netwerkmanagement is toegepast, de actoren die tevreden zijn over het resultaat en de mate waarin bevorderende en belemmerende condities aan de orde waren, per gemeente een score gegeven en in de tabellen van dit hoofdstuk weergegeven. Deze indicatoren hebben we gescoord met behulp van de data uit de enquête en de interviews. We hebben niet altijd alle indicatoren kunnen scoren via data uit zowel de enquête als de interviews. Soms is alleen informatie beschikbaar uit de interviews. Wanneer zowel data uit de enquête als de interviews beschikbaar zijn, baseren we onze scores vooral op de waarneming van de actoren en dus de input uit de enquête. Als we geen data uit de enquête beschikbaar hebben, baseren we ons op hetgeen de netwerkmanager en zijn leidinggevende in de interviews aangeven. Wij geven dan aan of een variabele in het interview genoemd of niet genoemd is. Wanneer een variabele genoemd is, vinden wij het aannemelijk dat de netwerkmanager of leidinggevende deze variabele als relevant aanmerkt voor netwerkmanagement. Immers, als de variabele niet is genoemd, wordt waarschijnlijk in mindere mate waarde gehecht aan deze variabele.

Om tot een oordeel te komen of een indicator *niet*, *gedeeltelijk* of *in hoge mate* is toegepast, bevorderend of belemmerend is, kijken we naar de percentages waarmee de actoren de stellingen van de enquête hebben gescoord. Daarbij maken we gebruik van een omslagpunt. Als 75% of meer van de actoren het eens is met een stelling, dan scoren we dit als *in hoge mate* toegepast of bevorderend. We geven de score *niet* toegepast of belemmerend, indien 75% of meer van de actoren het oneens is met de stelling. Alles daar tussenin, scoren we met *gedeeltelijk* toegepast of gedeeltelijk belemmerend/bevorderend. Als de netwerkmanager of de leidinggevende een indicator noemen, dan scoren we dit als *genoemd*. Wordt de indicator in het geheel niet genoemd, dan scoren we deze als *niet genoemd*.

Voor een gedetailleerde weergave van de data uit de interviews en de enquête verwijzen we naar de bijlagen 4 en 5. Ook voor een verdere uitleg en uitwerking van de berekening van de scores verwijzen we naar de bijlagen 6 en 7.

## 5.2 Toepassing van netwerkmanagement

Uit het theoretisch hoofdstuk blijkt dat zes taken belangrijk zijn bij de invulling van de netwerkmanagementrol, namelijk activeren, de-activeren, openheid, mobiliseren, framen en synthetiseren. We hebben dit eerder al het handelen van de netwerkmanager genoemd. We veronderstellen dat het toepassen of nalaten van deze taken mede van invloed is op de uiteindelijke tevredenheid van de actoren in het netwerk.

In deze paragraaf gaan we in op het handelen van de netwerkmanager. Heeft de netwerkmanager de taken zoals we beschreven hebben in de tabellen 3.1 tot en met 3.6 toegepast en waaruit blijkt dit? Zowel het perspectief en de waarneming van de netwerkmanagers, hun leidinggevenden als dat van de actoren in het netwerk nemen we hierin mee. We stellen uiteindelijk per gemeente de mate waarin netwerkmanagement is toegepast vast.

### 5.2.1 Taken van de netwerkmanager

We hebben aan de netwerkmanagers en hun leidinggevenden specifiek gevraagd wat zij zien als de belangrijkste taken van de netwerkmanager. Daarnaast hebben we aan de actoren van de onderzochte netwerken stellingen voorgelegd waaruit we afleiden in hoeverre netwerkmanagers genoemde taken hebben toegepast. Ook de antwoorden die netwerkmanagers en leidinggevenden hebben gegeven op andere interviewvragen en die te relateren zijn aan de taken van de netwerkmanager, hebben we daarbij betrokken.

In de volgende tabel geven we een overzicht van de mate waarin de netwerkmanagers van de vier gemeenten in de betreffende casussen netwerkmanagement hebben toegepast. In de tabel geven we per gemeente aan of de netwerkmanager een taak wel of niet heeft toegepast. De antwoorden van de netwerkmanagers en hun leidinggevenden hebben ons een eerste indruk gegeven van de toepassing van een taak. Aan de hand van de waarneming van de respondenten hebben we vervolgens bepaald of de taken feitelijk zijn toepast. De uitkomsten uit de tabel worden in de tekst onder de tabel beargumenteerd.

Tabel 5.1 Mate van toepassing van netwerkmanagement

Taken	Spijkenisse	Hellevoetsluis	Brielle	Westvoorne
Activeren	In hoge mate toegepast	In hoge mate toegepast	In hoge mate toegepast	In hoge mate toegepast
De-activeren	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Openheid	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Mobiliseren	In hoge mate toegepast	In hoge mate toegepast	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Framen	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Synthetiseren	In hoge mate toegepast	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast

#### Activeren

We hebben activeren in hoofdstuk twee aangemerkt als één van de belangrijke factoren voor succesvol netwerkmanagement. Bij activeren gaat het erom dat de netwerkmanager de juiste actoren selecteert en het netwerk opstart.

#### *Spijkenisse*

In de beantwoording van de vragen, noemt de netwerkmanager in relatie tot activeren het nemen van initiatieven en het betrekken van partners. De leidinggevende noemt het doen van een krachtenveldanalyse voor het selecteren van de actoren.



De respondenten vonden unaniem dat de belangrijkste actoren betrokken waren in het netwerk en dat de netwerkmanager de actieve deelname van partijen bevorderde. Daarmee concluderen we dat activeren niet alleen door de netwerkmanager en de leidinggevende wordt gezien als taak van de netwerkmanager, maar dat deze taak ook feitelijk in hoge mate is toegepast in het netwerk.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager noemt het samenbrengen van partijen als belangrijke taak. Daarbij noemt de netwerkmanager dat het met het opstarten van het netwerk aan partijen een arena is geboden waarin ze kunnen sparren over het onderwerp. Ook noemt de netwerkmanager het analyseren van de belangen, het maken van een plan van aanpak en de inrichting van het proces. Omdat deze taken te maken hebben met het opstarten van het netwerk, zien wij dit als activeren. De leidinggevende noemt het analyseren van de actoren en de belangen. Bijna driekwart van de respondenten vindt dat de juiste actoren betrokken waren in het netwerk. Ruim een kwart van de respondenten is het daar niet mee eens. Wel is een ruime meerderheid (86%) het erover eens dat de netwerkmanager de actieve deelname van actoren in het netwerk heeft bevorderd. De waarneming van de respondenten en het perspectief van de netwerkmanager en de leidinggevende laat ons zien dat activeren in hoge mate is toegepast in deze casus.

#### *Brielle*

De netwerkmanager noemt in het interview dat de netwerkmanager een actorenanalyse moet verrichten en partijen moet samenbrengen. Het hebben van een gezamenlijk belang is daarbij bevorderend. Door de leidinggevende wordt het analyseren van belangen en doelen als taak van de netwerkmanager gezien. De uitkomsten van de enquête laten zien dat alle respondenten het ermee eens zijn dat de juiste actoren hebben deelgenomen aan het netwerk en dat de netwerkmanager de actieve deelname van partijen in het netwerk bevorderde. De waarneming van de respondenten en het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende op activeren, bevestigen ons inziens dat de netwerkmanager in deze casus activeren in hoge mate heeft toegepast.

#### *Westvoorne*

Net als in voorgaande casussen spreekt ook de netwerkmanager van Westvoorne over het samenbrengen van actoren en het analyseren van de belangen. Het vooraf kennen van de actoren en hun standpunten en het doen van een actorenanalyse zodat de juiste actoren uiteindelijk in het netwerk aanwezig zijn, is een belangrijke taak. Zowel de netwerkmanager als de leidinggevende noemen het vinden van de partijen en het analyseren van de belangen. Daarbij noemt de leidinggevende specifiek dat het ook belangrijk is om kritische partijen toe te laten in het netwerk, om daarmee misverstanden achteraf te voorkomen. Ruim 70% van de actoren vindt dat de juiste actoren in het netwerk betrokken waren en dat de netwerkmanager de actieve deelname van partijen in het netwerk bevorderde. Evengoed concluderen we dat de waarneming van de meerderheid van de actoren overeenkomt met het perspectief van de netwerkmanager en de leidinggevende en dat daarmee het toepassen van activeren is aangetoond.

### **De-activeren**

De-activeren zien we als een interventie die kan worden toegepast op het moment dat het netwerk niet naar wens functioneert. Dit door bijvoorbeeld het inbrengen van nieuwe actoren in het netwerk of het versterken of verzwakken van de positie van bestaande actoren. Dit laatste kan zich volgens ons uiten in de mate waarin de netwerkmanager gedurende het proces voldoende ruimte aan de actoren laat om invloed uit te oefenen.

### *Spijkenisse*

Zowel de netwerkmanager als de leidinggevende hebben in de interviews geen uitspraken gedaan over de-activeren. Een meerderheid van de respondenten (63%) vindt dat de netwerkmanager mogelijkheden heeft geboden om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren. 13% van de respondenten is het hier niet mee eens. Daarnaast vond een ruime meerderheid (88%) dat de netwerkmanager partijen voldoende ruimte bood om invloed uit te oefenen op het proces. Hieruit leiden we af dat het perspectief van de netwerkmanager en de leidinggevende enerzijds en de beleving van de respondenten anderzijds niet met elkaar overeenkomen. Omdat echter een meerderheid van de actoren de-activeren als verrichte taak heeft herkend, concluderen we dat de netwerkmanager de-activeren in hoge mate heeft toegepast.

### *Hellevoetsluis*

Het inbrengen van nieuwe actoren en het versterken of verzwakken van de positie van actoren is niet ter sprake gebracht door de netwerkmanager en de leidinggevende in de interviews. De uitslag van de enquête laat zien dat slechts een minderheid (43%) vindt dat de netwerkmanager mogelijkheden heeft geboden om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren. Bijna 30% van de respondenten is het hiermee oneens of heeft geen mening. Wel vindt een meerderheid (71%) dat de netwerkmanager partijen voldoende ruimte bood om invloed uit te oefenen op het proces. Ruim een kwart van de respondenten is het hiermee oneens. Hoewel de netwerkmanager en de leidinggevende geen uitspraken hebben gedaan over de-activeren, laat de uitkomsten van de enquête volgens ons zien dat een deel van de respondenten van mening is dat de netwerkmanager handelingen heeft verricht in relatie tot de-activeren. Wij concluderen dan ook dat de netwerkmanager de-activeren gedeeltelijk heeft toegepast.

### *Brielle*

In de interviews noemen zowel de netwerkmanager als de leidinggevende de-activeren niet als één van de taken van netwerkmanagement. De mening onder de respondenten over de door de netwerkmanager geboden mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren, liggen uiteen: een derde had hierover geen mening, een derde was het ermee eens en een derde was het oneens. Wel vond een meerderheid (67%) dat de netwerkmanager voldoende ruimte aan de partijen bood om invloed uit te oefenen op het proces. Aangezien gemiddeld de helft van de respondenten vindt dat de netwerkmanager op een zekere manier de-activeren heeft toegepast, concluderen wij, hoewel de netwerkmanager en de leidinggevende hierover geen uitspraken doen, dat de-activeren gedeeltelijk is toegepast.

### *Westvoorne*

Wederom is in de interviews de-activeren niet door de netwerkmanager en de leidinggevende als taak van de netwerkmanager benoemd. Ruim de helft (55%) van de respondenten heeft geen mening over de door de netwerkmanager geboden mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren. Ruim een derde (36%) vond dat deze mogelijkheid door de netwerkmanager geboden was. 73% van de respondenten vindt dat zij voldoende ruimte kregen om invloed uit te oefenen op het proces, terwijl 18% dit niet vindt. Ook hier vinden we dat de-activeren door de netwerkmanager gedeeltelijk is toegepast. Hoewel de netwerkmanager en de leidinggevende de-activeren niet noemen, bevestigt gemiddeld de helft van de respondenten dat de netwerkmanager gede-activerd heeft.

## **Openheid**

Wij zien openheid als belangrijke factor voor succesvol netwerkmanagement. Het gaat er hierbij om dat partijen invloed kunnen uitoefenen op de agenda door onderwerpen te agenderen die hun belangen raken.

### *Spijkenisse*

Uit het interview met de netwerkmanager blijkt dat actoren in de overleggen agendapunten konden inbrengen. Dit is ook zo ervaren door alle respondenten. De leidinggevende heeft dit aspect niet genoemd tijdens het interview. Wat de netwerkmanager aanvullend nog noemt, is dat het bevorderend is als actoren een gedeelde verantwoordelijkheid hebben en nemen. Dit aspect hebben we niet aangetroffen in de theorie, maar past volgens ons goed bij het aannemen van een open houding door de netwerkmanager en dus bij openheid. Omdat het perspectief van de netwerkmanager en de waarneming van alle respondenten overeenkomen, concluderen we dat in deze casus openheid in hoge mate aan de orde was.

### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager benoemt in het interview dat het belangrijk is dat de netwerkmanager verantwoordelijkheid geeft aan de actoren en in samenspraak met hen rollen en taken verdeelt. Daarbij is het belangrijk om hen zelf initiatieven te laten nemen. Dit is niet alleen een taak van de netwerkmanager maar ook bevorderend voor het succes van het netwerk. De leidinggevende heeft geen uitspraken gedaan over een open houding. Wij scharen het geven van verantwoordelijkheid en het verdelen van rollen en taken, onder openheid, aangezien deze aspecten te maken hebben met het aannemen van een open houding door de netwerkmanager. De netwerkmanager geeft hiermee aan de actoren ruimte om een eigen inbreng te hebben in het netwerk. Hoewel de netwerkmanager en de leidinggevende niet genoemd hebben dat er agendapunten door actoren konden worden ingebracht, geeft een meerderheid (71%) van de respondenten aan dat dit wel mogelijk was. Aangezien de respondenten hebben waargenomen dat zij agendapunten konden inbrengen en vertrouwen en verantwoordelijkheid geven door de netwerkmanager en leidinggevende genoemd worden, concluderen we dat de netwerkmanager gedeeltelijk oog heeft gehad voor de factor openheid.

### *Brielle*

Het bespreken van de verschillende rollen wordt door de netwerkmanager als taak van de netwerkmanager en als bevorderend voor het netwerk gezien. De leidinggevende noemt geen aspecten die een relatie hebben met openheid. De respondenten zijn het er unaniem over eens dat zij van de netwerkmanager voldoende de mogelijkheid kregen om agendapunten in te brengen. Uit dit alles maken we op dat de netwerkmanager in hoge mate aandacht heeft gehad voor het aspect openheid.

### *Westvoorne*

In het interview noemt de netwerkmanager het geven van ruimte aan actoren om de agenda van het netwerk te bepalen. Dit komt overeen met hetgeen in de literatuur wordt verstaan onder openheid. De leidinggevende heeft geen uitspraken gedaan die te relateren zijn aan openheid. Een meerderheid (73%) van de respondenten vindt dat zij voldoende de mogelijkheid kregen om agendapunten in te brengen. Deze waarneming van de respondenten onderstreept het perspectief van de netwerkmanager dat er aandacht was voor openheid. Openheid is volgens ons in deze casus gedeeltelijk toegepast.

## **Mobiliseren**

Bij mobiliseren gaat het erom dat de netwerkmanager bouwt aan draagvlak. Taken die bijvoorbeeld onderdeel hiervan uitmaken, zijn het hebben van zicht op het strategische geheel, het vervlechten van doelen, het ontwikkelen van gemeenschappelijke oplossingen, het zorgen voor commitment en consensus en het krijgen van support van betrokken organisaties zijn een aantal taken die worden verstaan.

### *Spijkenisse*

De netwerkmanager noemt in het interview dat het belangrijk is om de actoren met elkaar te verbinden. Ook is volgens de netwerkmanager het zorgen voor consensus een taak van de netwerkmanager. Wat ook door de netwerkmanager is genoemd, zijn zaken als enthousiasmeren, het waarderen van partijen en het tonen van betrokkenheid. De leidinggevende noemt het toepassen van strategieën als taak van de netwerkmanager.

Belangrijk is volgens de leidinggevende dat er vertrouwen is tussen de netwerkmanager en de actoren in het netwerk. Verder geeft een ruime meerderheid (88%) van de respondenten aan dat de netwerkmanager zich voldoende heeft ingespannen om de belangen van de actoren met elkaar te verbinden. Daarnaast vinden de respondenten unaniem dat de actoren en hun organisaties hun medewerking verleenden aan het netwerk. Aangezien de respondenten overtuigd zijn van het mobiliseren van het netwerk door de netwerkmanager en de netwerkmanager zelf ook aangeeft het verbinden van actoren als belangrijk te zien, concluderen wij dat de netwerkmanager het netwerk in hoge mate heeft gemobiliseerd.

### *Hellevoetsluis*

Het vaststellen van doelen van de actoren in het netwerk, noemt de netwerkmanager als een taak voor succesvol netwerkmanagement. Dit is nodig om uiteindelijk de doelen van de actoren aan elkaar te kunnen vervlechten. Het is ook nodig om (strategisch) overzicht te hebben als netwerkmanager. Tot slot noemt de netwerkmanager het zorgen voor betrokkenheid van de actoren bij het netwerk. Daarvoor wordt veel geïnvesteerd in sociale contacten. De leidinggevende noemt het verbinden van partijen als aspect dat bijdraagt aan het draagvlak. Van de respondenten vindt bijna driekwart (71%) dat de netwerkmanager zich voldoende heeft ingespannen om de belangen van de actoren met elkaar te verbinden. De overige respondenten zijn het hiermee oneens. Ook is een ruime meerderheid (86%) het erover eens dat de actoren en hun organisaties hun medewerking verleenden aan het netwerk. Het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende enerzijds en de waarneming van de actoren anderzijds lijkt redelijk overeen te komen. We concluderen dan ook dat de netwerkmanager mobiliseren in hoge mate heeft toegepast.

### *Brielle*

Zowel de netwerkmanager als de leidinggevende hebben in de interviews genoemd dat het vaststellen en het uitleg bieden over doelen een belangrijke factor is in netwerkmanagement. Dit is nodig om de doelen aan elkaar te kunnen vervlechten. Daarnaast noemt de leidinggevende dat het belangrijk is om met actoren goede relaties en contacten op te bouwen en te onderhouden. De onderlinge waardering en waardering voor de netwerkmanager is daarbij belangrijk. Hoewel dit niet wordt genoemd in de theorie, scharen wij dit onder mobiliseren omdat het bijdraagt aan het draagvlak in het netwerk. Tweederde van de respondenten stelt dat de netwerkmanager zich voldoende heeft ingespannen om de belangen van de actoren aan elkaar te verbinden en een derde staat hier neutraal tegenover. Unaniem zijn zij het erover eens dat de actoren en hun organisaties hun medewerking verleenden aan het netwerk. De zienswijzen van de netwerkmanager, de leidinggevende en de actoren op het verbinden van belangen en/of doelen komen sterk overeen. Wij concluderen hieruit dat de netwerkmanager het netwerk in hoge mate heeft gemobiliseerd.

### *Westvoorne*

Het verbinden van partijen en het behouden van het strategisch overzicht zijn taken die door de netwerkmanager genoemd zijn en die te relateren zijn aan mobiliseren. De leidinggevende noemt het verbinden van partijen en het sturen op consensus door rekening te houden met alle belangen. Daarbij moet de netwerkmanager de actoren het gevoel geven dat ieders belang aanbod komt. Ook noemt de leidinggevende het enthousiasmeren van het netwerk. Een meerderheid (64%) vindt dat de netwerkmanager zich voldoende heeft ingespannen om de belangen van de actoren aan elkaar te verbinden. 36% had hierover geen mening. Van de respondenten is 73% van mening dat de actoren en hun organisaties hun medewerking verleenden aan het netwerk. 9% is het hiermee oneens. Zowel de netwerkmanager, de leidinggevende als de respondenten geven aan dat de netwerkmanager zekere handelingen verricht in relatie tot mobiliseren. We concluderen op basis hiervan dat de netwerkmanager zich heeft beziggehouden met het mobiliseren van het netwerk (gedeeltelijk toegepast).

Overigens moeten wij bij de beargumentering van het toepassen van mobiliseren, een kleine kanttekening plaatsen. De stelling 'de partijen in het netwerk en hun organisaties verleenden aan het netwerk hun medewerking' geeft niet expliciet inzicht in of dit de verdienste is geweest van de netwerkmanager. Wij gaan er echter vanuit dat de netwerkmanager daar altijd een rol in vervult, al is het alleen maar in de zin dat de netwerkmanager partijen overtuigt voor deelname aan het netwerk. We gaan er ook vanuit dat de netwerkmanager actie onderneemt indien tijdens het proces blijkt dat het draagvlak van de achterban van de actoren onvoldoende is. De respons op de bijbehorende stelling hebben we daarom meegewogen in onze conclusies.

### **Framen**

Framen is het ontwikkelen en het beïnvloeden van de netwerkregels en/of beschikbare middelen en het veranderen van de percepties van de actoren, dit door bijvoorbeeld het in kaart brengen en analyseren van de percepties van de actoren, het beïnvloeden of veranderen van deze percepties en het maken van procedurele afspraken.

### *Spijkenisse*

De netwerkmanager noemt in relatie tot framen het beïnvloeden van de percepties van de actoren. De leidinggevende spreekt over het beïnvloeden van de actoren. Dit komt erg met elkaar overeen. Een meerderheid (63%) van de respondenten vindt niet dat de netwerkmanager hun beelden over mogelijke oplossingen veranderde. Een kwart van de respondenten vindt dat dit wel het geval was. Voor wat betreft het maken van voldoende procedurele afspraken door de netwerkmanager, is een meerderheid (63%) van mening dat dit voldoende plaats heeft gevonden. Een kwart van de respondenten is het hier niet mee eens. Zowel ten aanzien van het beïnvloeden van percepties als het maken van procedurele afspraken, komt het perspectief van de netwerkmanager en de leidinggevende enerzijds en de waarneming van de actoren anderzijds niet overeen. We concluderen echter wel dat de netwerkmanager framen gedeeltelijk heeft toegepast. Immers, de netwerkmanager en leidinggevende geven aan dat het beïnvloeden van de percepties belangrijk is en gemiddeld genomen zijn net zo veel respondenten het eens met de stellingen als oneens.

### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager spreekt in het verband van framen over het in kaart brengen van belangen en percepties en het beïnvloeden van percepties. De leidinggevende noemt in het interview geen taken die te relateren zijn aan framen. Over de stelling 'de netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen' heeft een meerderheid (57%) van de respondenten geen mening. Bijna 30% is het ermee oneens. Een meerderheid (57%) van de respondenten vindt dat de netwerkmanager voldoende procedurele afspraken maakte. Ongeveer 30% heeft hierover geen mening.

De uitslag van de enquête komt in geringe mate overeen met de zienswijzen van de netwerkmanager en de leidinggevende. Toch concluderen we dat de netwerkmanager gedeeltelijk framen heeft toegepast. De netwerkmanager heeft daarbij wel meer gezeten op het maken van procedurele afspraken dan op het beïnvloeden of veranderen van de percepties.

#### *Brielle*

In relatie tot framen noemt de netwerkmanager dat het belangrijk is om kaders en randvoorwaarden aan de opdracht te stellen. Verder noemt de netwerkmanager het sturen van de discussie. Ook het vervlechten van ideeën noemt de netwerkmanager. De leidinggevende spreekt over het beïnvloeden van de actoren en de achterban van de actoren. Van de respondenten heeft tweederde geen mening over de stelling of de netwerkmanager hun beelden over mogelijke oplossingen veranderde. Een derde is het oneens met de stelling. Wel vindt tweederde dat de netwerkmanager voldoende procedurele afspraken maakte. Maar een derde was het hiermee oneens. Alles bij elkaar opgeteld, concluderen we dat de netwerkmanager in deze casus framen gedeeltelijk heeft toegepast. Hoewel in de interviews wel wordt gesproken over het beïnvloeden van percepties, bevestigt de uitslag van de enquête niet dat dit ook feitelijk heeft plaatsgevonden. Gemiddeld genomen zijn net zoveel respondenten het eens met de stellingen als oneens.

#### *Westvoorne*

In het interview spreekt de netwerkmanager over een aantal taken in relatie tot framen. De netwerkmanager geeft aan dat het belangrijk is om de richting van de oplossing open te laten en duidelijkheid te geven aan de actoren over de wijze van besluitvorming. Dit betekent dus dat er geen randvoorwaarden zijn gesteld. Het zorgen voor een gezamenlijk beeld over oplossingen en het krijgen van actoren op één lijn noemt de netwerkmanager ook als belangrijk. Verder moet de netwerkmanager het beïnvloeden van percepties en op bepaalde voorstellen sturen. Het is daarbij belangrijk om belangen en visies van de partijen met elkaar te verbinden. Ook de leidinggevende noemt in relatie tot framen het inzicht krijgen in de percepties van de actoren en het beïnvloeden van deze percepties. Ook noemt de leidinggevende het voordragen van mogelijke oplossingen. Over de stelling 'de netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen' had een meerderheid (55%) van de respondenten geen mening. Ruim een derde is het ermee oneens. Minder dan de helft (45%) van de respondenten vindt dat de netwerkmanager voldoende procedurele afspraken maakte. Ruim een kwart (27%) is het hiermee oneens of heeft geen mening. Het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende enerzijds en de waarneming van de respondenten anderzijds komt niet met elkaar overeen. We concluderen dat de netwerkmanager in deze casus framen gedeeltelijk heeft toegepast omdat gemiddeld genomen ongeveer hetzelfde aantal respondenten het eens en oneens is met de stellingen.

### **Synthetiseren**

Onder synthetiseren verstaan we het creëren van condities voor productieve interacties door het voorkomen, minimaliseren en het wegnemen van belemmeringen voor de samenwerking en de voortgang van het proces.

#### *Spijkenisse*

De netwerkmanager spreekt in relatie tot synthetiseren over het zorgen voor een open communicatie. De leidinggevende noemt geen elementen in het interview die te relateren zijn aan synthetiseren. Driekwart van de respondenten zijn het eens met de stelling dat de netwerkmanager en in slaagde om eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen. Een kwart heeft hierover geen mening. Ook vindt een ruime meerheid (88%) van de respondenten dat de netwerkmanager ervoor zorgde dat de interactie tussen de partijen op gang bleef.

Gezien een ruime meerderheid van de respondenten aangeeft dat de netwerkmanager gesynthetiseerd heeft, concluderen we, hoewel in de interviews dit onderdeel maar beperkt ter sprake is gekomen, dat de netwerkmanager in hoge mate synthetiseren heeft toegepast.

#### *Hellevoetsluis*

Het verzamelen en delen van informatie in het netwerk noemt de netwerkmanager als taak in relatie tot synthetiseren. Het stimuleren van informatie-uitwisseling wordt eveneens in de literatuur genoemd. Ook noemt de netwerkmanager een gespreksleider zijn en het op gang houden van de interactie. Hiertoe rekent de netwerkmanager ook het vormgeven van interactieprocessen. Het is verder belangrijk om frequente contacten te hebben met actoren. De netwerkmanager noemt het verder als belangrijk om te zorgen voor een goede sfeer. De leidinggevende noemt eveneens het creëren van een gezellige sfeer. Verder vindt de leidinggevende het belangrijk dat aan actoren ruimte wordt gegeven om hun zegje te doen. 71% van de respondenten vindt dat de netwerkmanager erin slaagde blokkades voor samenwerking weg te nemen, terwijl de overige respondenten hierover geen mening heeft. Ook is een ruime meerderheid (86%) van de respondenten het er mee eens dat de netwerkmanager ervoor zorgde dat de interactie tussen de partijen op gang bleef. De overige respondenten heeft hierover geen mening. We stellen vast dat het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende enerzijds en de waarneming van de respondenten anderzijds, in grote lijnen met elkaar overeenkomen. Omdat een ruime meerderheid van de respondenten op dit onderdeel positief is over het handelen van de netwerkmanager, concluderen we dat de netwerkmanager in hoge mate synthetiseren heeft toegepast.

#### *Brielle*

De netwerkmanager benoemt dat het belangrijk is om bezig te zijn met onderlinge verhoudingen en contacten. Daarbij noemt de netwerkmanager het stimuleren van interacties en het ruimte bieden voor discussie. Ook is het belangrijk om de bijeenkomst te plannen op een moment dat het voor iedereen uitkomt. De netwerkmanager geeft verder aan dat belangrijk is om te zorgen voor een goede sfeer. In het interview heeft de leidinggevende geen zaken genoemd die te relateren zijn. De mening van de respondenten over de stelling 'de netwerkmanager slaagde er naar mijn idee in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen' liggen uiteen; een derde is het eens met de stelling, een derde oneens en een derde heeft geen mening. Wel zijn alle respondenten het er unaniem over eens dat de netwerkmanager ervoor zorgde dat de interactie tussen de partijen op gang bleef. We concluderen dat gemiddeld genomen de netwerkmanager synthetiseren gedeeltelijk heeft toegepast.

#### *Westvoorne*

In het interview noemt de netwerkmanager het creëren van condities voor goede samenwerking en het stimuleren van de interactie. Ook noemt de netwerkmanager dat het belangrijk is om voor een goede sfeer te zorgen, bijvoorbeeld door het organiseren van informele borrels. De leidinggevende spreekt in relatie tot synthetiseren over het faciliteren in het interactieproces. Van de respondenten vindt de helft (55%) dat de netwerkmanager erin slaagde om eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen. 36% had hierover geen mening en 9,09% was het hiermee oneens. Volgens 82% van de respondenten zorgde de netwerkmanager ervoor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef. De overige respondenten stonden hier neutraal tegenover. Gezien het feit dat het perspectief van de netwerkmanager en dat van de leidinggevende overeenkomt en veel van de respondenten ook onderstrepen dat de netwerkmanager handelingen heeft verricht die te maken hebben met synthetiseren, concluderen we dat de netwerkmanager gedeeltelijk synthetiseren heeft toegepast.



Hoewel in de theorie niet specifiek iets wordt aangegeven over het zorgen voor een goede sfeer, vinden wij dat een goede sfeer de interactie en de samenwerking tussen actoren kan bevorderen. We hebben dit vaak ook teruggehoord in de interviews. We zijn tot slot som gekomen dat het scheppen van een goede sfeer zeer belangrijk is voor samenwerking van actoren.

### **5.2.2 Vaststelling toepassing netwerkmanagement**

In deze paragraaf benoemen we een aantal opvallende zaken die we zijn tegengekomen in de analyse van de mate waarin netwerkmanagers taken in netwerkmanagement hebben toegepast. We gaan ook in op de vraag of er verschillen zijn tussen de antwoorden van de leidinggevende en de ambtenaar als netwerkmanager. Ten slotte geven we aan in welke casussen de netwerkmanagers het meeste de taken van netwerkmanagement hebben verricht. We merken hierbij op dat in de volgende paragrafen wordt ingegaan op de condities die op dit handelen mogelijk van invloed zijn geweest.

#### **Opvallendheden in de taken van de netwerkmanager**

Als eerste vinden we het opvallend dat zowel de netwerkmanagers als hun leidinggevendenden geen uitspraken hebben gedaan over de-activeren. Wij denken dat netwerkmanagers zich niet bewust zijn van de betekenis van de-activeren en zich onvoldoende realiseren welke handelingen daartoe gerekend worden. Wel blijkt overigens dat netwerkmanagers en leidinggevendenden goed begrijpen dat het belangrijk is om de juiste actoren in het netwerk te hebben. Omdat de-activeren niet is genoemd door de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden, vermoeden we dat men met de-activeren relatief onbekend is.

Ook framen lijkt maar in beperkte mate gebruikt te worden als een manier om het netwerk te sturen. Bij de analyse van de stelling 'de netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen' is ons opgevallen dat de meeste respondenten van mening zijn dat de netwerkmanagers deze vorm van framen niet hebben toegepast. Bij de taak framen ligt volgens ons het zwaartepunt bij het beïnvloeden en veranderen van de percepties van actoren. Omdat we framen ook geoperationaliseerd hebben als het maken van procedurele afspraken, zijn we in de vorige paragraaf tot de conclusie gekomen dat in alle casussen framen gedeeltelijk is toegepast. Als we ons echter alleen richten op het beïnvloeden van percepties, dan moeten we concluderen dat weinig respondenten hebben aangegeven dat framen door de netwerkmanagers is toegepast. Hoewel in de interviews het beïnvloeden van actoren en percepties vaak is genoemd, is het feitelijk beïnvloeden van percepties wellicht niet zo gemakkelijk. We denken dat dit ook als onderdeel onvoldoende voorkomt in het repertoire van de netwerkmanagers. Mogelijk vinden we in de volgende paragraaf hiervoor andere verklaringen (bijvoorbeeld bij vaardigheden).

Ook opvallend is dat geen van de netwerkmanagers en leidinggevendenden, behoudens de netwerkmanager van Spijkenisse, de mogelijkheid noemen voor actoren om agendapunten in te brengen. In alle casussen noemen de respondenten echter wel dat zij agendapunten konden inbrengen. We weten niet precies waardoor dit verschil in perspectief en waarneming verklaard kan worden. Mogelijk zijn netwerkmanagers zich onvoldoende bewust van de handelingen die ze feitelijk verrichten. We stellen op basis van de interviews in ieder geval vast dat openheid ook gaat over het geven van verantwoordelijkheid en het verdelen van taken en rollen.

Ook opvallend is dat als specifiek bevorderende handelingen van de netwerkmanager door veel netwerkmanagers en leidinggevendenden het enthousiasmeren en het waarderen van partijen en het zorgen voor betrokkenheid van de partijen worden genoemd. Onderling vertrouwen lijkt ook belangrijk te zijn voor de netwerkmanager om succesvol netwerkmanagement te kunnen toepassen.

Dit soort factoren zijn wij niet zo expliciet in de literatuur tegengekomen, maar deze factoren dragen in onze ogen zeker bij aan het draagvlak voor het netwerk, wat ook de geïnterviewden belangrijk vinden.

Tot slot zijn door de netwerkmanagers van Hellevoetsluis en Brielle nog enkele andere taken genoemd die niet passen in de zes taken die we geformuleerd hebben, namelijk het faciliteren van het netwerk, het coördineren van het proces, de technische uitwerking, het managen en het voorbereiden van de bijeenkomsten. Dit zijn vooral taken gericht op procesmanagement. Hoewel wij procesmanagement als onderdeel zien van netwerkmanagement, lijken de zes taken uit de literatuur meer betrekking te hebben op het managen en beïnvloeden van het netwerk en de interactie binnen het netwerk en minder op procesmatige zaken. De leidinggevendenden van Spijkenisse en Hellevoetsluis spreken als taak over het boeken van resultaten door de netwerkmanager. Mogelijk zijn deze gemeenten meer resultaatgericht.

### **Netwerkmanagers versus leidinggevendenden**

We hebben vastgesteld dat het perspectief van de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden ten aanzien van de taken van de netwerkmanagers in grote lijnen overeenkomt. Er is een aantal taken waarover de leidinggevendenden niets hebben gezegd in de interviews, terwijl de netwerkmanagers daar wel uitspraken over doen. We concluderen dat de leidinggevendenden van deze taken geen echt beeld hebben. Zo hebben alle leidinggevendenden geen uitspraken gedaan over de-activeren. Maar dit geldt ook voor de netwerkmanagers. Over openheid wordt door de leidinggevendenden van Spijkenisse, Brielle en Westvoorne niets aangegeven. De leidinggevendenden van Spijkenisse en Brielle noemen geen taken die te relateren zijn aan synthetiseren. Door de leidinggevende van Hellevoetsluis zijn geen uitspraken gedaan over framen.

### **Vaststelling toepassing netwerkmanagement**

Uit tabel 5.1 valt op te maken dat de netwerkmanager van Spijkenisse vijf taken in hoge mate heeft toegepast en één taak gedeeltelijk. De netwerkmanagers van Hellevoetsluis en Brielle hebben drie taken in hoge mate toegepast en drie taken gedeeltelijk. Voor de netwerkmanager van Westvoorne geldt dat er één taak in hoge mate is toegepast en vijf taken gedeeltelijk. De netwerkmanagers zijn het beste in staat tot taken die te maken hebben met het activeren en mobiliseren van het netwerk. De-activeren is een taak die bijna door alle netwerkmanagers maar gedeeltelijk is toegepast en geen van de netwerkmanagers heeft framen optimaal toegepast. Als we alleen kijken naar de mate waarin taken zijn toegepast, concluderen we dat in de casus van Spijkenisse netwerkmanagement het meest in hoge mate is toegepast. Daarna is netwerkmanagement in de casussen van Hellevoetsluis en Brielle het beste uit de verf gekomen. Aangezien in geen van de casussen netwerkmanagement niet is toegepast, stellen we vast dat alle netwerkmanagers bedreven zijn in netwerkmanagement. In de volgende paragrafen gaan we in op condities die mogelijk een verklaring bieden voor de mate waarin netwerkmanagement is toegepast.

### **5.3 Bevorderende en belemmerende condities**

Uit het theoretische hoofdstuk blijkt dat een aantal condities mogelijk van invloed is op het handelen van de netwerkmanager. We veronderstellen dat deze condities een verklaring bieden voor de succesvolle invulling van de netwerkmanagementrol en de uiteindelijke tevredenheid van de actoren over het resultaat van de samenwerking in het netwerk. Zoals eerder is aangegeven, zijn de bevorderende condities tegengesteld aan de belemmerende condities voor netwerkmanagement. De bevorderende condities bestaan uit de vaardigheden en het profiel van de netwerkmanager en condities die betrekking hebben op de externe omgeving van de netwerkmanager.

In deze paragraaf gaan we in op de bevorderende condities. In hoeverre bezit de netwerkmanager de vaardigheden en het profiel zoals is beschreven in de tabellen 3.7 en 3.8 en waaruit blijkt dit? En in hoeverre heeft de omgeving, zoals beschreven in de tabel 3.9, een bevorderende of belemmerende rol gespeeld en waaruit blijkt dit? Zowel het perspectief en de waarneming van de netwerkmanagers, hun leidinggevendens als die van de actoren in het netwerk nemen we hierin mee. We geven per gemeente aan welke vaardigheden zijn toegepast. Als we geen stelling in de enquête over een bepaalde vaardigheid hebben opgenomen, kijken we alleen of deze vaardigheid door de netwerkmanager en leidinggevende is genoemd. Voor wat betreft de profielkenmerken van de netwerkmanager hebben we alleen data uit de interviews beschikbaar en geven we daarom aan of een kenmerk al dan niet is genoemd. Om te beoordelen of de rol van de leidinggevende als bevorderend of belemmerend wordt aangemerkt, maken we gebruik van data uit de interviews. De mate waarin autonomie als bevorderend of belemmerend is aangemerkt, bepalen we met behulp van data uit zowel de enquête als de interviews.

### 5.3.1 Vaardigheden en Profiel

#### 5.3.1.1 Vaardigheden

Om zicht te krijgen op wat netwerkmanagers en hun leidinggevendens zien als belangrijke vaardigheden van de netwerkmanager, hebben we hen een aantal vragen hierover gesteld. Daarnaast hebben we aan de actoren van de onderzochte netwerken stellingen voorgelegd waaruit we afleiden in hoeverre de vaardigheden van de netwerkmanagers een rol hebben gespeeld in het netwerk.

In de volgende tabel geven we een overzicht van de mate waarin de netwerkmanagers en hun leidinggevendens van de vier gemeenten in de betreffende casussen de vaardigheden hebben genoemd. Aan de hand van de waarneming van de respondenten hebben we vervolgens bepaald of de netwerkmanager ook wordt genoemd als een persoon met vaardigheden. Hieruit leiden we af of genoemde vaardigheden ook door de respondenten zijn ervaren. We hebben niet altijd alle indicatoren kunnen scoren via data uit zowel de enquête als de interviews. Soms is alleen informatie beschikbaar uit de interviews. Dan scoren we deze indicator met genoemd of niet genoemd, aangezien we hierover helaas geen vraag via de enquête hebben gesteld die ons inzicht verschaft in hoeverre de vaardigheid is toegepast. Het gaat om de indicatoren communicatieve en sociale vaardigheden, analytische vaardigheden en strategische vaardigheden. De uitkomsten van de tabel worden in de tekst onder de tabel per vaardigheid beargumenteerd.

Tabel 5.2 Conditie vaardigheden

Vaardigheden	Spijkenisse	Hellevoetsluis	Brielle	Westvoorne
<b>Communicatieve en sociale vaardigheden</b>	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
<b>Analytische vaardigheden</b>	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
<b>Open houding</b>	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast	In hoge mate Toegepast	Gedeeltelijk toegepast
<b>Sturingsvaardigheden</b>	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast
<b>Samenwerkingsvaardigheden</b>	In hoge mate Toegepast	In hoge mate Toegepast	In hoge mate Toegepast	Gedeeltelijk toegepast
<b>Strategische vaardigheden</b>	Genoemd	Niet genoemd	Niet genoemd	Niet genoemd

#### Communicatieve en sociale vaardigheden

We hebben communicatieve en sociale vaardigheden in hoofdstuk 2 aangemerkt als bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement.

Bij communicatieve en sociale vaardigheden gaat het erom dat de netwerkmanager overtuigingskracht heeft, krachtig, stevig, open en direct communiceert en actoren afremt of stimuleert om hun inbreng te doen.

#### *Spijkenisse*

In de beantwoording van de vragen, noemt de netwerkmanager sociale competenties en communicatieve vaardigheden. Daarbij wordt ook genoemd dat de netwerkmanager over de vaardigheid moet beschikken om gespreksleider te zijn. De leidinggevende noemt, net zoals de netwerkmanager, sociale competenties en communicatieve vaardigheden. Hiermee concluderen we dat sociale competenties en communicatieve vaardigheden door de netwerkmanager en de leidinggevende gezien worden als een vaardigheid van de netwerkmanager. Daarbij wordt het kunnen leiden van een gesprek ook als vaardigheid gezien. In hoeverre deze vaardigheden volgens de respondenten ook is toegepast door de netwerkmanager kunnen we niet vaststellen.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager noemt communicatief zijn als een belangrijke vaardigheid. De leidinggevende noemt ook communicatie als een belangrijke vaardigheid en noemt hierbij ook sociale vaardigheden. Hiermee concluderen we dat communicatieve- en sociale vaardigheden door de netwerkmanager en zijn leidinggevende gezien worden als een vaardigheid van de netwerkmanager.

#### *Brielle*

De netwerkmanager noemt in het interview dat de netwerkmanager sociaal vaardig moet zijn. Door de leidinggevende wordt sociale en contactuele vaardigheden genoemd. Hiermee concluderen we dat communicatie- en sociale vaardigheden door de netwerkmanager en zijn leidinggevende gezien worden als een vaardigheid van de netwerkmanager.

#### *Westvoorne*

Net als bij de casus van Spijkenisse spreekt ook de netwerkmanager van Westvoorne over vaardigheden om gespreksleider te zijn. Daarbij benoemt de netwerkmanager ook sensitiviteit als een vaardigheid. De leidinggevende noemt communicatieve- en sociale vaardigheden en contactuele eigenschappen. Hiermee concluderen we dat communicatieve- en sociale vaardigheden door de netwerkmanager en zijn leidinggevende gezien worden als vaardigheden van de netwerkmanager.

### **Analytische vaardigheden**

We hebben analytische vaardigheden in hoofdstuk twee aangemerkt als bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement. Bij analytische vaardigheden gaat het erom dat de netwerkmanager inzicht heeft in de belangen, de middelen, de percepties en de doelen van de actoren. Daarnaast heeft de netwerkmanager inzicht in de dynamiek van het netwerk en de afhankelijkheid tussen de actoren.

#### *Spijkenisse*

De netwerkmanager heeft het analytische vermogen niet als een vaardigheid benoemd. De leidinggevende noemt wel het analytisch vermogen van de netwerkmanager als een vaardigheid. Hieruit leiden we af dat in ieder geval de leidinggevende analytische vaardigheden ziet als belangrijke vaardigheid voor de netwerkmanager.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager noemt het overzicht kunnen bewaren en het in kaart brengen van belangen en percepties als vaardigheden. De leidinggevende heeft het over het analyseren van belangen. Daarmee stellen we vast dat analytische vaardigheden door zowel de netwerkmanager als leidinggevende als vaardigheid wordt aangemerkt.

#### *Brielle*

In de interviews noemen zowel de netwerkmanager als de leidinggevende analytische vaardigheden als één van de vaardigheden van de netwerkmanager. We maken hieruit op dat door Brielle analytische vaardigheden als vaardigheid is aangemerkt.

#### *Westvoorne*

Wederom is in de interviews het kunnen analyseren door de netwerkmanager en de leidinggevende als vaardigheid van de netwerkmanager benoemd. Ook hier concluderen we dat de netwerkmanager en leidinggevende analytische vaardigheden als belangrijke vaardigheid zien voor de netwerkmanagement.

### **Open houding**

Wij zien een open houding als een belangrijke vaardigheid voor succesvol netwerkmanagement. Het gaat er hierbij om dat de netwerkmanager openstaat en rekening houdt met de ideeën en belangen van de actoren en dat de netwerkmanager zelfreflectie toepast.

#### *Spijkenisse*

Uit het interview met de netwerkmanager blijkt dat actoren in de overleggen agendapunten konden inbrengen. Dit is ook zo ervaren door alle respondenten. De leidinggevende heeft dit aspect niet genoemd tijdens het interview. Daarnaast is de meerderheid van de respondenten het ermee eens dat de netwerkmanager partijen steeds voldoende ruimte heeft gegeven om invloed uit te oefenen op het proces. Omdat het perspectief van de netwerkmanager en de waarneming van de actoren overeenkomen, concluderen we dat de netwerkmanager openheid als vaardigheid in hoge mate heeft toegepast.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager benoemt in het interview dat het belangrijk is dat de netwerkmanager in samenspraak met de actoren rollen en taken verdeelt. De leidinggevende heeft het over ruimte geven voor actoren om hun zegje te doen. Wij scharen het verdelen van rollen en taken, aangezien deze aspecten te maken hebben met het aannemen van een open houding, onder de vaardigheid het kunnen aannemen van een open houding. Een krappe meerderheid (71%) van de respondenten is van mening dat de netwerkmanager een open houding heeft aangenomen. Aangezien de netwerkmanager en de leidinggevende een open houding als vaardigheid van de netwerkmanager genoemd hebben en de respondenten dit ook hebben waargenomen, concluderen we dat de netwerkmanager gedeeltelijk een open houding heeft aangenomen.

#### *Brielle*

De netwerkmanager spreekt over het hebben van een open houding. De leidinggevende noemt geen aspecten die een relatie hebben met een open houding. Een meerderheid van de respondenten (83%) is het er over eens dat de netwerkmanager een open houding heeft aangenomen. Uit dit alles maken we op dat de netwerkmanager een open houding in hoge mate als vaardigheid heeft toegepast.

#### *Westvoorne*

In het interview noemt de netwerkmanager open staan voor andere meningen. De leidinggevende heeft het over toegankelijk zijn en een open houding hebben. Een meerderheid (73%) van de respondenten vindt dat de netwerkmanager een open houding heeft aangenomen. 36% is het hiermee oneens. Aangezien de netwerkmanager en de leidinggevende een open houding als vaardigheid van de netwerkmanager genoemd hebben en de respondenten dit ook hebben waargenomen, maken wij hieruit op dat de netwerkmanager gedeeltelijk een open houding heeft aangenomen.

#### **Sturingsvaardigheden**

Wij zien sturing als een belangrijke vaardigheid voor succesvol netwerkmanagement. Het gaat er hierbij om dat de netwerkmanager beïnvloedt, processen managet, onderhandelt, bemiddelt, veranderingen signaleert en hierop inspeelt.

#### *Spijkenisse*

De netwerkmanager noemt in relatie tot sturingsvaardigheden het verbinden van actoren en het beïnvloeden van de percepties van de actoren. De leidinggevende spreekt over het beïnvloeden van de actoren. Dit komt erg met elkaar overeen. Een meerderheid (63%) van de respondenten is het ermee eens dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden heeft toegepast. 25% van de respondenten is het hiermee oneens. Het perspectief van de netwerkmanager komt overeen met het perspectief van de leidinggevende. De respondenten bevestigen ook dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden heeft toegepast. We concluderen daarom dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden gedeeltelijk heeft toegepast.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager spreekt in het verband van sturingsvaardigheden over het faseren, coördineren en inrichten van het proces, het kunnen managen en het beschikken over organiserend vermogen. De leidinggevende noemt in het interview procesmatig werken, organisatietalent, leiding en sturing geven, pro-actief zijn en budgetten kunnen beheersen. Een zeer krappe meerderheid (46%) van de respondenten is het eens dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden heeft toegepast. 25% van de respondenten is het hiermee oneens en 29% heeft geen mening. De uitslag van de enquête komt in geringe mate overeen met de zienswijzen van de netwerkmanager en de leidinggevende. We concluderen dat de netwerkmanager gedeeltelijk sturingsvaardigheden heeft toegepast.

#### *Brielle*

In relatie tot sturingsvaardigheden noemt de netwerkmanager het sturen van discussie. De leidinggevende spreekt over de vaardigheid om te kunnen beïnvloeden. Van de respondenten is een krappe meerderheid (58%) het ermee eens dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden heeft toegepast. 27% van de respondenten is het hiermee oneens en 25% staat hier neutraal tegenover. Met deze gegevens concluderen we dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden gedeeltelijk heeft toegepast.

#### *Westvoorne*

In het interview geeft de netwerkmanager aan dat het belangrijk is om actoren op één lijn te krijgen en dat hierbij ook het beïnvloeden van percepties van actoren van belang is. Verder noemt de netwerkmanager sturen op bepaalde voorstellen. Ook de leidinggevende noemt in relatie tot sturingsvaardigheden het beïnvloeden van de percepties en het sturen op consensus. Ook noemt de leidinggevende structuur aanbrengen en het kunnen omgaan met veranderende omstandigheden. Het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende komt grotendeels met elkaar overeen. Ruim een derde (39%) van de respondenten is het ermee eens dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden heeft toegepast.

De meerderheid van de respondenten (43%) van de respondenten heeft hierover geen mening of is het hiermee oneens (18%). Wij maken hieruit op dat de netwerkmanager sturingsvaardigheden gedeeltelijk heeft toegepast.

### **Samenwerkingsvaardigheden**

We hebben samenwerkingsvaardigheden in hoofdstuk twee aangemerkt als bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement. Het gaat bij samenwerkingsvaardigheden erom dat de netwerkmanager gunstige condities voor samenwerking ontwikkelt en kan opereren in een complexe omgeving.

#### *Spijkenisse*

De netwerkmanager heeft in het interview geen uitspraken gedaan die gerelateerd kunnen worden aan samenwerkingsvaardigheden. De leidinggevende noemt het kunnen omgaan met veel eisen van veel partijen, dus het kunnen handelen in een complexe omgeving. Een ruime meerderheid (87,50%) van de respondenten is het ermee eens dat de netwerkmanager samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast.

Gezien een ruime meerderheid van de respondenten aangeeft dat de netwerkmanager samenwerkingsvaardigheden heeft, ook al noemt alleen de leidinggevende de vaardigheid om met een complexe omgeving om te kunnen gaan, concluderen we dat de netwerkmanager in hoge mate samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast.

#### *Hellevoetsluis*

De interactie op gang houden, voorbereiden van bijeenkomsten, frequente contacten met partijen en het zorgen van een goede sfeer noemt de netwerkmanager als vaardigheid in relatie tot samenwerken. De leidinggevende noemt eveneens het creëren van een gezellige sfeer. We stellen vast dat het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende enerzijds en de waarneming van de respondenten anderzijds, in grote lijnen met elkaar overeenkomen. Omdat een ruime meerderheid (80,95%) van de respondenten op dit onderdeel positief is over de samenwerkingsvaardigheden van de netwerkmanager, concluderen we dat de netwerkmanager in hoge mate samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast.

#### *Brielle*

De netwerkmanager benoemt dat het belangrijk is bijeenkomsten te plannen op een moment dat het voor iedereen uitkomt. Daarbij noemt de netwerkmanager dat de focus meer moet liggen op het gezamenlijke dan op de uitkomst en het zorgen voor een goede sfeer. In het interview noemt de leidinggevende het opbouwen en onderhouden van contacten en relaties met actoren. Net zoals de netwerkmanager benoemt ook de leidinggevende het kunnen neerzetten van een prettige sfeer. Een ruime meerderheid (77,78%) van de respondenten is positief over de samenwerkingsvaardigheden van de netwerkmanager. Gezien het feit dat het perspectief van de netwerkmanager en dat van de leidinggevende grotendeels overeenkomt en veel van de respondenten ook onderstrepen dat de netwerkmanager samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast, concluderen we dat de netwerkmanager in hoge mate samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast.

#### *Westvoorne*

In het interview noemt de netwerkmanager het creëren van condities voor goede communicatie. Ook noemt de netwerkmanager het zorgen voor een hecht netwerk door het organiseren van informele borrels. Dit zien wij ook als een manier om de goede sfeer te bevorderen. Ten slotte geeft de netwerkmanager aan dat het helpt als je de partijen al kent. De leidinggevende noemt geen aspecten die een relatie hebben met samenwerkingsvaardigheden. Van de respondenten vindt meer dan de helft (70%) dat de netwerkmanager samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast.



Hoewel de leidinggevende geen uitspraken heeft gedaan over samenwerkingsvaardigheden concluderen we, gezien de waarneming van de respondenten, dat de netwerkmanager gedeeltelijk samenwerkingsvaardigheden heeft toegepast.

### **Strategische vaardigheden**

Wij zien strategische vaardigheden als een belangrijke vaardigheid voor succesvol netwerkmanagement. Het gaat er hierbij om dat de netwerkmanager kan omgaan met het spanningsveld tussen de politieke omgeving en de belangen in het netwerk. Daarbij moet de netwerkmanager verschillende benaderingswijzen kunnen hanteren.

#### *Spijkenisse*

De netwerkmanager spreekt in relatie tot strategische vaardigheden over politiek sensitief zijn. De leidinggevende noemt strategieën toepassen en balanceren tussen investeren in contacten en resultaten boeken wat we als het spanningsveld tussen politiek en het netwerk aanmerken. De politiek wil graag resultaten boeken en voor het netwerk is het nodig om in contacten te investeren. Hiervoor moet je dus ook, zoals de netwerkmanager noemt, politiek sensitief zijn. Aangezien het perspectief van de netwerkmanager grotendeels overeenkomt met het perspectief van de leidinggevende, concluderen we dat analytische vaardigheden gezien worden als een vaardigheid van de netwerkmanager. In hoeverre strategische vaardigheden volgens de respondenten ook is toegepast door de netwerkmanager kunnen we niet vaststellen. De stellingen voor de respondenten gaat niet specifiek in op strategische vaardigheden. Dit geldt ook voor de andere casussen.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager noemt het in kaart brengen van belangen als een belangrijke vaardigheid. De leidinggevende noemt dat de netwerkmanager een sterk gevoel voor de politiek moet hebben. Hoewel deze aspecten onderdelen zijn van strategische vaardigheden wordt niet specifiek het spanningsveld tussen de politiek en het netwerk benoemd. Daarnaast gaan de netwerkmanager en de leidinggevende ook niet in op het toepassen van verschillende benaderingswijzen. Hiermee concluderen we dat strategische vaardigheden, zoals wij hebben gedefinieerd, niet worden genoemd.

#### *Brielle*

De netwerkmanager noemt in het interview, net zoals in de casus van Hellevoetsluis, het in kaart brengen van belangen. De leidinggevende noemt, zoals ook wordt benoemd door de leidinggevende van Hellevoetsluis, het hebben van een sterk gevoel voor de politiek. Zoals ook in de casus van Hellevoetsluis gaan de netwerkmanager en de leidinggevende niet in op verschillende benaderingswijzen en het spanningsveld tussen de politiek en het netwerk. Wij komen daarom tot de conclusie dat strategische vaardigheden niet worden genoemd.

#### *Westvoorne*

In het interview noemt de netwerkmanager strategisch overzicht behouden en belangen verbinden. De leidinggevende noemt omgevingsbewustheid. Ook noemt de leidinggevende, net zoals de leidinggevende van Hellevoetsluis en Brielle, dat de netwerkmanager een gevoel voor de politiek moet hebben. Gezien het feit dat de netwerkmanager en de leidinggevende het hanteren van verschillende benaderingswijzen en het spanningsveld tussen de politiek en het netwerk niet benoemen, concluderen wij dat strategische vaardigheden niet worden genoemd.

### **5.3.1.2 Vaststelling vaardigheden van de netwerkmanager**

Ook in deze paragraaf benoemen we een aantal opvallende zaken die we zijn tegengekomen in de analyse over de mate waarin netwerkmanagers van de gemeenten vaardigheden hebben toegepast. Hierbij gaan we in op de vraag of er verschillen zijn tussen de antwoorden van de leidinggevende en de ambtenaar als netwerkmanager. We geven aan in welke casussen de meeste vaardigheden, die volgens de literatuur nodig zijn voor netwerkmanagement, zijn toegepast of zijn genoemd als belangrijk.

#### **Opvallendheden vaardigheden van de netwerkmanager**

Als eerste vinden we het opvallend dat zowel Spijkenisse als Westvoorne aangeven dat de netwerkmanager over de vaardigheid moet beschikken om gespreksleider te zijn. Hoewel in de theorie niet specifiek iets wordt aangegeven over het kunnen leiden van een gesprek, vinden wij dat het kunnen leiden van een gesprek een belangrijk onderdeel is van de communicatieve- en sociale vaardigheden van de netwerkmanager. We zijn tot de slotsom gekomen dat een netwerkmanager die goed een gesprek kan leiden, bevorderend is voor succesvol netwerkmanagement. Ook opvallend is dat de leidinggevende van Spijkenisse en Brielle geen uitspraken hebben gedaan over openheid. Wij denken dat deze leidinggevendens zich niet bewust zijn van de vaardigheid van het aannemen van een open houding of zich onvoldoende realiseren welke kenmerken daartoe gerekend kunnen worden. Aangezien de respondenten vinden dat de netwerkmanagers een open houding hebben aangenomen, vermoeden wij dat een open houding door de leidinggevendens nog onvoldoende als vaardigheid van de netwerkmanager wordt gezien.

Tevens is opvallend dat de netwerkmanager van Spijkenisse geen uitspraken heeft gedaan over samenwerkingsvaardigheden. Ook opvallend is dat het zorgen voor een goede sfeer door de netwerkmanagers en leidinggevendens van Hellevoetsluis en Brielle als een onderdeel wordt gezien van samenwerkingsvaardigheden en dus als een bevorderende factor voor netwerkmanagement. Ook de netwerkmanager van Westvoorne heeft het over het bevorderen van een goede sfeer om succesvol netwerkmanagement te kunnen toepassen. Het bevorderen van een goede sfeer zien wij niet zo expliciet terug in de literatuur, maar deze factor draagt in onze ogen zeker bij aan succesvol netwerkmanagement. Daarnaast vermoeden wij dat samenwerkingsvaardigheden nog onvoldoende in het repertoire van de netwerkmanager van Spijkenisse voorkomt. Het kan ook zijn dat de netwerkmanager samenwerkingsvaardigheden wel heeft toegepast, zoals ook wordt bevestigd door de respondenten, maar dat de netwerkmanager zich niet bewust is van het toepassen van deze vaardigheid, of gewoonweg niet heeft genoemd.

Daarnaast concluderen we, aangezien dit vaak door de leidinggevende is aangegeven, dat politieke sensitiviteit belangrijk is voor de netwerkmanagers van gemeenten. Het is wel opvallend dat politieke sensitiviteit vaker wordt genoemd door de leidinggevendens dan door de netwerkmanagers. We verbazen ons hier niet over. Leidinggevendens in gemeenten hebben vaker dan hun medewerkers contacten met de politiek. Het is ook opvallend dat strategische vaardigheden, en dan specifiek het kunnen omgaan met het spanningsveld tussen resultaten behalen (de politieke omgeving) en de belangen van het netwerk en het hanteren van verschillende benaderingswijzen, alleen in de casus van Spijkenisse wordt genoemd en dan alleen door de leidinggevende. Hoe dit komt, daarvoor hebben wij geen verklaring. Mogelijk kan het zijn dat Spijkenisse, meer dan de andere gemeenten, focust op het zo snel mogelijk halen van resultaten.

#### **Netwerkmanagers versus leidinggevendens**

We hebben vastgesteld dat het perspectief van de netwerkmanagers en hun leidinggevendens ten aanzien van communicatieve en sociale vaardigheden, analytische vaardigheden en stuurvaardigheden in grote lijnen overeenkomt.

Het aannemen van een open houding is een vaardigheid waarover de leidinggevendenden niets gezegd hebben in de interviews, terwijl de netwerkmanagers daar wel uitspraken over doen. Daarnaast hebben de netwerkmanagers en de leidinggevendende minimaal iets gezegd over strategische vaardigheden.

### **Vaststelling toepassing vaardigheden**

Uit tabel 5.2 valt op te maken dat de netwerkmanagers van Spijkenisse en Brielle twee vaardigheden in hoge mate hebben toegepast en de sturingsvaardigheid gedeeltelijk. De netwerkmanager van Hellevoetsluis heeft één vaardigheid in hoge mate toegepast, namelijk samenwerkingsvaardigheden. Voor de netwerkmanager van Westvoorne geldt dat alle vaardigheden gedeeltelijk zijn toegepast. Voor alle casussen geldt dat communicatieve, sociale en analytische vaardigheden zijn genoemd door de netwerkmanagers en leidinggevendenden. Opvallend is dat strategische vaardigheden alleen worden genoemd door Spijkenisse. De samenwerkingsvaardigheden hebben de netwerkmanagers het beste toegepast. Sturingsvaardigheden zijn door alle netwerkmanagers slechts gedeeltelijk toegepast. Als we alleen kijken naar de mate waarin de vaardigheden zijn toegepast, concluderen we dat in de casussen van Spijkenisse en Brielle de vaardigheden het meest in hoge mate zijn toegepast. Hierna volgt de casus van Hellevoetsluis. In de casus van Westvoorne heeft de netwerkmanager de vaardigheden slechts gedeeltelijk toegepast.

Als we kijken naar de mening van de respondenten waarin zij aangeven in hoeverre de netwerkmanager beschikt over voldoende vaardigheden ontstaat het volgende beeld. Een ruime meerderheid (88%) van de respondenten van Spijkenisse vond dat de netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren. Slechts 12% had hierover geen mening. De mening van de respondenten komt overeen met hun totaalbeoordeling over de drie vaardigheden, namelijk een open houding, sturings- en samenwerkingsvaardigheden. Een ruime meerderheid (86%) van de respondenten van Hellevoetsluis vindt dat de netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren. Slechts 14% is het hiermee oneens. De mening van de respondenten van Hellevoetsluis komt niet helemaal overeen met hun totaalbeoordeling over de drie vaardigheden. De totaalbeoordeling geeft aan dat een aantal vaardigheden maar gedeeltelijk zijn toegepast terwijl de grote meerderheid aangeeft dat de netwerkmanager beschikt over voldoende vaardigheden. 67% van de respondenten van Brielle is het eens met dat de netwerkmanager over voldoende vaardigheden beschikte. 33% staat hier neutraal tegenover. De mening van de respondenten van Brielle komt bijna overeen met hun totaalbeoordeling over de drie vaardigheden. De totaalbeoordeling geeft aan dat de meeste vaardigheden in hoge mate zijn toegepast terwijl een derde van de respondenten geen mening heeft over hoeverre de netwerkmanager beschikt over voldoende vaardigheden. Een meerderheid van de respondenten van Westvoorne (73%) is het eens met dat de netwerkmanager over voldoende vaardigheden beschikte. 18% is het hiermee oneens. De mening van de respondenten van Westvoorne komt in minder sterke mate overeen met hun totaalbeoordeling over de drie vaardigheden. De totaalbeoordeling geeft aan dat de netwerkmanager gedeeltelijk de vaardigheden heeft toegepast. Ook het aantal respondenten dat vindt dat de netwerkmanager over voldoende vaardigheden beschikt, geeft volgens onze percentage berekening aan, dat de respondenten het gedeeltelijk hiermee eens zijn.

Opvallend is dat de respondenten van Hellevoetsluis en Brielle vinden dat de netwerkmanager voldoende vaardigheden had, terwijl zij negatiever zijn over de afzonderlijke vaardigheden. Dit betekent volgens ons dat we de uitkomsten van de enquête met een slag om de arm moeten nemen.

Aangezien in geen van de casussen de vaardigheden niet zijn toegepast en alle respondenten van mening zijn dat de netwerkmanager beschikt over voldoende vaardigheden, stellen we vast dat alle netwerkmanagers vaardigheden bezitten. Echter, we stellen vast dat alle netwerkmanagers nog niet in hoge mate beschikken over sturingsvaardigheden en dat er ook nog onvoldoende aandacht is voor analytische vaardigheden. Mogelijk is dit belemmerend voor succesvol netwerkmanagement. Als we alleen kijken naar de toepassing of het noemen van deze vaardigheden, kunnen we hier geen uitspraken over doen. In samenhang met de mate waarin netwerkmanagement is toegepast en de actoren tevreden zijn, is het wellicht wel mogelijk om hierover conclusies te trekken.

### 5.3.1.3 Profiel van de netwerkmanager

Volgens ons conceptueel model is het profiel van de netwerkmanager één van de bevoorordende of belemmerende condities die mogelijk van invloed is op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid over de samenwerking. Met het profiel van de netwerkmanager bedoelen wij de eigenschappen die de netwerkmanager nodig heeft om zijn taken zo optimaal mogelijk uit te voeren. Wij hebben met onze operationalisering vier hoofdeigenschappen onderscheiden waaruit het profiel van de netwerkmanager zou moeten bestaan, namelijk: betrouwbaar, inspirator, politiek sensitief en ondernemend.

Naast de vraag over welke kenmerken netwerkmanagers beschikken, hebben we ook aan de netwerkmanagers en hun leidinggevenden vragen gesteld over de rol van de netwerkmanager en belemmeringen en bevorderingen hierin. De antwoorden van de netwerkmanagers en leidinggevenden hebben we gebruikt bij de analyse van de profielkenmerken van netwerkmanagers. We scoren de profielkenmerken met genoemd of niet genoemd, aangezien we hierover helaas geen vraag via de enquête hebben gesteld die ons inzicht verschaft in hoeverre het profielkenmerk aanwezig is. In de volgende tabel laten we zien of de profielkenmerken door de netwerkmanagers en hun leidinggevenden van de vier gemeenten genoemd zijn. Hieruit volgt dus niet in hoeverre de kenmerken wel of niet aanwezig zijn, maar op het moment dat een kenmerk genoemd wordt, zien wij het als positief dat men zich kennelijk van dit gewenste profielkenmerk bewust is. De uitkomsten van de tabel worden in de tekst onder de tabel per taak beargumenteerd.

Tabel 5.3 Profielkenmerken

Profiel	Spijkenisse	Hellevoetsluis	Brielle	Westvoorne
<b>Betrouwbaar</b>	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
<b>Inspirator</b>	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
<b>Politiek sensitief</b>	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
<b>Ondernemend</b>	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd

#### Betrouwbaar

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat de netwerkmanager betrouwbaar is. Onder betrouwbaar verstaan we eerlijkheid, rechtvaardigheid en een open houding hebben waardoor actoren zich kwetsbaar op durven te stellen en open zijn.

#### Spijkenisse

De netwerkmanager noemt het delen van de verantwoordelijkheid met de actoren als taak van de netwerkmanager. Omdat daarvoor het nodig is om een open houding aan te nemen waardoor actoren zich kwetsbaar durven op te stellen, leiden we hieruit indirect af dat betrouwbaarheid als kenmerk is benoemd. De leidinggevende spreekt over een goede samenwerkingspartner zijn door de netwerkmanager en vertrouwen tussen de netwerkmanager en de actoren van het netwerk. Dit relateren we aan betrouwbaar zijn. Uit de antwoorden maken we op dat betrouwbaarheid als belangrijk kenmerk wordt gezien.

### *Hellevoetsluis*

Er open voor staan dat actoren zelf initiatieven nemen, het verantwoordelijk maken van actoren en ook het geven van veel vrijheid door de netwerkmanager aan anderen, noemt de netwerkmanager als belangrijk. Dit relateren we aan het hebben van een open houding en dus de betrouwbaarheid van de netwerkmanager. De leidinggevende spreekt ook over het vertrouwen geven aan actoren. We concluderen hieruit dat betrouwbaarheid genoemd is als kenmerk van de netwerkmanager.

### *Brielle*

In relatie tot betrouwbaarheid noemt de netwerkmanager het hebben van een open houding. Ook de netwerkmanager geeft dit aan. De netwerkmanager noemt dat het belangrijk is om een onpartijdige rol te hebben, bijvoorbeeld de rol van onafhankelijke procesbegeleider. Als netwerkmanager moet je ook over je eigen schaduw heen kunnen stappen. Het hebben van een onpartijdige rol en het over de eigen schaduw heen stappen, vraagt volgens ons om eerlijkheid en rechtvaardigheid van de netwerkmanager. Uit de antwoorden maken we op dat betrouwbaarheid van de netwerkmanager als kenmerk wordt gezien.

### *Westvoorne*

Openheid is door de netwerkmanager genoemd als kenmerk van de netwerkmanager. In dit verband noemt de netwerkmanager het open staan voor andere meningen. Ook uit betrouwbaarheid zich in het vertrouwen hebben in het netwerk. De netwerkmanager geeft verder aan dat het bevorderend is als de netwerkmanager geen bedreigende of dominante persoonlijkheid heeft. Dit relateren we eveneens aan een open houding, waardoor actoren zich kwetsbaar op durven te stellen. De leidinggevende noemt eveneens het hebben van een open houding en het zijn van een open persoon als aspecten die tot de kenmerken van de netwerkmanager gerekend kunnen worden. Het is belangrijk dat de netwerkmanager zich weet te verplaatsen in de belangen van de actoren en dat hij de actoren serieus neemt. Deze aspecten relateren we aan een open houding aannemen. Uit genoemde antwoorden trekken we de conclusie dat betrouwbaarheid als een profielkenmerk wordt gezien.

### **Inspirator**

Het zijn van een inspirator hebben we aangemerkt als één van de profielkenmerken van de netwerkmanager. De netwerkmanager is volgens ons een inspirator als hij een diepgaande betrokkenheid bij het netwerk heeft of het vermogen heeft om mensen te inspireren om iets te doen.

### *Spijkenisse*

In het interview noemt de leidinggevende geen eigenschappen die te relateren zijn aan het zijn van een inspirator. De netwerkmanager noemt wel een aantal zaken. Zo noemt de netwerkmanager dat het belangrijk is dat er een grote motivatie van de netwerkpartners voor deelname aan het netwerk bestaat. In dit verband vindt de netwerkmanager het belangrijk om de partijen te enthousiasmeren. Enthousiasmeren past volgens ons goed bij het inspireren van partijen. Ook noemt de netwerkmanager verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van de netwerkmanager met het netwerk als kenmerken. Deze aspecten relateren we aan diepgaande betrokkenheid bij het netwerk hebben. We concluderen dat betrouwbaarheid als profielkenmerk van de netwerkmanager wordt gezien.

### *Hellevoetsluis*

In relatie tot een inspirator zijn, noemt de netwerkmanager het hebben van affectie met de inhoud en het onderwerp. Dit linken we aan een het hebben van een diepgaande betrokkenheid bij het netwerk. De netwerkmanager vindt het ook belangrijk dat actoren verantwoordelijk gemaakt worden voor iets.

Hiertoe moet de netwerkmanager mogelijk als inspirator dienen. De leidinggevende noemt dat het belangrijk is dat de netwerkmanager een sterke motivatie heeft. Uit dit alles maken we op dat een inspirator zijn, als een eigenschap wordt aangemerkt

#### *Brielle*

De netwerkmanager noemt betrokkenheid op twee manieren. Als eerste betrokkenheid van actoren in het netwerk. Wij vertalen dit in dat de netwerkmanager de betrokkenheid kan vergroten door het netwerk te inspireren. Als tweede spreekt de netwerkmanager over de betrokkenheid van de netwerkmanager bij het netwerk. Toch moet de netwerkmanager ook enige afstand kunnen bewaren. De leidinggevende spreekt ook over het hebben van een sterke motivatie. De netwerkmanager moet het leuk vinden om met het netwerk aan de slag te gaan en moet passie hebben voor de opdracht. Hij moet belangstelling tonen voor het netwerk. Hieruit concluderen we dat het zijn van een inspirator als profielkenmerk wordt gezien.

#### *Westvoorne*

De leidinggevende noemt een aantal aspecten die te maken hebben met het zijn van een inspirator. Zo noemt de leidinggevende dat de netwerkmanager verantwoordelijkheid moet voelen en krijgen voor het netwerk. Dit relateren wij aan betrokkenheid met het netwerk. De netwerkmanager spreekt over het vertrouwen krijgen van de organisatie en de leidinggevende. Vertrouwen leidt volgens ons tot verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij het netwerk. De leidinggevende noemt verder nog het enthousiasmeren van partijen in het netwerk, hetgeen we koppelen aan het inspireren van het netwerk. We stellen vast dat een inspirator zijn dat het zijn van een inspirator gezien wordt als profielkenmerk.

#### **Politiek sensitief**

Politiek sensitief zijn, is één van de eigenschappen waarmee we het profiel van de netwerkmanager geoperationaliseerd hebben. De netwerkmanager is volgens ons politiek sensitief als hij beschikt over tactische en strategische kennis en open staat voor wat er in z'n omgeving gebeurt.

#### *Spijkenisse*

De netwerkmanager noemt politiek sensitief zijn als belangrijke eigenschap van de netwerkmanager. De leidinggevende spreekt over het toepassen van strategieën en het snel kunnen schakelen met de politiek maar ook kunnen inspelen op kansen die zich voordoen (in het netwerk of anderszins). Uit deze antwoorden maken we op dat politiek sensitief zijn als kenmerk wordt beschouwd.

#### *Hellevoetsluis*

In het interview geeft de netwerkmanager aan dat zaken die de politiek raken, eerst intern besproken moeten worden. De leidinggevende spreekt over het pro-actief reageren van de netwerkmanager. Als de netwerkmanager ziet aankomen dat er iets niet goed gaat, moet hij ingrijpen en de boel bij elkaar houden. Daarvoor is het van belang dat de netwerkmanager op tijd communiceert met de politieke of bestuurlijke omgeving. Wij concluderen dat de aspecten die de netwerkmanager en de leidinggevende noemen, politieke sensitiviteit van de netwerkmanager vergen.

#### *Brielle*

Zowel de netwerkmanager als de leidinggevende spreken over het hebben van een open houding. Wanneer we dit ruim interpreteren, betekent dit dat de netwerkmanager ook gedacht wordt om open te staan voor wat er in de omgeving gebeurt. Afstemming met de politiek is ook belangrijk. We maken hieruit op dat politieke sensitiviteit gezien wordt als profielkenmerk van de netwerkmanager.

### *Westvoorne*

Volgens de netwerkmanager moet de netwerkmanager strategisch zijn omdat hij het strategisch overzicht moet behouden. De netwerkmanager geeft ook aan dat draagvlak van de politiek belangrijk is. Dit vereist volgens ons een zekere mate van politieke sensitiviteit van de netwerkmanager. Verder noemt de netwerkmanager dat het kan zijn dat het proces tussentijds moet worden aangepast. Dit betekent dat de netwerkmanager moet open staan voor wat er in de omgeving gebeurt. De netwerkmanager noemt een openheid, wat hiermee te maken kan hebben. Ook de leidinggevende noemt een open houding als bevorderend. De netwerkmanager moet volgens de leidinggevende omgevingsbewust zijn en extern gericht. Ten slotte noemt de leidinggevende het hebben van een politiek gevoel. Uit de antwoorden van de netwerkmanager en leidinggevende leiden we af dat politieke sensitiviteit tot de profielkenmerken van de netwerkmanager worden gerekend.

### **Ondernemerschap**

Ondernemend zijn of ondernemerschap, hebben we aangemerkt als één van de profielkenmerken van de netwerkmanager. Ondernemend zijn, betekent volgens ons dat de netwerkmanager risico's niet uit de weggaat, nieuwsgierig is, nieuwe wegen zoekt en uitprobeert, openstaat voor leermomenten, doorzettingsvermogen heeft, eigenzinnig is en flexibel.

### *Spijkenisse*

De netwerkmanager noemt de daadkrachtigheid van de netwerkmanager als kenmerk. Daadkracht relateren we aan doorzettingsvermogen. De leidinggevende geeft aan dat de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers zich typeert als een flexibele organisatie, die inspeelt op kansen die zich voordoen. Het inspelen op kansen, vertalen wij als het zoeken naar nieuwe wegen of mogelijkheden. De leidinggevende noemt verder nog resultaatgerichtheid. Ondernemerschap vereist in onze ogen ondernemerschap. Uit de beantwoording maken we op dat ondernemerschap als profielkenmerk wordt gezien.

### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager heeft geen uitspraken gedaan die wij kunnen relateren aan het profielkenmerk ondernemend zijn. De leidinggevende noemt in dit verband wel een aantal eigenschappen. Als eerste noemt de leidinggevende het boeken van resultaten. Dit is een eigenschap die volgens ons past bij het ondernemerschap. De leidinggevende geeft verder aan dat de netwerkmanager daadkrachtig moet zijn. Het proberen van nieuwe dingen en het proactief zijn, is eveneens door de netwerkmanager genoemd. Ten slotte noemt de leidinggevende flexibiliteit als kenmerk. We concluderen hieruit dat ondernemend zijn als profielkenmerk wordt aangemerkt.

### *Brielle*

De netwerkmanager geeft in het interview aan dat ambtenaren vaak niet buiten de eigen kaders denken en dat dit belemmerend is voor de invulling van de netwerkmanagementrol. De netwerkmanager vindt dat de netwerkmanager wel buiten de eigen kaders moet kunnen denken. We koppelen dit aan het zoeken en uitproberen van nieuwe wegen, hetgeen ondernemerschap vereist. De leidinggevende noemt geen kenmerken die een relatie hebben met ondernemend zijn. We maken uit de uitspraak van de netwerkmanager op dat ondernemend zijn als profielkenmerk wordt gezien.



#### *Westvoorne*

De netwerkmanager noemt in relatie tot ondernemerschap het krijgen van ruimte om te leren. Dit relateren we aan leergierigheid. De netwerkmanager geeft verder aan dat het denken in beperkingen door actoren belemmerend is. Wij maken hieruit op dat de netwerkmanager vindt dat het soms nodig is om risico's te nemen en nieuwe wegen in te slaan. Ook noemt de netwerkmanager het creëren van win-win situaties, wat resultaatgerichtheid met zich meebrengt. Belangrijk vindt de netwerkmanager dat hij de vrijheid krijgt om naar eigen inzicht het proces in te vullen. Dit brengt een zekere mate van eigenzinnigheid met zich mee. De netwerkmanager noemt ten slotte het open laten van de richting van de oplossing als bevorderend. Wij relateren dit aan het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. De leidinggevende noemt eigenschappen als flexibele zijn, proactief zijn en daadkrachtigheid. Net als de netwerkmanager geeft de leidinggevende aan dat de netwerkmanager de ruimte moet krijgen om te leren. Op basis van de antwoorden van de netwerkmanager en de leidinggevende concluderen we dat ondernemerschap als profielkenmerk wordt aangemerkt.

#### **5.3.1.4 Vaststelling profielkenmerken netwerkmanager**

Uit het voorstaande concluderen we dat alle gemeenten vinden dat eigenschappen als betrouwbaarheid, een inspirator zijn, politiek sensitief zijn en ondernemend zijn tot de profielkenmerken voor de netwerkmanager kunnen worden gerekend. Daarmee komen de profielkenmerken die wij uit de literatuur hebben afgeleid, in grote lijnen overeen met de profielkenmerken die in de praktijk als wenselijk zijn aangegeven.

Wat alle gemeenten noemen als belangrijke eigenschap, maar wat we niet aan de eerder genoemde profielkenmerken kunnen verbinden, is dat de netwerkmanager een samenwerkingspartner of verbindingspersoon moet zijn. Inhoudelijke kennis lijkt ook één van de elementen te zijn die bijna alle gemeenten belangrijk vinden in de selectie van de netwerkmanager. Zo geven de leidinggevendenden van Spijkenisse en Westvoorne aan dat de netwerkmanager tegelijkertijd de rol van procesleider als van inhoudelijke expert moet kunnen invullen. Ook de netwerkmanagers van Hellevoetsluis en Westvoorne geven aan dat de netwerkmanager inhoudelijke kennis moet hebben. De netwerkmanager van Brielle noemt daarentegen het invullen van een onpartijdige rol door de netwerkmanager. We hebben overigens geen noemenswaardig grote verschillen kunnen constateren in de opvattingen van de netwerkmanagers en de leidinggevendenden.

#### **5.3.2 Omgeving van de netwerkmanager**

Naast vaardigheden en het profiel van de netwerkmanager, veronderstellen we dat de omgeving van de netwerkmanager één van de bevorderende of belemmerende condities is die van invloed is op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid over de samenwerking. Onder de omgeving van de netwerkmanager verstaan we externe omstandigheden en invloeden zoals de cultuur van de organisatie, de leidinggevende en de politiek. Met betrekking tot de omgeving van de netwerkmanager onderscheiden wij drie factoren, namelijk: de leidinggevende, autonomie en de politiek. We beschrijven in de volgende paragrafen per gemeente in hoeverre deze drie factoren genoemd zijn als een bevorderende of een belemmerende factor en waaruit dit blijkt.

In de volgende tabel laten we zien in hoeverre de drie factoren, de leidinggevende, autonomie en de politiek als een bevorderende of belemmerende factor zijn beschouwd. De uitkomsten uit de tabel worden in de tekst onder de tabel beargumenteerd.

Tabel 5.4 Conditie Omgeving

Omgeving	Spijkenisse	Hellevoetsluis	Brielle	Westvoorne
<b>Leidinggevende</b>	Bevorderend	Bevorderend	Bevorderend	Bevorderend
<b>Autonomie</b>	Gedeeltelijk belemmerend/ bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/ bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/ bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/ bevorderend
<b>Politiek</b>	Bevorderend	Bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/ bevorderend	Bevorderend

### 5.3.2.1 Leidinggevende

Via de interviews hebben we geïnventariseerd welke taken de leidinggevende voor zichzelf definiëren ter ondersteuning van de netwerkmanager. Daarnaast hebben we aan de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden diverse vragen gesteld waaruit we kunnen opmaken in hoeverre de leidinggevende een belemmerende of bevorderende rol speelt. Bijvoorbeeld vragen als: In hoeverre en op welke wijze biedt de huidige opstelling van uw leidinggevende een belemmering of stimulans voor het oppakken van uw netwerkmanagementrol? Wat waren de bevorderende factoren in het netwerk? In hoeverre en op welke wijze denkt u dat de organisatie(cultuur) van de gemeente een belemmerende of motiverende rol speelt bij de invulling van de netwerkmanagementrol? Wat heeft u gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen? Hoe legt de netwerkmanager verantwoording af en wat zijn daarbij de problemen? De antwoorden van de netwerkmanagers en leidinggevendenden hebben we gebruikt bij de analyse van de rol van de leidinggevende. Indien van toepassing, hebben we ook antwoorden op andere interviewvragen betrokken in de analyse. We scoren de rol van de leidinggevende met bevorderend of belemmerend. We baseren ons hierbij op het perspectief van de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden.

In de theorie worden specifieke indicatoren genoemd waarover een leidinggevende van een netwerkmanager zou moeten beschikken. Om te bevorderen dat een netwerkmanager zijn rol goed kan invullen, moet de leidinggevende een bepaald type leidinggevende zijn. De indicatoren voor een leidinggevende van de netwerkmanager zijn volgens ons ruimte bieden voor dynamiek, creativiteit en vernieuwing. De leidinggevende dient zich op te stellen als een coach. Deze leidinggevende geeft ruimte voor gezonde anarchie en grensoverschrijding, het maken van fouten zonder afrekening en ruimte om te kunnen groeien. Hij stimuleert de netwerkmanager om zelf te ontdekken, te denken, tot oplossingen te komen en te leren en creëert voorwaarden en middelen zodat de netwerkmanager zich maximaal kan ontplooiën. De leidinggevende ondersteunt de netwerkmanager bij zijn werkzaamheden en intervenueert alleen wanneer het strikt noodzakelijk is.

#### *Spijkenisse*

De leidinggevende noemt de volgende taken in zijn rol als leidinggevende. Sparringpartner zijn, sturing geven, faciliteiten beschikbaar stellen (ruimte, tijd en middelen), gesprekspartner voor bestuurders zijn en uitleggen hoe het proces loopt, werkdruk monitoren en bemiddelen in het netwerk als het vastloopt. Hierbij noemt alleen de leidinggevende bevorderende factoren zoals: nauw contact onderhouden met de opdrachtgever (bestuurder) en weten wat deze wenst en politieke context in de gaten houden. De leidinggevende noemt voor zichzelf als belemmerende factoren: gebrek aan mandaat, ontbreken van faciliteiten, geen vaste uitkomsten en onduidelijkheid over hoe lang het duurt om tot resultaat te komen. Het gebrek aan mandaat wordt ook door de leidinggevende als belemmerend gezien voor de netwerkmanager.

Uit het interview blijkt dat vertrouwen tussen de netwerkmanager en de leidinggevende zowel door de leidinggevende als de netwerkmanager als een bevorderende factor is ervaren. De leidinggevende heeft het over de acceptatie dat er sprake is van ondoorzichtige dynamiek. De netwerkmanager geeft aan dat vertrouwen van de leidinggevende voor de door hem gekozen methodiek als bevorderend werkt. Ook blijkt uit het interview dat goede afstemming tussen de netwerkmanager en leidinggevende als bevorderend wordt ervaren. De netwerkmanager geeft aan dat het bevorderend werkt als hij de leidinggevende vooraf, tijdens en achteraf in het proces meeneemt. De netwerkmanager heeft het over structureel verantwoording afleggen zodat tijdig bijgestuurd kan worden. De leidinggevende gaat in op regelmatig afstemmen zoals wat gaat er goed, wat is er nodig enz. en hierbij open het gesprek ingaan. Daarnaast geeft de leidinggevende net zoals de netwerkmanager aan dat het kunnen bijsturen een bevorderende factor is. De leidinggevende heeft het ook over het sturen van de netwerkmanager op het eindresultaat en integraal overzicht in relatie tot andere projecten behouden.

Aangezien de antwoorden van de netwerkmanager en de leidinggevende grotendeels overeenkomen en de netwerkmanager geen belemmerende factoren in relatie tot de leidinggevende heeft genoemd is onze conclusie dat de leidinggevende een bevorderende rol heeft gespeeld.

#### *Hellevoetsluis*

De leidinggevende noemt de volgende taken in zijn rol als leidinggevende. Klankbord en sparringpartner zijn, adviseren over praktische zaken en klaar staan voor de netwerkmanager. Hierbij noemen zowel de netwerkmanager en de leidinggevende geen bevorderende of belemmerende factoren.

De leidinggevende heeft korte lijnen als een bevorderende factor ervaren. De netwerkmanager onderschrijft dit en heeft de leidinggevende ervaren als een sparringpartner waarmee regelmatig afstemming is en als klankbord fungeert. Dit noemt de netwerkmanager bevorderend voor de invulling van zijn rol. Volgens de leidinggevende kan de netwerkmanager beter worden ondersteunt als de netwerkmanager door de leidinggevende wordt vrij gelaten, er ook tijd voor elkaar wordt vrijgemaakt en de netwerkmanager ook back-up heeft van het afdelingshoofd en niet alleen van zijn teamleider. Ook een bevorderende factor, volgens de leidinggevende, is er zijn voor de netwerkmanager en willen invallen als een van de projectmedewerkers. De netwerkmanager geeft aan dat het bevorderend werkt als er geen inhoudelijke verantwoording aan de leidinggevende hoeft te worden afgelegd. Dit kan ook worden gezien als het vrijlaten van de netwerkmanager wat de leidinggevende ook ziet als een bevorderende factor. De leidinggevende ervaart ook regelmatig werkoverleg, net zoals die van Spijkenisse, als een bevorderende factor. Daarnaast gaat de leidinggevende in op verantwoordingsstechnieken die volgens hem bevorderend werken zoals afrekening op basis van resultaat, schrijven van een evaluatie en functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Aangezien de antwoorden van de netwerkmanager en de leidinggevende voor een groot deel overeenkomen en de netwerkmanager de leidinggevende niet als een belemmerende factor ervaart, concluderen wij dat de leidinggevende een bevorderende rol heeft gespeeld.

#### *Brielle*

De leidinggevende noemt de volgende taken in zijn rol als leidinggevende. Invloed uitoefenen op het bestuur, je eigen contacten inzetten, vertrouwen geven aan de netwerkmanager en meedenken. De netwerkmanager en de leidinggevende gaan allebei in op belemmerende factoren bij ondersteuning van de netwerkmanager. De netwerkmanager ervaart het als een belemmering wanneer hij beperkt wordt in zijn ruimte en alleen afgerekend wordt op resultaten in plaats van afgerekend te worden op niet zichtbare activiteiten zoals investering in relaties. De leidinggevende ervaart het overtuigen van het bestuur als een belemmerende factor.

Een bevorderende factor is volgens de leidinggevende het inzetten van zijn eigen contacten en belangstelling tonen in het netwerk. De leidinggevende geeft aan dat het bevorderend is als de netwerkmanager wordt gedekt door de hogere leidinggevende, ook als het mis gaat. De leidinggevende ervaart ook, net zoals die van Spijkenisse en Hellevoetsluis, regelmatig werkoverleg als een bevorderende factor. Ook de netwerkmanager noemt dit als een bevorderende factor. Hoewel de antwoorden van de netwerkmanager en de leidinggevende niet geheel overeenkomen, concluderen wij dat de leidinggevende een bevorderende rol heeft gespeeld aangezien de netwerkmanager geen belemmerende factoren in relatie tot de leidinggevende heeft genoemd, is onze conclusie.

#### *Westvoorne*

De leidinggevende noemt de volgende taken in zijn rol als leidinggevende. Verantwoordelijkheid geven aan de netwerkmanager, handelingsvrijheid geven, een klankbord zijn voor de netwerkmanager en communiceren richting het bestuur als dit nodig is. De netwerkmanager en de leidinggevende gaan allebei in op belemmerde factoren bij ondersteuning van de netwerkmanager. De netwerkmanager vindt het ontbreken van vertrouwen en vrijheid een belemmerende factor. De leidinggevende en de netwerkmanager ervaren tijdsdruk en dat de politiek vaak snel resultaten wil boeken als een belemmering.

Uit het interview blijkt dat vertrouwen krijgen van de leidinggevende door de netwerkmanager als een bevorderende factor is ervaren. Ruimte krijgen om te leren wordt zowel door de leidinggevende als de netwerkmanager als een bevorderende factor ervaren. Ook vinden zij allebei dat de netwerkmanager beter worden ondersteunt als de netwerkmanager buiten de lijntjes kan kleuren. Aanwezigheid van leidinggevende tijdens bijeenkomsten, steun en ondersteuning van de leidinggevende, vertrouwen krijgen, vrijheid krijgen en korte lijnen noemt de netwerkmanager als bevorderend voor de invulling van zijn rol. Ook de leidinggevende ervaart zijn aanwezigheid bij bijeenkomsten als een bevorderende factor. Een bevorderende factor volgens de leidinggevende is ook het willen meedenken in de actorenanalyse, eigen contacten aanboren, klankbord zijn en de netwerkmanager vrijheid en verantwoordelijkheid geven. Zowel de netwerkmanager als de leidinggevende hebben voortdurende afstemming, korte lijnen en afleggen van verantwoording gaande het proces als bevorderend is ervaren. Hierbij noemt de leidinggevende ook als bevorderd het samen bijpraten van de wethouder. Aangezien de antwoorden van de netwerkmanager en de leidinggevende voor een groot deel overeenkomen en de netwerkmanager geen belemmerende factoren die gerelateerd zijn aan de leidinggevende heeft genoemd, concluderen wij dat de leidinggevende een bevorderende rol heeft gespeeld.

#### **5.3.2.2 Vaststelling rol leidinggevende**

Alle leidinggevendens hebben volgens de netwerkmanagers een bevorderende rol gespeeld. De vraag is in hoeverre de leidinggevendens zich ook als een coach hebben opgesteld, wat volgens ons een verklarende factor kan zijn voor in hoeverre de leidinggevende als een bevorderend aspect wordt ervaren. Het perspectief van de leidinggevendens komt in grote lijnen overeen met dat van de netwerkmanagers. Vooral sparringpartner en klankbord zijn, is vaak door de netwerkmanager en zijn leidinggevende genoemd. Ook vertrouwen in de netwerkmanager en de netwerkmanager ondersteunen is in alle vier de casussen genoemd. Eigen contacten inzetten wordt door de leidinggevendens van Brielle en Hellevoetsluis als bevorderend ervaren. Het geven van ruimte aan de netwerkmanager wordt niet door de leidinggevende van Spijkenisse genoemd, maar wel door de leidinggevendens van de andere drie gemeenten. We verklaren dit doordat de leidinggevende van Spijkenisse ook heeft aangegeven dat de er slechts beperkte autonomie voor de netwerkmanager aanwezig is. De netwerkmanager van Hellevoetsluis ervaart het als bevorderend als hij door zijn leidinggevende wordt vrijgelaten en geen inhoudelijk verantwoording hoeft af te leggen.

Ook de leidinggevende van Westvoorne heeft het over het vrijlaten van de netwerkmanager, verantwoordelijkheid geven en specifiek over het geven van ruimte om te leren en dat de netwerkmanager ook buiten de lijntjes kan kleuren. Regelmatig werkoverleg en een goede afstemming tussen de leidinggevende en de netwerkmanager is door alle netwerkmanagers en leidinggevendenden als bevorderend ervaren. Zowel Hellevoetsluis en Brielle ervaren het bevorderend als ook de hogere leidinggevende achter de netwerkmanager staan. De leidinggevende van Spijkenisse en Westvoorne ervaren tijdsdruk en dat de politiek snel resultaten wil zien als een belemmerende factor. Dit wordt ook onderstreept door de netwerkmanager van Westvoorne. Ook de netwerkmanager van Brielle ervaart het als belemmerend als er afgerekend wordt op resultaten in plaats van dat er afgerekend wordt op niet zichtbare activiteiten zoals investering in relaties. Zowel de leidinggevende van Spijkenisse en Hellevoetsluis zien zichzelf vooral als managers die sturen op het eindresultaat. Zo ziet de leidinggevende van Spijkenisse sturen als één van de taken van de leidinggevende. Bij deze sturingstaken is het door de leidinggevende van Spijkenisse als belemmerd ervaren dat er in een netwerk geen vaste uitkomsten zijn en dat het onduidelijk is hoe lang het duurt om tot resultaat te komen. Gebrek aan mandaat en het ontbreken van faciliteiten is hierbij ook als belemmerend ervaren. De leidinggevendenden van Spijkenisse, Brielle en Westvoorne zien zichzelf als gesprekspartner voor bestuurders. De leidinggevende van Westvoorne geeft aan dat dit vaak samen met de netwerkmanager plaats vindt.

Dit alles brengt ons tot de conclusie dat alle leidinggevendenden zich gedeeltelijk als een coach hebben opgesteld, aangezien de leidinggevendenden ook nog veel sturingstaken hebben vervuld. Hierbij denken wij dat Spijkenisse zich het minst als coach heeft opgesteld aangezien in deze casus meer sturingstaken zijn genoemd.

### **5.3.2.3 Autonomie**

We hebben aan de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden diverse vragen gesteld waaruit we aspecten kunnen destilleren die verband houden met autonomie. Bijvoorbeeld vragen als: in hoeverre en op welke wijze heeft de organisatiecultuur van de gemeente een belemmerende of bevorderende factor bij de invulling van de netwerkmanagementrol, welke bevorderende en belemmerende aspecten hebben invloed op de invulling van de rol als netwerkmanager en hoe legt de netwerkmanager verantwoording af en wat zijn daarbij de problemen. Indien van toepassing, hebben we ook antwoorden op andere interviewvragen betrokken in de analyse. Daarnaast hebben we aan de actoren van de onderzochte netwerken een stelling voorgelegd waaruit we afleiden in hoeverre netwerkmanagers zelfstandig besluiten konden nemen. Het gaat om de stelling 'de netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie'.

Onder autonomie verstaan we de handelingsvrijheid van de netwerkmanager, het op basis van eigen percepties en normen nemen van besluiten voor eigen rekening, het krijgen van voldoende ruimte om als netwerkmanager zich onafhankelijk te gedragen, het krijgen van discretionaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden, niet afgerekend worden op fouten en het mogen leren van fouten.

#### *Spijkenisse*

Uit het interview blijkt dat een beperking van handelingsvrijheid en beleidsvrijheid door de netwerkmanager als een belemmerende factor is ervaren. Het ontbreken van vrijheid en ruggespraak moeten houden met de eigen organisatie is belemmerend. Daarentegen geeft de netwerkmanager aan dat de leidinggevende wel vertrouwen aan de netwerkmanager heeft gegeven. Verder noemt de netwerkmanager het als belangrijk dat de wethouder vertrouwen geeft. Daarvoor is het aan te raden om de wethouder goed mee te nemen in het proces. Ook bevestigt de leidinggevende dat het ontbreken van mandaat en beleidsvrijheid een belemmerende factor is voor netwerkmanagement.

Er is in Spijkenisse maar een beperkte handelingsvrijheid voor de netwerkmanager, alleen als het gaat om geen zwaarwegende zaken. De netwerkmanager kan veelal geen toezeggingen doen in het netwerk, maar moet eerst ruggespraak houden met de leidinggevende dan wel de bestuurder. 38% van de respondenten vindt dat de netwerkmanager voldoende besluiten kan nemen zonder afstemming met zijn organisatie, 13% is het hiermee oneens en de helft heeft geen mening. Op basis hiervan concluderen we dat autonomie in deze casus gedeeltelijk aan de orde was.

#### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager heeft voldoende beleidsvrijheid en handelingsruimte ervaren in de casus. Dit noemt de netwerkmanager als bevorderend voor de invulling van de rol van netwerkmanager. Ook de leidinggevende noemt handelingsvrijheid als bevorderend. De netwerkmanager noemt het daarnaast belangrijk dat er veel vrijheid wordt gegeven vanuit het college en de gemeenteraad. De netwerkmanager geeft verder aan dat er geen inhoudelijke verantwoording aan de leidinggevende hoeft te worden afgelegd. De leidinggevende bevestigt dit en geeft aan dat bevorderend is als de netwerkmanager vrij wordt gelaten door de leidinggevende. 29% van de respondenten vindt dat de netwerkmanager voldoende besluiten kon nemen zonder afstemming met zijn organisatie, 29% is het hiermee oneens en 43% heeft geen mening. Hieruit maken we op dat in de casus van Westvoorne gedeeltelijk sprake was van autonomie.

#### *Brielle*

De netwerkmanager noemt het bevorderend als er ruimte is voor de professionaliteit van de netwerkmanager en er vrijheid wordt gegeven door de leidinggevende voor de gekozen aanpak. De leidinggevende noemt eveneens beleidsvrijheid en handelingsruimte. Ten slotte geeft de leidinggevende aan dat het belangrijk is dat de leidinggevende de netwerkmanager dekt als het fout gaat. Dit betekent dat er ruimte moet zijn voor de netwerkmanager om fouten te maken en ervan te leren. Ook dit aspect heeft een relatie met autonomie. De mening van de respondenten over de stelling 'de netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie' is verdeeld: een derde is het eens, een derde is het oneens en een derde heeft geen mening. Op basis hiervan is onze conclusie dat in deze casus gedeeltelijk sprake was van autonomie.

#### *Westvoorne*

De netwerkmanager heeft ervaren dat er ruimte was om buiten de lijntjes te kleuren. De netwerkmanager noemt beleidsvrijheid en een beperkte sturing door de politiek als bevorderend. De netwerkmanager dient de vrijheid te krijgen om het proces naar eigen inzicht in te vullen. Ook noemt de netwerkmanager het vertrouwen van de organisatie en de leidinggevende als bevorderend. De leidinggevende noemt net als de netwerkmanager handelingsvrijheid, het geven van verantwoordelijkheid aan de netwerkmanager als een bevorderende factor voor netwerkmanagement. Er zijn voor de netwerkmanager veel mogelijkheden om buiten de lijntjes te kleuren, mits het niet om financiën gaat. Te veel randvoorwaarden en kaders vanuit de het management is belemmerend. De ambitie van de politiek is soms ook hoger dan haalbaar. Van de respondenten vindt 45% dat de netwerkmanager voldoende besluiten kon nemen zonder afstemming met zijn organisatie, 27% vindt dit niet het geval en 27% heeft hierover geen mening. We concluderen dat in deze casus er gedeeltelijk sprake was van autonomie.

#### **5.3.2.4 Vaststelling mate van autonomie**

Het krijgen van voldoende handelingsvrijheid en beleidsvrijheid is een bevorderende conditie die alle netwerkmanager benoemen. Ook is het krijgen van het vertrouwen van de leidinggevende en/of de organisatie een aspect dat door alle netwerkmanagers is genoemd.

Vrijheid in de zin van ruimte voor de eigen professionaliteit of de vrijheid om het proces naar eigen inzicht in te vullen is ook vaak als belangrijk aangegeven.

Het perspectief van de leidinggevendenden komt in grote lijnen overeen met dat van de netwerkmanagers. Zo geven ook alle leidinggevendenden aan dat het bevorderend is als de netwerkmanagers voldoende mandaat, handelingsruimte en beleidsvrijheid krijgen.

Uit het voorgaande blijkt dat de netwerkmanagers en leidinggevendenden autonomie als een bevorderende conditie voor netwerkmanagement hebben aangemerkt. De vraag doet zich nu voor of er in de betreffende casussen ook feitelijk sprake was van autonomie? Zoals uit tabel 5.4 valt op te maken, hebben we geconcludeerd dat in alle casussen gedeeltelijk sprake was van autonomie. Dit is gebaseerd op de waarneming van de respondenten. Overigens heeft in alle casussen een substantieel aantal respondenten geen mening over dit onderwerp. Toch moeten we daarbij nog enkele kanttekeningen plaatsen. Wat we opvallend vinden, is dat zowel de netwerkmanager als de leidinggevende van Spijkenisse aangeven dat er weinig autonomie is. Iets meer dan een derde (38%) van de respondenten is wel van mening dat de netwerkmanager zelfstandig besluiten kon nemen. Een dergelijk percentage vertegenwoordigt een gering aantal respondenten. Als we dit en het perspectief van de netwerkmanager en leidinggevende in aanmerking nemen, lijkt het erop dat autonomie in Spijkenisse zeer beperkt is. In alle andere casussen geven de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden aan dat er redelijk wat autonomie is. Toch is in de casussen van Hellevoetsluis en Brielle minder dan een derde van de respondenten het hiermee eens. Ook hier lijkt het er dus op dat de feitelijke autonomie beperkter is dan wat de netwerkmanagers en leidinggevendenden ervaren. In Westvoorne vindt relatief het grootst aantal respondenten (45%) dat de netwerkmanager autonomie heeft. Daarmee wordt het perspectief van de netwerkmanager en de leidinggevende onderstreept. We concluderen dan ook dat de netwerkmanager van Westvoorne het meest over autonomie lijkt te beschikken.

We zien voor het verschil in perspectief van de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden enerzijds en de waarneming van de respondenten anderzijds, twee mogelijke verklaringen. Als eerste denken wij dat het moeilijk is voor de respondenten om te beoordelen of netwerkmanagers autonomie hebben. Dit verklaart ook waarom zo veel respondenten geen mening hebben over dit onderwerp. Ten tweede hebben in het algemeen ambtenaren weinig autonomie. Een ambtenaar moet veel afstemmen en overleggen met leidinggevendenden en bestuurders en kan vrijwel nooit eigen beslissingen nemen. We denken dat in de casussen er wellicht wel wat autonomie was, hetzij nog steeds beperkt, maar dat leidinggevendenden en netwerkmanagers dit als meer autonomie ervaren, dan dat zij gewend zijn.

### **5.3.2.5 Politieke omgeving**

We hebben aan de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden diverse vragen gesteld waaruit we aspecten kunnen destilleren die verband houden met de politieke omgeving bij netwerkmanagement. Bijvoorbeeld vragen als: in hoeverre en op welke wijze heeft de organisatiecultuur van de gemeente een belemmerende of bevorderende factor bij de invulling van de netwerkmanagementrol, welke bevorderende en belemmerende aspecten hebben invloed op de invulling van de rol als netwerkmanager, tegen welke knelpunten loopt de netwerkmanager aan bij de invulling van de rol van netwerkmanager en hoe legt de netwerkmanager verantwoording af en wat zijn daarbij de problemen. Indien van toepassing, hebben we ook antwoorden op andere interviewvragen betrokken in de analyse. Overigens is uit de documentanalyse naar voren gekomen dat de politiek akkoord is gegaan met de uitkomsten van het netwerk. We scoren de politieke omgeving met bevorderend of belemmerend. We baseren ons hierbij op het perspectief van de netwerkmanagers en hun leidinggevendenden.



Met de politieke omgeving bedoelen wij het spanningsveld tussen de loyaliteit van de wethouder aan de actoren in het netwerk enerzijds en de verantwoording aan de gemeenteraad anderzijds. Ook betreft de politieke omgeving het ontbreken van democratische legitimiteit van het netwerk ten opzichte van de democratische legitimiteit van de gemeenteraad.

#### *Spijkenisse*

Ten aanzien van de verhouding van het netwerk ten opzichte van de gemeenteraad, geeft de netwerkmanager aan dat de gemeenteraad draagvlak van actoren belangrijk vindt. De netwerkmanager noemt dat de gemeenteraad vindt dat de actoren het meeste verstand hebben van het onderwerp. Dit laatste is ook genoemd door de leidinggevende. De leidinggevende geeft verder aan dat de gemeenteraad graag partijen wil betrekken bij de besluitvorming. Soms wil de raad te snel of te veel voor wat mogelijk is voor het netwerk. We concluderen hieruit dat de politieke omgeving in deze casus bevorderend was. We hebben namelijk geen spanningsveld kunnen vaststellen.

#### *Hellevoetsluis*

De politiek is volgens de netwerkmanager over het algemeen erg positief over trajecten waarbij netwerkmanagement wordt toegepast. Wel is het belangrijk om het college en de raad goed te informeren en mee te nemen in het proces, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven en bijeenkomsten. Ook de leidinggevende noemt dat er veel begrip was van de wethouder in deze casus. Een goede informatievoorziening richting het bestuur noemt ook de leidinggevende als bevorderend. Ook voor wat betreft deze casus zien wij geen politiek spanningsveld. We maken hieruit op dat in deze casus de politieke omgeving bevorderend was.

#### *Brielle*

In relatie tot de politieke omgeving geeft de netwerkmanager aan dat het bevorderend is als het bestuur heeft ingestemd met het inrichten van het netwerk. De door het bestuur vooraf vastgestelde randvoorwaarden heeft de netwerkmanager eveneens als bevorderend ervaren. Dat bestuurders toch de neiging hebben om zelf invloed uit te oefenen op het eindresultaat, is belemmerend voor de invulling van de netwerkmanagementrol. In dit verband helpt het wel als er uit het netwerk duidelijke en unanieme uitkomsten komen. Dit draagt bij aan de verantwoording richting het bestuur. De leidinggevende noemt het vooraf vaststellen van randvoorwaarden als bevorderend. Ook is het volgens de leidinggevende bevorderend als de netwerkmanager een interne machtige positie heeft. Over het algemeen is er in de organisatie en bij het bestuur meer vertrouwen in netwerkmanagement als het van bovenaf komt. Ook is het belangrijk dat het college en raad tijdig worden meegenomen in het proces. Net als de netwerkmanager heeft de leidinggevende het als belemmerend ervaren dat het college niet genegen is om direct in te stemmen met de aanpak of het resultaat. Het college moet hierin echt overtuigd worden. We concluderen dat de politieke omgeving gedeeltelijk belemmerend/bevorderend was in deze casus. Uit de interviews met de netwerkmanager en leidinggevende blijkt namelijk dat, hoewel het bestuur heeft ingestemd met het te doorlopen proces en zij bekend waren met de wijze waarop het netwerk tot een besluit zou komen, het bestuur uiteindelijk toch invloed wilde uitoefenen op het resultaat en de aanpak.

#### *Westvoorne*

De netwerkmanager moet niet gebonden zijn aan randvoorwaarden die door de politiek aan het project worden gesteld. Als de politiek sneller wil dan mogelijk, noemt de netwerkmanager dat als belemmerend. De leidinggevende noemt net als de netwerkmanager politiek draagvlak als een bevorderende factor voor netwerkmanagement. Over het algemeen betreft de politiek graag actoren in dit soort processen. Het is van belang om vooraf het bestuur zich te laten committeren aan het proces en de gemeenteraad vooraf het proces te laten vaststellen.

Tussentijds dient de gemeenteraad in het proces meegenomen te worden. We maken hieruit op dat in deze casus de politieke omgeving bevorderend was en dat er geen sprake was van een politiek spanningsveld. De politiek stelde geen randvoorwaarden en vindt het prettig als actoren betrokken worden.

### **5.3.2.6 Vaststelling mate van politiek spanningsveld**

Het krijgen van het vertrouwen van de politiek is een aspect dat door alle netwerkmanagers is genoemd. Opvallend is dat door de netwerkmanager van Brielle is benoemd dat het prettig is als het bestuur vooraf al randvoorwaarden vaststelt, terwijl de netwerkmanager van Westvoorne juist aangeeft niet gebonden te willen zijn aan randvoorwaarden omdat dit in het netwerk beperkend is. Door de netwerkmanagers van Spijkenisse, Hellevoetsluis en Westvoorne is aangegeven dat het college en/of de gemeenteraad over het algemeen positief is over trajecten waarin andere actoren worden betrokken. Deze opvatting van de colleges en de gemeenteraden dragen volgens ons mogelijk bij aan de mate waarin het politieke klimaat bevorderend is voor netwerkmanagement.

De leidinggevenden van Hellevoetsluis en Brielle vinden het belangrijk dat tijdig het college en de gemeenteraad wordt geïnformeerd. De leidinggevende van Spijkenisse spreekt over het tussentijds ruggespraak houden met de bestuurder. Ook hier weer noemen de leidinggevenden van Spijkenisse, Hellevoetsluis en Westvoorne dat de politiek over het algemeen positief is over dit soort trajecten. Wel noemen zowel de leidinggevende van Spijkenisse als Westvoorne dat het soms belemmerend is dat de politiek te snel of te veel wil. De politiek in Brielle lijkt wat meer terughoudend te zijn. Volgens de leidinggevende van Brielle neigt de politiek er namelijk niet direct naar om in stemmen met een proces waarin netwerkmanagement wordt toegepast. Net als de netwerkmanagers hebben ook de leidinggevenden van Brielle en Westvoorne een andere opvatting over het al dan niet vooraf stellen van randvoorwaarden. De leidinggevende van Brielle ziet dit als bevorderend, terwijl de leidinggevende van Westvoorne dit als belemmerend ziet. We verklaren dit door het feit dat het bestuur en de ambtenaren van Brielle nog niet gewend zijn dat projecten in netwerkverband worden opgepakt. Zij hebben nog de behoefte om controle te houden over het proces. Het stellen van randvoorwaarden helpt hierbij.

Over het algemeen lijkt er geen spanningsveld aanwezig te zijn tussen de politiek en netwerkmanagement. Uit de interviews blijkt dat de politieke omgeving als bevorderend is ervaren. In Brielle was dit iets minder, aangezien het bestuur toch invloed wilde uitoefenen op het eindresultaat van het netwerk. Factoren die eraan bijgedragen dat het spanningsveld gering was, zijn volgens ons het vroegtijdig en tussentijds betrekken en informeren van de wethouder en de gemeenteraad. Ook heeft de gemeenteraad in enkele gemeenten de algemene opvatting dat het belangrijk is om actoren te betrekken bij beleidsvorming. Ook dat draagt bij aan een gering spanningsveld. Ten slotte denken wij dat de democratische legitimiteit enigszins geborgd is, doordat gemeenteraden in enkele gemeenten vooraf randvoorwaarden voor het netwerkmanagement hebben vastgesteld.

### **5.3.3.1 Overige bevorderende en belemmerende condities**

Uit de analyse van de gegevens blijkt dat netwerkmanagers en hun leidinggevenden niet alleen uitspraken doen over de rol van de leidinggevende en de mate van autonomie als bevorderende of belemmerende conditie, maar ook andere condities zien als bevorderend of belemmerend. We gaan onderstaand per gemeente in op de voornaamste overige bevorderende en belemmerende condities.

### *Spijkenisse*

Door de netwerkmanager wordt een aantal condities genoemd die te maken hebben met het netwerk. De netwerkmanager ervaart het als belemmerend dat de actoren verschillende belangen hebben en dat zij een beperkte tijd kunnen investeren in het netwerk. Een gezamenlijk belang hebben, is bevorderend en een sterke motivatie van de actoren voor deelname aan het netwerk, is bevorderend volgens de netwerkmanager. Kijkend naar de eigen organisatie noemt de netwerkmanager de veelheid aan lagen in de organisatie, dus de hiërarchische structuur, als belemmerend. Aanvullend hierop noemt de netwerkmanager de trage en langdurige processen en procedures bij de gemeente. Een goede samenwerkings- of sparringpartner hebben vanuit de eigen organisatie (bijvoorbeeld de leidinggevende), is bevorderend. Ook de leidinggevende noemt aspecten die enerzijds met het netwerk te maken en anderzijds met de interne organisatie. Met betrekking tot actoren, is het soms een belemmering dat de gemeente afhankelijk is van de netwerkpartners. Deze netwerkpartners zijn namelijk niet altijd stabiel. Ook is het samenwerken op zich niet altijd eenvoudig, gezien de verschillende belangen en percepties. De leidinggevende ziet de onduidelijkheid over het tijdspad om tot resultaat te komen en de onduidelijkheid over de uitkomsten als belemmerend. Als bevorderend noemt de leidinggevende het feit dat de gemeente Spijkenisse een flexibele organisatie is die kansen grijpt, hetgeen ook bevorderend is voor het kunnen schakelen van de netwerkmanager in het netwerk. Hierdoor kan de netwerkmanager ook sneller inspelen op kansen. De leidinggevende ziet het als bevorderend als de rol van ambtenaar als netwerkmanager vanuit de gemeente duidelijk is, deze moet geborgd zijn. De leidinggevende vindt in principe dat de netwerkmanager tegelijkertijd de rol van procesleider als van inhoudelijke expert moet kunnen invullen maar geeft ook aan dat dit niet altijd gemakkelijk is. Volgens de leidinggevende is de gemeente Spijkenisse zeer resultaatgericht. Resultaten moeten vertaald worden in concrete eindproducten. Dit betekent dat de druk voor de netwerkmanager om te presteren groot is, terwijl resultaten juist tijd kosten en samenwerking in een netwerk arbeidsintensief is. In die zin is resultaatgerichtheid belemmerend.

### *Hellevoetsluis*

De netwerkmanager en leidinggevende noemen een aantal bevorderende condities die te relateren zijn aan het netwerk, de rol van de netwerkmanager en de gemeentelijke organisatie. Als eerste noemt de netwerkmanager de commitment van vaste actoren aan het proces, de motivatie onder de actoren voor deelname aan het netwerk en gedragen doelstellingen binnen het netwerk. Daarnaast noemt de netwerkmanager factoren die te relateren zijn aan de gemeentelijke organisatie. Zo noemt de netwerkmanager het bevorderend als er een gemeentelijke visie is ten aanzien van samenwerking in netwerken. Een belemmering voor het netwerk is beperkte financiële middelen van de gemeente en de netwerkpartners waardoor er minder mogelijkheden zijn om het project te kunnen realiseren. De tijdsdruk die door de organisatie aan de netwerkmanager soms opgelegd wordt om het project af te ronden, is een belemmering. Ook is het belemmerend wanneer de interne organisatie andere prioriteiten heeft dan participatie in het netwerk en de organisatie maar een beperkte tijdsinvestering kan leveren in het netwerk. De netwerkmanager vindt het bevorderend als de netwerkmanager geen inhoudelijke belangen van de gemeenten hoeft in te brengen. Wel is het belangrijk dat de netwerkmanager enige inhoudelijke kennis heeft. De leidinggevende noemt net als de netwerkmanager het werken met vaste partners binnen het netwerk als bevorderend. Verder noemt de leidinggevende dat het bevorderend is als er over voldoende financiële middelen wordt beschikt. Er moet commitment voor het project zijn bij het management en in de organisatie. Dit betekent ook dat managers van interne afdelingen de juiste medewerkers moeten aanleveren voor deelname aan het netwerk en het project. Deze medewerkers moeten voldoende tijd krijgen om te kunnen participeren in het netwerk. Als in de organisatie andere prioriteiten worden gesteld, is dit belemmerend. Ook de netwerkmanager moet volgens de leidinggevende voldoende tijd krijgen voor het netwerk. De leidinggevende noemt dat een goede borging van de rol van netwerkmanager in de organisatie essentieel is.

De leidinggevende vindt dat de compacte organisatiestructuur van de gemeente Hellevoetsluis en de korte lijnen bevorderend is. Het is beperkend dat er een cultuur is waarin niet altijd gewaardeerd wordt dat iemand direct is en zegt waar het op staat.

#### *Brielle*

Er zijn diverse bevorderende dan wel belemmerende condities die de netwerkmanager en leidinggevende noemen en die te relateren zijn aan het netwerk, de rol van netwerkmanager of de gemeentelijke organisatie. Belangrijk volgens de netwerkmanager is de motivatie van de actoren in het netwerk, het hebben van een gezamenlijk belang en het vertrouwen van de actoren in het netwerk. De netwerkmanager noemt de uiteenlopende belangen van de actoren en het ontbreken van relevante actoren als een belemmerende conditie. De netwerkmanager geeft verder aan dat het bevorderend is als de netwerkmanager een onpartijdige rol kan innemen en niet hoeft te sturen op inhoud maar slechts op dat er een beslissing wordt genomen door de actoren in het netwerk. De netwerkmanager noemt de belasting en verantwoordelijkheid van de netwerkmanager om tot resultaten te komen als een belemmerende conditie. Daarbij werkt het ook niet mee als afrekening alleen op basis van concrete resultaten plaatsvindt zonder dat de niet zichtbare resultaten, zoals investering in de netwerkpartners, wordt meegewogen. Tot slot noemt de netwerkmanager de beperkte tijd die aan de netwerkmanager beschikbaar wordt gesteld, belemmerend. Net als de netwerkmanager noemt ook de leidinggevende bevorderende condities die te relateren zijn aan het netwerk zelf, zoals het vertrouwen in het netwerk, de goede lijnen tussen de partijen onderling en de onderlinge waardering en waardering voor de netwerkmanager. Ook is het vertrouwen van de organisatie bevorderend. Dit vertrouwen is groter als de gekozen aanpak van bovenaf uit de organisatie komt. De leidinggevende noemt de sterke hiërarchie binnen de gemeente Brielle als een beperking. Omdat samenwerken in netwerken veel tijd kost en voortdurend in het netwerk moet worden geïnvesteerd, is het ten slotte volgens de leidinggevende bevorderend als de netwerkmanager voldoende tijd hiervoor krijgt.

#### *Westvoorne*

Ook noemen de netwerkmanager en de leidinggevende van Westvoorne aanvullende bevorderende en belemmerende condities die te maken hebben met het netwerk, de netwerkmanager of de organisatie. Zo noemt de netwerkmanager het als bevorderend wanneer er vertrouwen is in het netwerk, de actoren in het netwerk voldoende ruimte krijgen en er openheid is in het netwerk. Ook noemt de netwerkmanager het belangrijk dat er gestreefd wordt naar het creëren van win-win situaties, waarbij de belangen van de actoren moeten terugkeren in het eindresultaat. Een gezamenlijke focus hebben is belangrijk. Blokkades in interacties en het denken in beperkingen door actoren is volgens de netwerkmanager beperkend. Vanuit de organisatie moet de netwerkmanager voldoende tijd en middelen krijgen. Als de netwerkmanager te veel moet sturen op de uitkomsten, is dit belemmerend. Wel is het bevorderend als de netwerkmanager inhoudelijke kennis heeft over het onderwerp. De leidinggevende ziet het als bevorderend als een breed aantal actoren wordt betrokken. Net als de netwerkmanager geeft de leidinggevende aan dat het belangrijk is als partijen het gevoel hebben dat hun belang aanbod is gekomen. In die zin is een te groot belangenconflict dan belemmerend. De leidinggevende ziet het als belemmerend wanneer de netwerkmanager zowel inhoudelijk als procesmatig verantwoordelijk is. Maar de netwerkmanager moet niet een te sterke mening hebben. Een eilandjescultuur in de organisatie is een belemmering in het netwerk. Volgens de leidinggevende is projectmatig werken gangbaar en daardoor weten relevante personen in de gemeentelijke organisatie elkaar goed te vinden en wordt er integraal samengewerkt. Daarnaast heeft Westvoorne participatiebeleid wat netwerken bevordert. Ook is het bevorderend volgens de leidinggevende wanneer de netwerkmanager voldoende tijd krijgt voor het proces.

### 5.3.3.2 Vaststelling bevorderende en belemmerende condities

Uit het voorstaande blijkt dat naast de rol van de leidinggevende en autonomie, diverse aanvullende bevorderende en belemmerende condities in de praktijk als relevant voor succesvol netwerkmanagement worden gezien. Deze worden niet expliciet in de literatuur aangegeven. Grofweg zijn deze condities te relateren aan het netwerk zelf, de rol van de netwerkmanager en de gemeentelijke organisatie. Onderstaand geven we de bevorderende en belemmerende condities aan die veel genoemd zijn door de netwerkmanagers en leidinggevendenden van de vier gemeenten.

De netwerkmanagers en leidinggevendenden noemen in grote lijnen vergelijkbare bevorderende en belemmerende condities. We hebben hier dan ook geen onderscheid in gemaakt. In tabel 5.5 hebben we de overige bevorderende en belemmerende condities weergegeven. Daaronder worden deze toegelicht.

Tabel 5.5 Overige bevorderende en belemmerende condities

Overig	Netwerk	Rol netwerkmanager	Interne organisatie
<b>Bevorderende condities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezamenlijk belangen</li> <li>- Gezamenlijke doelstellingen en/of focus</li> <li>- Motivatie van actoren</li> <li>- Vertrouwen tussen actoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijke opvatting over rol</li> <li>- Borging rol netwerkmanager</li> <li>- Rol met inhoudelijke kennis</li> <li>- Onpartijdige rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrouwen en commitment vanuit gemeentelijke organisatie voor aanpak netwerkmanagement</li> <li>- Flexibele organisatie</li> <li>- Compacte organisatiestructuur</li> <li>- Korte lijnen</li> <li>- Voldoende financiële middelen</li> <li>- Voldoende tijd</li> </ul>
<b>Belemmerende condities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uiteenlopende belangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brede invulling van rol, namelijk procesmatig en inhoudelijk</li> <li>- Moeten sturen op uitkomsten</li> <li>- Moeten inbrengen van inhoudelijke belangen organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eilandjescultuur</li> <li>- Hiërarchische structuur</li> <li>- Veelheid aan lagen</li> <li>- Trage en lange interne processen</li> <li>- Resultaatgerichtheid van de organisatie</li> <li>- Beperkte tijd</li> <li>- Beperkte financiële middelen</li> </ul>

#### Netwerk

Als bevorderende conditie is het hebben van een gezamenlijk belang vaak genoemd, evenals gedragen doelstellingen door het netwerk. Het werkt bevorderend als er een gezamenlijke focus bestaat. Daarentegen is het belemmerend als de belangen heel erg uiteenlopen. Een sterke motivatie onder de actoren en commitment van de actoren aan het netwerk wordt door de gemeenten als een bevorderende conditie gezien. Ook speelt het onderlinge vertrouwen tussen de actoren een rol.

#### Rol van de netwerkmanager

Twee gemeenten (Spijkenisse en Hellevoetsluis) noemen het bevorderend voor succesvol netwerkmanagement als de rol van de ambtenaar als netwerkmanager vanuit de gemeente duidelijk is en er binnen de gemeentelijke organisatie een goede borging van deze rol is.

Uit de analyse blijkt dat er verschillende opvattingen zijn over de manier waarop de rol van netwerkmanager het beste kan worden ingevuld. De leidinggevendenden van Spijkenisse vindt het in principe bevorderend als de netwerkmanager tegelijkertijd zowel de rol van procesleider als de rol van inhoudelijke expert invult maar geeft ook aan dat dit niet gemakkelijk is. De leidinggevende van Westvoorne ziet een combinatie van beide rollen als belemmerend.

De netwerkmanager van Westvoorne vindt dat de netwerkmanager inhoudelijke kennis moet hebben, maar ziet het wel als belemmerend als de netwerkmanager te veel moet sturen op de uitkomsten of inhoudelijke belangen van de gemeente moet inbrengen. De netwerkmanager van Hellevoetsluis vindt dit eveneens. Dit zelfde geldt voor de netwerkmanager van Brielle. Een onpartijdige rol en het niet hoeven sturen op inhoudelijke belangen, is bevorderend.

### **Gemeentelijke organisatie**

Als er een gemeentelijke visie is op het samenwerken in netwerkverband, er vanuit de organisatie vertrouwen is voor de aanpak van projecten in netwerken of als er commitment is voor het project bij het management, dan is dit bevorderend voor netwerkmanagement. Ook wordt de inrichting en/of de samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie als bevorderend dan wel belemmerend benoemd. Een flexibele organisatie of een organisatie met een compacte structuur wordt als bevorderend gezien. Korte lijnen zijn prettig. Daarentegen is een organisatie met een eilandjescultuur, een organisatie met een sterke hiërarchie en/of een organisatie met veel lagen, beperkend voor succesvol netwerkmanagement. Dit geldt ook voor trage en langdurige processen in de organisatie. Twee gemeenten (Spijkenisse en Brielle) noemen resultaatgericht van de gemeentelijke organisatie als belemmerend. Dit kan ertoe leiden dat de netwerkmanager onder druk komt te staan omdat resultaten niet zo snel in een netwerk tot stand komen. Het ontbreken van voldoende tijd en/of middelen wordt door alle gemeenten als een belemmerende conditie aangemerkt. De netwerkmanager dient voldoende tijd te krijgen om zijn rol als netwerkmanager optimaal te kunnen invullen en het proces in het netwerk tot een goed einde te brengen. Ook het kunnen beschikken over voldoende financiële middelen is bevorderend. Ook is het belangrijk dat betrokken actoren, ook vanuit de gemeentelijke organisatie, voldoende tijd hebben om te participeren in het netwerk.

## **5.4 Het resultaat van de samenwerking**

In ons onderzoek staat niet enkel de vraag 'onder welke voorwaarden en op welke wijze kunnen netwerkmanagers optimaal de netwerkmanagementrol invullen' centraal. Want in onze ogen dient een optimale invulling van de netwerkmanagement ertoe dat uiteindelijk in samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners tot gedragen beleid wordt gekomen. Wij zien gedragen beleid als de mate waarin actoren tevreden zijn over het resultaat van de samenwerking. In onderstaande paragraaf gaan we in op de tevredenheid van de actoren over het uiteindelijke resultaat van de samenwerking.

### **5.4.1 Tevredenheid over het resultaat**

Om de vraag te beantwoorden in hoeverre de actoren tevreden zijn over het resultaat van de samenwerking, hebben we aan de betrokken actoren van de vier casussen de stelling 'alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk' voorgelegd. Daarnaast hebben we aan de actoren een open vraag gesteld waarmee we eveneens informatie over het resultaat hebben verzameld. Deze open vraag betreft 'wat waren de belangrijkste resultaten waartoe de samenwerking in het netwerk leidde en wat waren daarbij bevorderende factoren of omstandigheden'? Helaas hebben we moeten vaststellen dat een aantal van de respondenten deze open vraag niet heeft beantwoord en dat niet alle antwoorden bruikbaar zijn. Alle respondenten hebben gereageerd op de stelling. Hierop baseren we dan ook de mate waarin men tevreden is over het resultaat van de samenwerking. Overigens is uit de documentanalyse naar voren gekomen dat in alle casussen tot een eindresultaat is gekomen waarover de colleges van B&W en/of de gemeenteraden positief hebben geoordeeld. In onderstaande tabel geven we per gemeente de mate van tevredenheid over de samenwerking weer. Daaronder gaan we per casus in op deze tevredenheid.

Tabel 5.6 Tevredenheid over het resultaat van de samenwerking

<b>Spijkenisse</b>	<b>Hellevoetsluis</b>	<b>Brielle</b>	<b>Westvoorne</b>
Tevreden	Redelijk tevreden	Redelijk tevreden	Redelijk tevreden

De 'tevredeheid over het resultaat van de samenwerking' definiëren we als de resultaten die door de actoren in het netwerk gedragen worden omdat zij zelf invloed hebben kunnen uitoefenen op de samenwerking in het netwerk.

#### *Spijkenisse*

Van de respondenten vindt 75% dat alle partijen achter de uitkomsten van het netwerk stonden, 25% heeft hierover geen mening. De respondenten noemen als resultaat dat de uitkomsten van het netwerk worden gedragen door alle partijen. Verder geven zij aan dat partijen elkaar goed kenden of elkaar nog beter hebben leren kennen en begrijpen door het netwerk, alle relevante actoren betrokken waren in het netwerk en er een goede samenwerking was. Volgens een aantal respondenten zijn er goede en duidelijke afspraken gemaakt. We concluderen dat een ruime meerderheid tevreden is over resultaat van de samenwerking.

#### *Hellevoetsluis*

Met de stelling 'alle partijen staan achter de uitkomsten van het netwerk' is 57% van de respondenten het eens en 29% is het hiermee oneens. Een aantal respondenten geven als resultaat aan dat er eenheid was onder de bewoners en dat er oplossingen zijn geformuleerd waar iedereen achter kan staan. Hieruit leiden we af dat men redelijk tevreden is over het resultaat van de samenwerking.

#### *Brielle*

Tweederde van de respondenten is van mening dat alle partijen achter de uitkomsten van het netwerk stonden, een derde heeft hierover geen mening. De respondenten noemen als resultaat dat er draagvlak was voor de gekozen huisstijl. We concluderen dat men redelijk tevreden is over de resultaten van de samenwerking.

#### *Westvoorne*

Van de respondenten vindt 36% dat alle partijen achter de uitkomsten van het netwerk stonden, 55% heeft hierover geen mening. De respondenten geven aan dat er een draagvlak is bereikt onder de actoren. Verder noemen de respondenten als resultaat het horen van alle partijen en het feit dat iedereen zijn zegje kon doen en invloed kon uitoefenen op het proces. Men geeft aan dat een belangrijk resultaat is dat men elkaar beter is gaan leren kennen, meer begrip voor elkaar is gaan krijgen en meer is gaan samenwerken. We maken hieruit op dat men redelijk tevreden is over de samenwerking van het netwerk.

### **5.4.2 Vaststelling tevredenheid over het resultaat**

Op basis van het bovenstaande concluderen we dat de respondenten van de casus van Spijkenisse het meest tevreden zijn over het resultaat. De respondenten van de overige casussen zijn allemaal redelijk tevreden met het resultaat. Als we alleen kijken naar de percentages zonder de 75% omslag te gebruiken, dan ontstaat er een ander beeld. Dan zijn namelijk de respondenten het meest tevreden in de casus van Spijkenisse, gevolgd door Brielle, daarna Hellevoetsluis en ten slotte Westvoorne. Dit komt gedeeltelijk overeen met de mate waarin netwerkmanagement is toegepast, waarbij Spijkenisse het beste netwerkmanagement heeft toegepast, gevolgd door een gedeelde plaats van Brielle en Hellevoetsluis en tenslotte Westvoorne. Het is opvallend dat, hoewel Westvoorne het minst goed netwerkmanagement heeft toegepast, de respondenten niet minder tevreden zijn over het resultaat dan de gemeenten Hellevoetsluis en Brielle. Dit is wel het geval, als we geen rekening houden met het eerdergenoemde omslagpunt.



Dit wil zeggen dat Westvoorne dan het minst scoort op de tevredenheid over het resultaat, en ook het minste netwerkmanagement heeft toegepast. Ook de scores over het resultaat van Spijkenisse, Hellevoetsluis en Brielle komen overeen met de mate waarin netwerkmanagement is toegepast. Als we kijken naar de situatie waarbij we geen rekening houden met het omslagpunt, bestaat er volgens ons een causale relatie tussen de mate waarin netwerkmanagement is toegepast en de tevredenheid over het resultaat. Doen we dit wel, dan kunnen we geen causale relatie aantonen.

## 5.5 Vergelijking resultaten

In onderstaande verzameltabel laten we zien in hoeverre de onafhankelijke variabelen vaardigheden, profiel en omgeving als een bevorderende of belemmerende factor zijn genoemd, in welke mate deze zijn toegepast of als belemmerend/bevorderend zijn ervaren.

Tabel 5.7 Verzameltabel uitkomsten onafhankelijke en afhankelijke variabelen

<b>Onafhankelijke variabelen</b>	<b>Spijkenisse</b>	<b>Hellevoetsluis</b>	<b>Brielle</b>	<b>Westvoorne</b>
<b>Vaardigheden</b>				
Communicatieve en sociale vaardigheden	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
Analytische vaardigheden	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
Open houding	In hoge mate toegepast	Gedeeltelijk toegepast	In hoge mate Toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Sturingsvaardigheden	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Samenwerkingsvaardigheden	In hoge mate Toegepast	In hoge mate Toegepast	In hoge mate Toegepast	Gedeeltelijk toegepast
Strategische vaardigheden	Genoemd	Niet genoemd	Niet genoemd	Niet genoemd
<b>Profiel</b>				
Betrouwbaar	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
Inspirator	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
Politiek sensitief	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
Ondernemend	Genoemd	Genoemd	Genoemd	Genoemd
<b>Omgeving</b>				
Leidinggevende	Bevorderend	Bevorderend	Bevorderend	Bevorderend
Autonomie	Gedeeltelijk belemmerend/bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/bevorderend
Politiek	Bevorderend	Bevorderend	Gedeeltelijk belemmerend/bevorderend	Bevorderend
<b>Afhankelijke variabelen</b>				
<b>Mate toepassing netwerkmanagement</b>	5x In hoge mate toegepast 1x Gedeeltelijk toegepast	3x In hoge mate toegepast 3x Gedeeltelijk toegepast	3x In hoge mate toegepast 3x Gedeeltelijk toegepast	1x In hoge mate toegepast 5x Gedeeltelijk toegepast
<b>Tevredenheid over resultaat samenwerking</b>	Tevreden	Redelijk tevreden	Redelijk tevreden	Redelijk tevreden

Deze tabel laat zien dat als we kijken naar vaardigheden, alleen verschillen tussen de gemeenten aanwezig zijn voor wat betreft een open houding, samenwerkingsvaardigheden en strategische vaardigheden. De profielkenmerken komen geheel overeen. Dit geldt ook voor de rol van de leidinggevende en de mate van autonomie. Voor wat betreft de politieke omgeving zijn de uitkomsten voor Spijkenisse, Hellevoetsluis en Westvoorne gelijk. Alleen Brielle wijkt af. Als we kijken naar de mate van de toepassing van netwerkmanagement zijn er verschillen tussen de gemeenten.

Alleen Hellevoetsluis en Brielle hebben gelijke uitkomsten. Voor Spijkenisse is de tevredenheid over het resultaat van de samenwerking verschillend ten opzichte van de andere gemeenten. Al met al kunnen we stellen dat er weinig verschillen zijn in de waarden van de onafhankelijke variabelen tussen de gemeenten. Het grootste verschil zien wij in de afhankelijke variabele 'toepassing van netwerkmanagement'.

## 6. Conclusies, aanbevelingen & reflectie

Met ons onderzoek trachten we antwoord te vinden op de vraag: *'Onder welke voorwaarden en op welke wijze kunnen netwerkmanagers van de gemeenten op Voorne-Putten de gemeentelijke netwerkmanagementrol optimaal vervullen om in samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners tot gedragen beleid te komen?'* In dit hoofdstuk geven we onze conclusies en aanbevelingen, die leiden tot de beantwoording van onze onderzoeksvraag.

In paragraaf 6.1 staan de conclusies van ons onderzoek centraal. Om tot een antwoord op onze onderzoeksvraag te komen, hebben we in de theorie aanknopingspunten gevonden voor wat nodig is voor succesvol netwerkmanagement en de bevorderende en belemmerende condities die hier een rol bij spelen. Onze theoretische conclusies geven we weer in paragraaf 6.1.1. Vervolgens hebben we empirisch onderzocht of onze theoretische bevindingen overeenkomen met de ervaringen in de praktijk. Onze conclusies hierover benoemen we in paragraaf 6.1.2. Hieruit volgen ook de bevorderende en belemmerende condities die invloed hebben op succesvol netwerkmanagement. Omdat in ons onderzoek deze condities een centrale plaats innemen, geven we deze in paragraaf 6.1.3 in een overzicht weer. In paragraaf 6.2 formuleren we onze aanbevelingen voor de praktijk. We eindigen in paragraaf 6.3 met een reflectie op ons onderzoek.

### 6.1 Conclusies

#### 6.1.1 Theoretische conclusie

Steeds vaker kiest de overheid voor horizontale sturing, waarbij de overheid binnen netwerken samenwerkt met non-overheidsactoren. Deze netwerken bestaan uit veel actoren met uiteenlopende belangen, die wederzijds afhankelijk van elkaar zijn en waarbij men een frequente interactie heeft. Een netwerk bestaat om tot oplossingen te komen voor een bepaald probleem of vraagstuk. De ambtenaar van een gemeente kan binnen een dergelijk netwerk optreden als netwerkmanager. Maar wat moet de ambtenaar als netwerkmanager precies doen? Om dit te begrijpen, hebben we als eerste gekeken naar de kenmerken van netwerkmanagement. Deze kenmerken van netwerkmanagement zijn de taken van de netwerkmanager en zijn de basis voor het handelen van de netwerkmanager. We hebben een zestal taken gedestilleerd uit de theorie die tot de taken van de netwerkmanager gerekend kunnen worden, namelijk:

1. activeren: het opstarten van het netwerk en in deze fase het selecteren van actoren voor het netwerk;
2. de-activeren: het herschikken van de bestaande netwerkstructuur;
3. openheid: het aannemen van een open houden bij het vormen van het netwerk;
4. mobiliseren: het bouwen van draagvlak onder actoren;
5. framen: het ontwikkelen en het beïnvloeden van de netwerkregels en/of beschikbare middelen en het veranderen van de percepties van de actoren;
6. synthetiseren: het creëren van condities voor productieve interacties door het voorkomen, minimaliseren en het wegnemen van belemmeringen voor de samenwerking en de voortgang van het proces.

Succesvol netwerkmanagement hangt niet alleen af van het toepassen van deze taken, maar ook van de manier waarop deze taken worden uitgevoerd. Maar wat zorgt er nu voor dat de netwerkmanager deze taken zo optimaal mogelijk kan uitvoeren? We concluderen aan de hand van de theorie dat een viertal condities een bevorderende dan wel een belemmerende invloed heeft op de invulling van de netwerkmanagementrol. Wat als eerste invloed heeft op het handelen van de netwerkmanager, is de mate waarin de netwerkmanager over vaardigheden beschikt.

We hebben deze vaardigheden gevat in vijf hoofdvaardigheden, namelijk communicatieve & sociale vaardigheden, analytische vaardigheden, open houding, sturingsvaardigheden en samenwerkingsvaardigheden. De netwerkmanager moet ook over bepaalde profielkenmerken beschikken om succesvol te zijn in de rol van netwerkmanager. We hebben vier hoofdeigenschappen vastgesteld die bevorderend of belemmerend zijn, namelijk betrouwbaar, inspirator, politiek sensitief en ondernemend zijn. We zijn ook tot de conclusie gekomen dat een aantal condities invloed heeft op de netwerkmanagementrol die niet te maken hebben met de netwerkmanager zelf maar met zijn omgeving. Zo is volgens de theorie de rol van de leidinggevende van invloed op de netwerkmanager. Om het handelen van de netwerkmanager te bevorderen, dient de leidinggevende met name een coachende rol te vervullen. Ten slotte hebben we opgemaakt uit de theorie dat autonomie een bevorderende of belemmerende conditie is voor netwerkmanagement. Het gaat dan om de mate van (politieke) handelingsvrijheid van de netwerkmanager.

### **6.1.2 Empirische conclusie**

In deze paragraaf trekken we conclusies over de mate waarin de bevorderende en belemmerende condities zoals genoemd in de vorige paragraaf een verklaring bieden voor de mate waarin netwerkmanagement is toegepast en de tevredenheid van de actoren over de resultaten van de samenwerking. We kijken welke factoren vooral verantwoordelijk lijken te zijn voor de verschillen die tussen de gemeenten optreden. Ook gaan we in op de bevorderende en belemmerende condities die niet in de theorie zijn aangegeven.

#### **Vaardigheden en profiel**

Als we kijken naar vaardigheden heeft de netwerkmanager van Spijkenisse volgens de respondenten de meeste vaardigheden toegepast, opgevolgd door Brielle, daarna Hellevoetsluis en ten slotte Westvoorne. Uit ons onderzoek blijkt dat Spijkenisse het meest netwerkmanagement heeft toegepast en dat de respondenten ook het meest tevreden zijn over de samenwerking. In de casus van Westvoorne heeft de netwerkmanager het minst netwerkmanagement toegepast en zijn de respondenten redelijk tevreden over de samenwerking. Volgens de respondenten beschikt de netwerkmanager van Westvoorne over de minste vaardigheden.

In de casus van Hellevoetsluis en Brielle is in gelijke mate netwerkmanagement toegepast en zijn ook de vaardigheden van netwerkmanagers gelijk. Ook zijn de respondenten in deze casussen vergelijkbaar tevreden over de samenwerking, maar dit is niet afwijkend ten opzichte van Westvoorne. Omdat in Spijkenisse de meeste vaardigheden aanwezig waren, netwerkmanagement het meest is uitgevoerd en de tevredenheid onder de respondenten het grootst was, denken we dat vaardigheden van invloed zijn op netwerkmanagement en het resultaat. De casus van Westvoorne, waarin ten opzichte van Spijkenisse precies het omgekeerde beeld naar voren komt, bevestigt dit beeld ook. We concluderen dan ook dat, zoals ook in de theorie is aangegeven, vaardigheden in de praktijk een bevorderende conditie voor succesvol netwerkmanagement is.

Voor wat betreft de profielkenmerken van de netwerkmanager hebben alle gemeenten de kenmerken zoals genoemd in de literatuur, onderstreept. Het gaat hierbij om eigenschappen als betrouwbaarheid, een inspirator zijn, politiek sensitief zijn en ondernemend zijn. We weten niet of de netwerkmanagers daadwerkelijk beschikten over deze profielkenmerken en of het profiel van de netwerkmanager een bevorderende of belemmerende invloed heeft gehad. Toch denken we dat aangezien de profielkenmerken door alle gemeenten zijn genoemd en ook in de literatuur deze terugkomen, deze kenmerken mogelijk bevorderend zijn voor het handelen van de netwerkmanager en de uiteindelijke tevredenheid over het resultaat van de samenwerking.

Niet in de literatuur genoemd, maar wel door alle gemeenten, is het profielkenmerk 'samenwerkingspartner of verbindingspersoon'. We zijn net als de gemeenten van mening dat de netwerkmanager moet worden gezien als samenwerkingspartner of verbindingspersoon. In netwerken draait het immers om samenwerking tussen actoren en verbinding van verschillende belangen en inzichten. Een samenwerkingspartner of verbindingspersoon is volgens ons een toevoeging aan de in de literatuur genoemde profielkenmerken. We denken dat dit profielkenmerk positief van invloed is op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid in het netwerk. Inhoudelijke kennis lijkt ook één van de elementen te zijn die bijna alle gemeenten belangrijk vinden in de selectie van de netwerkmanager. Dit kunnen we ons ook voorstellen. Want als netwerkmanager is het nodig om meer te zijn dan een gespreksleider. Van de netwerkmanager wordt immers verwacht dat hij het proces beïnvloedt, wat enige inhoudelijke kennis vereist. Daarom kan inhoudelijke kennis mogelijk ook als profielkenmerk voor de netwerkmanager worden aangemerkt.

### **Leidinggevende**

We hebben geconstateerd dat in alle vier de casussen de leidinggevende als bevorderende conditie is ervaren door de netwerkmanagers. Netwerkmanagement vraagt volgens ons, net als in de theorie wordt benoemd, met name om coachend leiderschap. In alle casussen worden elementen genoemd die hieraan te relateren zijn, zoals een sparringpartner zijn, vertrouwen tussen de netwerkmanager en de leidinggevende en het ondersteunen door de leidinggevende. Wat we opmerkelijk vinden, is dat het geven van ruimte aan de netwerkmanager, hetgeen een indicator is voor coachend leiderschap, niet door de leidinggevende van Spijkenisse is genoemd, maar wel door de leidinggevende van de andere drie gemeenten. In onze eerdere conclusie hebben we dit verklaard doordat de leidinggevende van Spijkenisse heeft aangegeven dat er weinig autonomie voor de netwerkmanager aanwezig is. Weinig ruimte voor de netwerkmanager duidt volgens ons op minder coachend en meer sturend leiderschap. Ook lijkt het sturen op resultaten, zoals door Spijkenisse en Hellevoetsluis is genoemd, te duiden op een beperkter coachend leiderschap.

We kunnen op basis van dit alles geen duidelijke conclusies trekken over de invloed van coachend leiderschap op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid. Uit de analyse blijkt dat de leidinggevende van Spijkenisse waarschijnlijk het minste gecoacht heeft. Hoeveel minder dit precies is, kunnen we niet vaststellen. Het netwerkmanagement is echter wel het meest toegepast en de tevredenheid van de respondenten is het grootst. Tegelijkertijd lijkt het erop dat de leidinggevendes van Brielle en Westvoorne het meest coachend zijn geweest. Toch is met name in de casus van Westvoorne het minst netwerkmanagement toegepast. De tevredenheid van de respondenten was voor Brielle en Westvoorne gelijk, maar wel minder dan in Spijkenisse.

### **Autonomie**

We hebben geconcludeerd dat in alle casussen gedeeltelijk sprake was van autonomie. In alle gevallen wordt handelingsvrijheid en beleidsvrijheid als een bevorderende conditie genoemd, net als het vertrouwen van de leidinggevende en/of de organisatie.

Uit de analyse is gebleken dat de autonomie waarover de netwerkmanagers van Spijkenisse, Hellevoetsluis en Brielle beschikten, vergelijkbaar is. Als we de antwoorden van de respondenten, de leidinggevende en de netwerkmanager in ogeschouw nemen, lijkt de netwerkmanager van Westvoorne over het meeste autonomie te beschikken. Toch heeft de netwerkmanager van Westvoorne het minst netwerkmanagement toegepast en zijn de respondenten het minst tevreden over het resultaat van de samenwerking. Als we kijken naar Spijkenisse, waarbij netwerkmanagement het beste is toegepast en de respondenten het meest tevreden waren, had de netwerkmanager minder autonomie dan de netwerkmanager van Westvoorne.

Hoewel wij op basis van de onderzochte casussen autonomie niet als verklaring hebben kunnen vaststellen voor het succesvol handelen van de netwerkmanager, wil dit niet zeggen dat autonomie geen effect heeft op het handelen van de netwerkmanager. Het kan namelijk zijn dat andere condities het effect van autonomie tenietdoen.

### **Politieke omgeving**

In de casussen van Spijkenisse, Hellevoetsluis en Westvoorne was er geen sprake van een politiek spanningsveld. Alleen in de casus van Brielle was de politieke omgeving gedeeltelijk belemmerend/bevorderend.

Zaken als het al dan niet vaststellen van randvoorwaarden of draagvlak van de politiek, kunnen we niet als een verklarende conditie aanmerken. Zo waren er in zowel de casus van Hellevoetsluis als Westvoorne geen randvoorwaarden gesteld. Toch zijn er verschillen tussen deze casussen in de toepassing van netwerkmanagement en de tevredenheid. In de casussen van Spijkenisse, Hellevoetsluis en Westvoorne was er veel politiek draagvlak voor netwerkmanagement. Maar ook daar zijn er verschillen in de toepassing van netwerkmanagement en de tevredenheid. Hoewel de politieke omgeving als een belemmerende/bevorderende conditie in de theorie wordt aangemerkt, hebben wij dit via ons empirisch onderzoek niet kunnen vaststellen.

### **Overige bevorderende en belemmerende condities**

Uit het bovenstaande kunnen we concluderen dat we via ons onderzoek hebben vastgesteld dat vaardigheden en profielkenmerken bevorderende condities zijn voor succesvol netwerkmanagement. We hebben dit niet kunnen vaststellen voor de condities leidinggevende en autonomie en de politieke omgeving. Wellicht zijn er nog andere bevorderende of belemmerende condities die een verklaring bieden voor de mate waarin netwerkmanagement is toegepast en de tevredenheid van de respondenten in de vier casussen. Met behulp van de overige bevorderende en belemmerende condities die we in de analyse zijn tegengekomen, gaan we hier verder op in.

Door de gemeenten is het hebben van een gezamenlijk belang genoemd als bevorderende conditie voor succesvol netwerkmanagement, net als gedragen doelstellingen. Uiteenlopende belangen worden daarentegen gezien als belemmerend. Als we kijken naar de door ons onderzochte casussen, valt het op dat bij de casus van Spijkenisse doelstellingen gedragen werden en belangen niet ver uiteen lagen. Alle partijen hadden niet alleen een belang om deel te nemen aan het netwerk maar ook een verantwoordelijkheid (vanuit wetgeving of anderszins). Ook de belangen van de partijen in de casussen van Hellevoetsluis en Brielle lagen niet ver uiteen. In Brielle moest men komen tot een huisstijl waarbij alle partijen baat bij hebben. In de casus van Hellevoetsluis stond het opknappen van de buurt centraal. Alle inwoners konden invloed uitoefenen op hun nabije omgeving, bijvoorbeeld de straat waarin ze wonen. Hierdoor lagen de belangen niet ver uiteen. In Westvoorne daarentegen, waren veel partijen betrokken en lagen de belangen ver uiteen. Er waren veel verschillende gebruikersgroepen voor het badstrand, die tegengestelde belangen hadden. Dit verklaart volgens ons mogelijk de mate waarin netwerkmanagement succesvol is. In een netwerk waarin belangen ver uiteen liggen, is het wellicht moeilijker om alle partijen tevreden te stellen. De analyse laat dit voor Westvoorne ook zien.

Ook is het vertrouwen tussen de actoren door de gemeenten aangemerkt als bevorderende conditie voor succesvol netwerkmanagement. In Spijkenisse kenden de betrokken partijen elkaar al langer en had de gemeente al geïnvesteerd in het netwerk. Ook in Hellevoetsluis werkt de netwerkmanager altijd met een vaste kern aan samenwerkingspartners. In de casus van Brielle waren eveneens al de meeste actoren met elkaar bekend.

Hoewel een aantal actoren in de casus van Westvoorne bekend met elkaar waren, betrof het nog geen bestaand netwerk en was een meerderheid van de actoren onbekend met elkaar. Uit dit alles maken we op dat vooral in de casus van Westvoorne het netwerk een relatief nieuwe structuur was.

Daar komt nog bij dat in een relatief korte tijd tot resultaten gekomen moest worden en dat de verschillende actoren maar een paar keer aan het netwerk konden deelnemen. Met name in de casussen van Spijkenisse en Hellevoetsluis is meer de tijd genomen om met elkaar in gezamenlijkheid tot resultaten te komen. Hieruit concluderen we dat hoe vaker mensen met elkaar samenwerken, hoe meer het onderlinge vertrouwen toeneemt. Dit heeft waarschijnlijk invloed op succesvol netwerkmanagement. De conditie 'vertrouwen tussen de actoren', kan mogelijk een verklaring bieden waarom de respondenten in Westvoorne het minst tevreden waren.

De gemeenten hebben bevorderende condities genoemd die te relateren zijn aan de rol van de netwerkmanager. Zo wordt een onpartijdige rol genoemd, een combinatie van een procesmatige en inhoudelijke rol en de rol van inhoudelijke expert. Ook geven ze aan dat de rol van netwerkmanager goed geborgd moet zijn. Ten aanzien van de rol van netwerkmanager werden ook belemmerende condities benoemd, zoals het tegelijk hebben van een procesmatige en inhoudelijke rol, het moeten sturen op uitkomsten en het moeten inbrengen van inhoudelijke belangen vanuit de eigen organisatie.

De netwerkmanager van Spijkenisse had zowel een procesmatige als inhoudelijke rol en moest binnen bepaalde doelstellingen tot een resultaat komen. In de casus van Hellevoetsluis was sprake van een procesmatige en inhoudelijke rol, zonder verder te moeten sturen op uitkomsten en inhoudelijke belangen van de gemeente. In Brielle was de netwerkmanager vooral procesmatig bezig en hoefde niet binnen de gestelde randvoorwaarden te sturen op inhoud. In de casus van Westvoorne had de netwerkmanager enkel een procesmatige rol en heeft de netwerkmanager niet hoeven sturen op uitkomsten en hoefde ook geen inhoudelijke belangen van de gemeente in te brengen. Alle netwerkmanagers hadden wel inhoudelijke kennis. Uit dit alles kunnen we echter geen conclusies trekken over de mate waarin de invulling van de rol invloed heeft op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid in het netwerk. Daarvoor is het beeld veel te wisselend.

De gemeenten hebben allemaal bevorderende en belemmerende condities genoemd die te maken hebben met de interne organisatie, waaronder korte lijnen, voldoende financiële middelen en/of tijd en een compacte en/of flexibele organisatiestructuur. Hoewel we denken dat deze zaken inderdaad bevorderend of belemmerend kunnen zijn voor succesvol netwerkmanagement, is het niet mogelijk om op basis van ons onderzoek hierover uitspraken te doen. De gemeenten zijn namelijk allemaal op een vergelijkbare wijze georganiseerd en hebben ook allemaal te maken met beperkte middelen.

### **6.1.3 Conclusie bevorderende en belemmerende condities**

In deze paragraaf geven we een overzicht van de bevorderende en belemmerende condities die we op basis van ons onderzoek hebben vastgesteld. Ook noemen we de knelpunten die de gemeenten ervaren hebben bij het toepassen van netwerkmanagement.

Als eerste geven we in onderstaande tabel een aantal punten ter verbetering in de toepassing van netwerkmanagement.



Tabel 6.1 Verbeterpunten toepassing netwerkmanagement

<b>Verbeterpunten toepassen netwerkmanagement</b>
De-activeren
Framen

We hebben geconstateerd dat ten aanzien van deze twee punten er voor vrijwel alle gemeenten nog verbeteringen noodzakelijk zijn. Netwerkmanagers en leidinggevendenden hebben geen uitspraken gedaan over de-activeren. Ook de respondenten hebben dit punt maar beperkt waargenomen. Enkel Spijkenisse lijkt wel in hoge mate de-activeren te hebben toegepast. Voor wat betreft framen hebben alle gemeenten dit slechts gedeeltelijk toegepast. Uit de analyse blijkt dat met name het beïnvloeden van percepties nog onvoldoende plaatsvindt.

Als tweede geven we in onderstaande tabel de condities voor succesvol netwerkmanagement. Deze hebben we in de theorie aangetroffen en empirisch onderzocht.

Tabel 6.2 Bevorderende en belemmerende condities vanuit theorie

<b>Bevorderende en/of belemmerende condities</b>
Vaardigheden
Profielkenmerken: betrouwbaar, inspirator, politiek sensitief en ondernemerschap
Leidinggevende in rol van coach
Autonomie: handelingsvrijheid, beleidsvrijheid, vertrouwen van de leidinggevende of organisatie
Politieke omgeving

Een gebrek aan vaardigheden, het ontbreken van profielkenmerken, een leidinggevende die te weinig coachend is of een gebrek aan autonomie, kan ertoe bijdragen dat de netwerkmanager minder succesvol netwerkmanagement toepast. Wanneer deze condities echter in voldoende mate aanwezig zijn, dragen ze juist bij aan succesvol netwerkmanagement.

Overall worden in de praktijk ook de vaardigheden die in de theorie worden aangemerkt als een bevorderende conditie voor netwerkmanagement ervaren. Wat wel opvalt, is dat sturingsvaardigheid door alle netwerkmanagers slechts gedeeltelijk is toegepast. Vanuit de analyse weten we ook dat netwerkmanagers nog niet erg bedreven zijn in het beïnvloeden van percepties van actoren, oftewel framen. Het beïnvloeden van actoren lijkt dan ook nog onvoldoende in het DNA van netwerkmanagers voor te komen. Het beperkt beschikken over sturingsvaardigheden kan volgens ons hiermee verband houden. Uit zowel de theorie als het empirisch onderzoek maken we op dat profielkenmerken als betrouwbaarheid, een inspirator zijn, politiek sensitief zijn en ondernemend zijn, mogelijk bevorderend zijn voor succesvol netwerkmanagement. We hebben deze kenmerken niet feitelijk kunnen vaststellen in het empirisch onderzoek maar omdat in de interviews deze kenmerken veel genoemd zijn, gaan we ervan uit dat deze kenmerken een positief effect zullen hebben. Hoewel autonomie en de leidinggevende als een bevorderende conditie in de theorie worden aangemerkt, hebben wij dit via ons empirisch onderzoek niet kunnen vaststellen. Opmerkelijk is dat de netwerkmanagers van de gemeenten de rol van hun leidinggevendenden allen als positief hebben ervaren. In die zin is de rol van de leidinggevende dus bevorderend, net zoals in de theorie wordt genoemd. Als we echter kijken naar de invloed van de leidinggevende op de mate waarin netwerkmanagement is toegepast en de actoren tevreden waren, kunnen we geen causaal verband aantonen. Ditzelfde geldt ook voor autonomie. Autonomie lijkt in alle casussen gedeeltelijk belemmerend en/of bevorderend te zijn geweest. Uit de interviews hebben we wel kunnen afleiden dat er toch verschillen zijn in de mate van autonomie, waarbij in Spijkenisse de minste autonomie lijkt te bestaan en in Westvoorne het meest.

Als we dan wederom kijken naar de invloed van autonomie op de mate waarin netwerkmanagement is toegepast en de actoren tevreden waren, kunnen we geen causaal verband aantonen.

We benoemen in onderstaande tabel de belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement. Deze hebben we *niet* in de literatuur aangetroffen maar zijn wel door alle gemeenten genoemd.

Tabel 6.3 Overige belemmerende condities

<b>Overige belemmerende condities</b>		
<b>Netwerk</b>	<b>Rol netwerkmanager</b>	<b>Interne organisatie</b>
- Uiteenlopende belangen	- Invulling van rol, namelijk procesmatig en inhoudelijk - Moeten sturen op uitkomsten - Moeten inbrengen van inhoudelijke belangen organisatie	- Eilandjescultuur - Hiërarchische structuur - Trage en lange interne processen - Politiek die snel resultaten wil zien - Resultaatgerichtheid van de organisatie - Beperkte tijd - Beperkte financiën

Interessant is dat uiteenlopende belangen in het netwerk door gemeenten aangemerkt worden als belemmerend voor succesvol netwerkmanagement. Zeker in het licht bezien van dat netwerken zich met name kenmerken door uiteenlopende belangen. Vanuit het perspectief van de gemeenten vinden we het tegelijkertijd begrijpelijk, zeker als we bedenken dat gemeenten nog aan het leren zijn om in netwerken te werken en tot nu toe vaak bij het maken van beleid weinig ervaring hebben met uiteenlopende belangen en wensen van actoren. We hebben met ons onderzoek kunnen vaststellen dat uiteenlopende belangen belemmerend zijn voor succesvol netwerkmanagement.

De gemeenten noemen verder een aantal belemmerende condities die te relateren zijn aan de rol van de netwerkmanager. Als de netwerkmanager te veel moet sturen op uitkomsten en inhoudelijke belangen van de organisatie in het netwerk moet brengen, is dit belemmerend. Dit houdt ook verband met het tegelijk moeten invullen van zowel een procesmatige als inhoudelijke rol. De meeste gemeenten ervaren ook dit als belemmerend. Hoewel het ons inderdaad niet gemakkelijk lijkt om als netwerkmanager een inhoudelijke rol in het netwerk te moeten invullen, aangezien alleen al het uitvoeren van de taken voor netwerkmanagement een uitdaging op zich is, hebben we dit in ons onderzoek niet als een feitelijk belemmerende conditie vastgesteld.

Ook ten aanzien van de gemeentelijke organisatie noemen gemeenten een aantal belemmerende condities. Zo is het volgens de gemeenten belemmerend als de politiek snel resultaten wil, of als men afgerekend wordt op resultaten. We hebben deze condities niet als belemmeringen via ons onderzoek kunnen vaststellen. Verder noemen gemeenten een hiërarchische structuur waardoor er langdurige en trage processen en procedures bestaan. Ook is een eilandjescultuur als belemmerend aangemerkt. Als laatste is een gebrek aan financiële middelen en een gebrek aan tijd als knelpunten voor succesvol netwerkmanagement genoemd. Ook hier kunnen we ons iets bij voorstellen. We hebben ook dit aspect niet via het empirisch onderzoek kunnen vaststellen.

Tot slot geven we in onderstaande tabel de bevorderende condities voor succesvol netwerkmanagement. Deze hebben we *niet* in de literatuur aangetroffen maar zijn wel door alle gemeenten genoemd.

Tabel 6.4 Overige bevorderende condities

<b>Overige bevorderende condities</b>		
<b>Netwerk</b>	<b>Rol netwerkmanager</b>	<b>Interne organisatie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezamenlijk belangen</li> <li>- Gezamenlijke doelstellingen en/of focus</li> <li>- Motivatie van actoren</li> <li>- Vertrouwen tussen actoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespreksleider zijn</li> <li>- Zorgen voor een goede sfeer</li> <li>- Enthousiasmeren en waarderen van actoren</li> <li>- Zorgen voor betrokkenheid van actoren</li> <li>- Duidelijke opvatting over rol en borging rol netwerkmanager</li> <li>- Rol met inhoudelijke kennis</li> <li>- Onpartijdige rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrouwen en commitment vanuit gemeentelijke organisatie voor aanpak netwerkmanagement</li> <li>- Flexibele organisatie</li> <li>- Compacte organisatiestructuur</li> <li>- Korte lijnen</li> <li>- Voldoende financiële middelen</li> <li>- Voldoende tijd</li> <li>- Leidinggevende als sparringpartner en klankbord</li> <li>- Leidinggevende die vertrouwen heeft in de netwerkmanager</li> </ul>

De gemeenten noemen een aantal bevorderende condities die te relateren zijn aan het netwerk. Zo noemen de gemeenten het hebben van gezamenlijke belangen en gedragen doelstellingen als bevorderend. Zoals we eerder hebben aangegeven, hebben we via ons empirisch onderzoek ook feitelijk kunnen vaststellen dat dit een bevorderende conditie is. Dit geldt eveneens voor het vertrouwen tussen de actoren in het netwerk. Gemeenten noemen ook de motivatie van actoren als belangrijk. Dit hebben we niet via ons onderzoek vastgesteld.

Voor wat betreft bevorderende condities die te maken hebben met de rol van de netwerkmanager, noemen de gemeenten het zorgen voor een goede sfeer, het enthousiasmeren en waarderen van actoren en het zorgen voor betrokkenheid van actoren. Deze aspecten worden als taak van de netwerkmanager gezien en hebben we niet terug gevonden in de literatuur. Hoewel we met ons onderzoek niet hebben kunnen vaststellen dat deze aspecten bevorderend zijn, kunnen we ons wel voorstellen dat deze relevant zijn voor succesvol netwerkmanagement. Dit zelfde geldt voor de vaardigheid van het zijn van een gespreksleider. Verder geven de meeste gemeenten aan dat het belangrijk is als de netwerkmanager een onpartijdige rol heeft, de rol van procesleider. Wel geven gemeenten aan dat enige inhoudelijke kennis van het onderwerp bevorderend is. De rol van netwerkmanager dient goed geborgd te zijn in de organisatie. Met het ons onderzoek hebben we niet kunnen vaststellen in hoeverre deze condities daadwerkelijk bevorderend zijn.

De gemeenten noemen ten slotte nog bevorderende condities die te maken hebben met de gemeentelijke organisatie. Zo zijn een compacte en/of flexibele organisatiestructuur en korte lijnen volgens de gemeenten een bevorderende condities. Spijkenisse benoemt specifiek dat een organisatie die gewend is kansen te grijpen, bevorderend is voor het snel kunnen schakelen van de netwerkmanager in het netwerk. Gemeenten geven aan dat er een duidelijke gemeentelijke visie moet bestaan over netwerkmanagement, dat er vanuit de organisatie vertrouwen is in de aanpak van projecten in netwerken en/of dat er commitment is aan het project bij het management. Er moet vanuit de organisatie voldoende financiële middelen en/of tijd beschikbaar worden gesteld. Ten slotte geven gemeenten aan dat de leidinggevende als sparringpartner en klankbord en het vertrouwen tussen de netwerkmanager en de leidinggevende bevorderend is voor succesvol netwerkmanagement. We vinden het aannemelijk dat deze condities bevorderend zijn voor succesvol netwerkmanagement, maar wederom hebben we deze condities niet via het empirisch onderzoek als bevorderend kunnen vaststellen.

## 6.2 Aanbevelingen

Na de voorgaande paragrafen, resteert ons het doen van aanbevelingen aan de gemeenten van Voorne-Putten. In deze paragraaf formuleren wij generieke aanbevelingen voor wat nodig is voor succesvol netwerkmanagement. Hoewel we in de toepassing van netwerkmanagement en de bevorderende en belemmerende condities voor succesvol netwerkmanagement enkele verschillen hebben geconstateerd tussen de gemeenten, zijn we tot de conclusie gekomen dat er vooral ook veel overeenkomsten zijn. Dit maakt het doen van generieke aanbevelingen mogelijk.

Onze eerste set van aanbevelingen is gericht op aspecten die betrekking hebben op de taken van de netwerkmanager, de netwerkmanager zelf en de rol van de netwerkmanager. Wij doen aan de gemeenten hierover de volgende aanbevelingen:

1. Uit ons onderzoek blijkt dat de gemeenten op Voorne-Putten bedreven zijn in de toepassing van netwerkmanagement. Hoewel er verschillen zijn, heeft geen van de netwerkmanagers slecht gepresteerd. Twee taken worden door de meeste gemeenten niet voldoende toegepast, namelijk de-activeren en framen. Met name voor wat betreft framen, specifiek het beïnvloeden van actoren, heeft ons onderzoek laten zien dat de netwerkmanagers onvoldoende deze taak hebben toegepast. Onze aanbeveling is dan ook om netwerkmanagers meer bewust te maken van deze taken. Daarbij adviseren we gemeenten de (toekomstige) netwerkmanagers een opleiding aan te bieden. Deze opleiding dient volgens ons te gaan over de taken van de netwerkmanager en de voorwaarden om tot succesvol netwerkmanagement te komen. Het aantrekken of het opleiden van de juiste netwerkmanagers kan ervoor zorgen dat gemeenten steeds meer in netwerken gaan werken, deze netwerken ook succesvol zijn en hun beoogde meerwaarde leveren.
2. Om als ambtenaar in een netwerk optimaal de rol van netwerkmanager te kunnen vervullen, is het een voorwaarde dat de netwerkmanager beschikt over de juiste vaardigheden. Zowel de ambtenaar in de rol van netwerkmanager als de gemeentelijke organisatie dienen zich hiervan rekenschap te geven. Voor Westvoorne is het met name aan te bevelen aandacht aan vaardigheden te besteden. Sturingsvaardigheden is voor alle gemeenten een aandachtspunt. Onze aanbeveling voor alle gemeenten is om netwerkmanagers op vaardigheden te trainen, specifiek op sturingsvaardigheden en strategische vaardigheden.
3. In de selectie van ambtenaren als netwerkmanagers is het volgens ons belangrijk om rekening te houden met specifieke profielkenmerken waaraan de netwerkmanager moet voldoen. Omdat profielkenmerken volgens ons, in tegenstelling tot vaardigheden, in mindere mate te trainen zijn, adviseren wij de gemeenten om in de werving- en selectieprocedures voor nieuwe medewerkers aandacht te schenken aan deze profielkenmerken.
4. Aanvullend op de vorige aanbeveling, is het ook van belang dat de netwerkmanager in staat is om actoren in het netwerk te enthousiasmeren, te waarderen en te zorgen voor betrokkenheid onder de actoren. De gemeenten geven dit aan als bevorderende conditie. We raden netwerkmanagers aan om op deze aspecten altijd te investeren, omdat dit het draagvlak onder de actoren voor het netwerk bevordert.
5. Uit ons onderzoek blijkt dat met name de netwerkmanagers het moeilijk vinden om een procesmatige rol te verenigen met een inhoudelijke. Het moeten sturen op uitkomsten en het moeten inbrengen van inhoudelijke belangen van de organisatie wordt als belemmerend gezien. Enige inhoudelijke kennis wordt wel als voorwaarde gezien voor netwerkmanagement.

Als we kijken naar de vaardigheden en profielkenmerken waarover een netwerkmanager moet beschikken en het complexe takenpakket van de netwerkmanager, concluderen we dat netwerkmanagement een complexe aangelegenheid is. Om tot resultaten te komen waarover actoren tevreden zijn, is het volgens ons nodig om een onpartijdige rol in te vullen. Gezien de complexiteit van netwerkmanagement adviseren wij gemeenten dan ook beide rollen te scheiden.

Dit betekent dat de netwerkmanager volgens ons een onpartijdige rol speelt en zich daarmee volledig kan concentreren op de complexe taken die we beschreven hebben. Indien gewenst, kan een inhoudelijke expert van de gemeente als actor deelnemen aan het netwerk en de inhoudelijke belangen van de gemeente vertegenwoordigen. We raden de gemeenten aan om de rol van de netwerkmanager duidelijk te beschrijven en deze goed te borgen in de gemeentelijke organisatie.

Onze tweede set van aanbevelingen richt zich op aspecten die betrekking hebben op de omgeving van de netwerkmanager. Wij doen aan de gemeenten hierover de volgende aanbevelingen:

1. Uit ons onderzoek blijkt dat in sommige gemeenten van Voorne-Putten netwerkmanagement al wat meer voeten aan de grond heeft dan in andere gemeenten. Als de gemeenten van Voorne-Putten meer in samenwerking met andere partijen tot oplossingen voor vraagstukken willen komen, begint het volgens ons bij een gemeentelijke visie op netwerkmanagement. Het is belangrijk dat zowel de politiek als het management zich committeren aan deze vorm van sturing. Dit betekent volgens ons dat netwerkmanagement door de gemeenten omarmd moet worden, alvorens er überhaupt gekomen kan worden tot succesvol netwerkmanagement. Wanneer de gemeenten het belang van samenwerken in netwerken namelijk onderstrepen, zullen zij ook bereid zijn om de voorwaarden te scheppen voor succesvol netwerkmanagement. We adviseren gemeenten dan ook om een visie op te stellen over netwerkmanagement met daarin kaders over de rol van de netwerkmanager.
2. Ons onderzoek laat zien dat gemeenten het bevorderend vinden als de netwerkmanager beschikt over voldoende autonomie. Het gaat om aspecten als handelingsvrijheid, beleidsvrijheid en het vertrouwen van de leidinggevende en/of de organisatie. Daarnaast wordt de politieke omgeving ook als een bevorderend dan wel belemmerende factor aangemerkt. Hoewel we met ons onderzoek autonomie niet als verklarende conditie voor succesvol netwerkmanagement hebben vastgesteld, gaan we er wel vanuit dat autonomie bijdraagt aan succesvol netwerkmanagement. Want niet alleen noemen gemeenten autonomie als belangrijk, maar ook in de literatuur wordt autonomie als bevorderend aspect aangeduid. Onze aanbeveling aan de gemeenten, zowel richting de politiek als het management, is dan ook om netwerkmanagers autonomie te geven, opdat zij rechtstreeks met de betrokken actoren zaken kunnen afstemmen. Aangezien uit ons onderzoek is gebleken dat autonomie het minst aanwezig is in Spijkenisse, is dit voor Spijkenisse met name een aandachtspunt.
3. Uit ons onderzoek hebben we helaas geen duidelijke conclusie kunnen trekken over de invloed van coachend leiderschap op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid van de actoren. Toch is de rol van de leidinggevende in ons onderzoek door alle netwerkmanagers van de gemeenten als bevorderend aangemerkt. Wij denken dat de leidinggevende vooral een coach moet zijn voor de netwerkmanager. Aan de gemeenten van Voorne-Putten adviseren wij bij netwerkmanagement coachende leidinggevend en op te leiden en in te zetten. Daarbij moeten deze leidinggevend en netwerkmanagers ondersteunen en adviseren. Omdat in Spijkenisse en Hellevoetsluis door de leidinggevend en het meest nog gestuurd wordt, is dit specifiek voor deze gemeenten een aandachtspunt.
4. We hebben in ons onderzoek geconstateerd dat veel gemeenten vinden dat een eilandjescultuur en een hiërarchische organisatie waarin trage en lange interne processen bestaan, belemmerend is voor succesvol netwerkmanagement. Daarentegen noemen zij een compacte en flexibele organisatie met korte lijnen als bevorderend. Aanvullend noemt Spijkenisse specifiek een organisatie waar ingespeeld kan worden op nieuwe kansen. Naar aanleiding hiervan denken wij dat het aan te bevelen is om de interne organisatie meer aan te laten sluiten op de ontwikkelingen van de externe omgeving, waarin steeds meer in netwerkverband wordt gewerkt. Dit betekent dat wij de gemeenten aanbevelen zich meer te ontwikkelen naar een horizontaal ingerichte organisatie.

Het omvormen van de gemeente naar een organisatie die netwerkmanagement goed ondersteunt, kan ervoor zorgen dat ambtenaren meer in netwerken gaan werken, deze netwerken succesvol zijn en hun beoogde meerwaarde leveren.

5. Wij vinden dat gemeenten, zowel de politiek als het management, zich moeten realiseren dat er voldoende tijd en financiële middelen beschikbaar moeten zijn voor succesvol netwerkmanagement. Met name het tijdsaspect is een voorwaarde. Uit ons onderzoek blijkt dat netwerkmanagement tijdrovend is. Voor het vertrouwen en de motivatie van actoren in het netwerk, moet de netwerkmanager veel tijd investeren in het opbouwen en onderhouden van relaties. Daarbij is het sowieso tijdrovend om met anderen samen te werken, zeker als de belangen uiteenliggen. Het is op voorhand niet te voorspellen hoeveel tijd het kost om in gezamenlijkheid tot oplossingen te komen. Daarom adviseren we de gemeenten om netwerkmanagers voldoende tijd te geven om de taken die met netwerkmanagement gemoeid gaan uit te voeren.
6. Indien gemeenten met actoren in netwerken tot oplossingen voor vraagstukken willen komen, adviseren wij gemeenten niet te sturen op resultaten. De praktijk leert dat zowel de politiek als het management van gemeenten veelal sturen op resultaten. Deze resultaten moeten over het algemeen snel gerealiseerd worden. Bij netwerkmanagement zijn op voorhand de uitkomsten van het netwerk niet te voorspellen en zijn de resultaten ongewis. Zoals uit de vorige aanbeveling valt op te maken, kost het veel tijd om met partijen tot overeenstemming te komen. Het sturen op resultaten staat daarmee haaks op het principe van netwerkmanagement. De gemeenten moeten zich realiseren dat er pas een resultaat is behaald als actoren zich in dit resultaat kunnen vinden. Wij raden de gemeenten op Voorne-Putten dan ook aan hier rekening mee te houden.

Zoals we al eerder hebben aangegeven, hebben we via ons empirisch onderzoek niet of niet volledig alle condities die we noemen in onze conclusies en aanbevelingen, kunnen vaststellen als een bevorderende dan wel belemmerende invloed op succesvol netwerkmanagement. Daarom is verder onderzoek voor een onderbouwd advies aan de gemeenten op Voorne-Putten nodig. Het gaat dan om vervolgonderzoek naar de invloed op succesvol netwerkmanagement van:

- profielkenmerken;
- coachend leiderschap;
- autonomie;
- de rol van de netwerkmanager: de invulling van een procesmatige en/of inhoudelijke rol;
- het zorgen voor een goede sfeer en het enthousiasmeren en waarderen van actoren en het zorgen voor betrokkenheid;
- de gemeentelijke organisatiestructuur- en cultuur;
- de beschikbaarheid van middelen zoals tijd en financiën.

### 6.3 Reflectie

In deze paragraaf reflecteren we op ons onderzoek. We gaan daarbij in op eventuele zwakheden die mogelijk van invloed kunnen zijn op de geldigheid van de resultaten. Daarnaast geven we aan wat dit onderzoek aan de theorie heeft toegevoegd en wat dit kan betekenen voor andere gemeenten.

Uit de theorie blijkt dat verschillende condities een verklaring bieden voor de succesvolle invulling van netwerkmanagement en de uiteindelijke tevredenheid van de actoren over het resultaat van de samenwerking. De bevorderende condities bestaan uit de vaardigheden en het profiel van de netwerkmanager en condities die betrekking hebben op de externe omgeving van de netwerkmanager. Hoewel de theorie meerdere bevorderende condities beschrijft die van invloed zijn op het handelen van de netwerkmanager en de tevredenheid over de samenwerking, hebben we met ons onderzoek de invloed van slechts één bevorderende factor, namelijk vaardigheden, kunnen vaststellen. Een mogelijke verklaring voor dit minder bevredigende resultaat is dat we via de enquête helaas niet altijd vragen hebben opgenomen die inzicht verschaffen in hoeverre de bevorderende of belemmerende condities, het gaat hier om profielkenmerken, aanwezig zijn geweest. Als we wel dit inzicht hadden gehad, waren de uitkomsten wellicht anders. Voor autonomie geldt dat we weliswaar een enquêtevraag hadden opgenomen, maar dat we geen causale relatie hebben kunnen aantonen tussen autonomie en de toepassing van netwerkmanagement en tevredenheid. Mogelijk spelen andere factoren een rol, die wij niet kennen. Ook voor wat betreft de rol van de leidinggevende en de politieke omgeving hebben we aan de respondenten geen enquêtevragen gesteld. Op zichzelf is dit niet vreemd, omdat de actoren minder inzicht hebben in de rol van de leidinggevende en de politieke omgeving. Maar doordat we hierover alleen in de interviews vragen hebben gesteld, hebben we niet via een andere methode kunnen controleren in hoeverre coachend leiderschap en de politieke omgeving daadwerkelijk invloed hebben gehad op succesvol netwerkmanagement. Ook hier spelen andere factoren wellicht een rol.

Onze interpretatie van wat de werkelijke bevorderende of belemmerende condities zijn, is ook kwetsbaar aangezien we maar met vier casussen te maken hebben. Daarbij onderscheiden we slechts enkele onafhankelijke variabelen die een verklaring moeten bieden voor succesvol netwerkmanagement. Deze onafhankelijke variabelen zijn een verregaande vereenvoudiging van de werkelijkheid. De variabelen kunnen ook met elkaar interacteren (Swanborn, 2008: p. 133). Dit betekent dat de relatie van één van die twee onafhankelijke variabelen met de afhankelijke variabele beïnvloed wordt door de andere onafhankelijke variabele. Met vier casussen is er een minimale controle mogelijkheid op deze interactie. Wij hebben de mogelijke wisselwerking tussen de verschillende variabelen niet onderzocht. In de casussen kennen we niet alle relevante bevorderende en belemmerende factoren die geleid hebben tot succesvol netwerkmanagement en de tevredenheid van de actoren over het resultaat van de samenwerking. In alle casussen is netwerkmanagement toegepast maar het onderwerp per casus verschilde van elkaar en ook het type actoren per casus verschilde van elkaar. Mogelijk hebben inhoudelijke netwerkonderwerpen en type actoren ook invloed op succesvol netwerkmanagement en de tevredenheid van de actoren over het resultaat van de samenwerking. Het is dus de vraag of we alle relevante variabelen wel hebben opgenomen. Kortom de resultaten van ons onderzoek zeggen niet veel over de relatieve invloed van de diverse onafhankelijke variabelen (Swanborn, 2008: p. 133).

Aanvullend op de theorie worden in de praktijk overige bevorderende en belemmerende condities als relevant gezien voor succesvol netwerkmanagement. Grofweg zijn deze condities te relateren aan het netwerk zelf, de rol van de netwerkmanager en de gemeentelijke organisatie. We hebben met ons onderzoek een tweetal bevorderende condities ook daadwerkelijk kunnen vaststellen.



Het gaat hierbij om het hebben van gezamenlijke belangen en gedragen doelstellingen en het vertrouwen tussen de actoren in het netwerk. Dit zijn mogelijke toevoegingen aan de bestaande theorie. Daarnaast hebben we verschillende condities aangetroffen waarvan wij het aannemelijk vinden, omdat alle gemeenten deze noemen, dat deze condities van invloed zijn op succesvol netwerkmanagement. Wij verwijzen hiervoor naar tabel 5.5.

Deze twee aanvullingen op de theorie betekent voor andere gemeenten dat voor succesvol netwerkmanagement de belangen van de verschillende actoren niet te ver uiteenlopen en er door de netwerkmanager geïnvesteerd moet worden in het vertrouwen tussen de actoren. Hierbij moet rekening worden gehouden dat dit tijd vergt. Daarnaast is het verstandig voor andere gemeenten dat zij rekening houden met de bevorderende en belemmerende condities die te relateren zijn aan het netwerk zelf, de rol van de netwerkmanager en de gemeentelijke organisatie.

Het zou goed zijn als vervolgonderzoek zich richt op het bekijken van netwerken op langere termijn en deze netwerken met elkaar vergelijken. Werken in netwerken gaat vaak gepaard met voortschrijdend inzicht omdat er nog geen 'best practice' voor gemeenten aanwezig is over hoe een netwerk succesvol wordt georganiseerd, hoe hierin het beste samen te werken en hoe de beoogde meerwaarde zoals draagvlak gerealiseerd kan worden. De theoretische analyse en de casuïstiek met de uitspraken van de netwerkmanagers en hun leidinggevende en de respondenten bieden hiervoor de eerste handvatten voor hoe succesvol netwerkmanagement zou kunnen worden ontwikkeld, een stap in de goede richting.

Tot slot merken we op dat in ons onderzoek we een beperkt aantal casussen hebben onderzocht en bij één van de casussen het aantal respondenten zeer gering was. Nader onderzoek zou het gewicht van de interviews en enquête-uitkomsten uit dit onderzoek verder moeten uitwijzen. Om de bevindingen uit dit onderzoek aan te sterken en vooral ook verder aan te vullen voor de gemeenten op Voorne-Putten, is het wenselijk om nader vervolgonderzoek bij de gemeenten op Voorne-Putten te doen naar de condities die nodig zijn voor succesvol netwerkmanagement.

## **Bijlage 1: Interviewvragen ambtenaar**

### **Rol van de netwerkmanager**

1. Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken die de netwerkmanager vervult?

### **Belemmerende factoren**

*We maken bij onderstaande vragen gebruik van de checklist onderaan dit document.*

2. Tegen welke belemmering loopt u aan in het netwerk?
3. Tegen welke knelpunten loopt u aan bij de invulling van uw rol als netwerkmanager?
4. In hoeverre en op welke wijze denkt u dat de organisatie(cultuur) van de gemeente een belemmerende of motiverende rol speelt bij de invulling van de netwerkmanagementrol?
5. In hoeverre en op welke wijze biedt de huidige opstelling van uw leidinggevende een belemmering of stimulans voor het oppakken van uw netwerkmanagementrol?
6. Hoe legt u verantwoording af en hoe ervaart u dat? Ervaart u problemen bij het afleggen van verantwoording over uw resultaten als netwerkmanager?

### **Bevorderende factoren**

*We maken bij onderstaande vragen gebruik van de checklist onderaan dit document.*

7. Wat heeft u gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?
8. Wat waren voor u de bevorderende factoren in het netwerk?
9. Welke andere zaken hebben volgens u een bevorderende invloed op uw netwerkmanagementrol?

### **Afsluiting**

10. Zijn er dingen voor netwerkmanagement die nog belangrijk zijn en die nog niet besproken zijn?

## Checklist bij vragen over bevorderende factoren

### Activeren:

- Heeft de netwerkmanager ingeschat welke actoren onmisbaar zijn voor het proces?
- Heeft de netwerkmanager gezorgd dat potentiële tegenstanders het spel met rust laten?
- Heeft de netwerkmanager partijen overtuigd dat het aantrekkelijk is om aan het begin van het proces al te participeren en hun middelen in te zetten?
- Heeft de netwerkmanager interactieprocessen en 'spelen' geïnitieerd om een probleem op te lossen of een doel te bereiken?

### De-activeren:

- Heeft de netwerkmanager nieuwe actoren in het netwerk ingebracht?
- Heeft de netwerkmanager de positie van bestaande actoren versterkt of verzwakt?
- Heeft de netwerkmanager nieuwe actoren geactiveerd door nieuwe deelspelen te arrangeren?

### Openheid:

- Heeft de netwerkmanager ervoor gezorgd dat partijen invloed kunnen uitoefenen op de agenda door die onderwerpen te agenderen die hun belangen raken?

### Mobiliseren:

- Heeft de netwerkmanager zicht op het strategisch geheel?
- Heeft de netwerkmanager een set van gemeenschappelijke oplossingen ontwikkeld en behaald?
- Heeft de netwerkmanager de doelen van de actoren vervlochten?
- Heeft de netwerkmanager oog voor de 'bescherming van core values'?
- Heeft de netwerkmanager gezorgd dat de actoren gezamenlijk een project(voorstel) maakten?
- Heeft de netwerkmanager gezorgd dat actoren hun ambities en gedachten over de eigen midde-leninzet aangaven en deelden met anderen?
- Heeft de netwerkmanager gezorgd dat actoren creatieve onderhandelingen konden starten?
- Heeft de netwerkmanager gezorgd voor commitment van actoren?
- Heeft de netwerkmanager consensus tussen de actoren gecreëerd?
- Heeft de netwerkmanager support voor de ideeën in de organisaties van de actoren gekregen?
- Heeft de netwerkmanager gezorgd voor steun en medewerking van de organisatie waarvoor de netwerkmanager werkt?

### Framing:

- Heeft de netwerkmanager de percepties en middelen van de verschillende actoren in kaart gebracht en geanalyseerd?
- Heeft de netwerkmanager de beelden bij de andere actoren over doelen, oplossingen, opvattingen of feiten veranderd of beïnvloed?
- Heeft de netwerkmanager actoren geconfronteerd met hun percepties en de percepties en belangen van de buitenwereld en hen gemotiveerd om hun eigen percepties te herdefiniëren?
- Heeft de netwerkmanager standpunten en mogelijke oplossingen onderzocht en hier voorstellen voor gedaan?
- Heeft de netwerkmanager nieuwe ideeën ingebracht om anders naar het probleem te kijken?
- Heeft de netwerkmanager alternatieve besluitvormingsmechanismen voorgesteld?
- Heeft de netwerkmanager een idee aan potentiële actoren verkocht?
- Heeft de netwerkmanager in bestaande patronen geïntervenieerd of netwerkrelaties geherstructureerd?
- Heeft de netwerkmanager voorafgaand zo min mogelijk inhoudelijke keuzes gemaakt en beschreven op welk moment in het proces tot besluitvorming wordt gekomen?
- Heeft de netwerkmanager procedurele afspraken gemaakt?
- Heeft de netwerkmanager gereflecteerd op de ontwikkelingen in de omgeving en daarop geanticipeerd?

#### Synthetiseren:

- Heeft de netwerkmanager gezorgd voor medewerking tussen de actoren?
- Heeft de netwerkmanager de condities voor samenwerking verbeterd?
- Heeft de netwerkmanager de interactie tussen actoren gefaciliteerd en bevorderd?
- Heeft de netwerkmanager informatie-uitwisseling gestimuleerd?
- Heeft de netwerkmanager voor effectieve communicatie tussen actoren gezorgd?
- Heeft de netwerkmanager in kaart gebracht voor welke wie, wat of hoe actoren zich afsluiten en de interactie hierover op gang gebracht?
- Heeft de netwerkmanager een reflectieve sfeer bevorderd?
- Heeft de netwerkmanager botsingen over interpretaties omgebogen in functionele conflicten en gezorgd voor ruimte voor confrontatie?

#### **Checklist bij vragen over belemmerende factoren**

#### Belemmeringen:

- Niet in samenhang toepassen van de begrippen activeren, de-activeren, openheid, mobiliseren, framing en synthetiseren.
- Ontbreken van voorwaarden voor samenwerking.
- Blokkades in de interacties.
- Niet bereiken van overeenstemming over de oplossingen die actoren nastreven.
- Te ver uiteenlopende belangen.
- Aanwezigheid van een te scherp belangenconflict.
- Ontbreken van belangrijke actoren in het interactieproces.
- Ontbreken van cruciale informatie over doelstellingen, middelen en actoren.
- Ontbreken van beleidsvrijheid.
- Beperking van gemeenschappelijk handelen door te veel vrijblijvendheid.
- Politieke omgeving.
- Rol van de leidinggevende.
- Vaardigheden van de netwerkmanager.

## **Bijlage 2: Interviewvragen leidinggevende**

### **Rol van de netwerkmanager**

1. Wat zijn de belangrijkste taken of kenmerken die de netwerkmanager vervult?

### **Rol van de leidinggevende**

2. Wat zijn de belangrijkste taken in uw rol van leidinggevende van de netwerkmanager, zoals ondersteunen, faciliteren en controleren van de netwerkmanager?

### **Belemmerende factoren**

3. Tegen welke belemmering loopt u als leidinggevende aan bij de ondersteuning van de netwerkmanager?
4. Tegen welke knelpunten loopt de ambtenaar aan bij de invulling van zijn rol als netwerkmanager?
5. In hoeverre denkt u dat de organisatie(cultuur) van de gemeente een belemmerende of motiverende rol speelt bij de invulling van de netwerkmanagementrol?
6. In hoeverre biedt de huidige opstelling van uw leidinggevende en uw bestuurders een belemmering of stimulans voor het ondersteunen van de ambtenaar als netwerkmanagers?
7. Hoe beoordeelt u het functioneren van de ambtenaar in zijn rol van netwerkmanager?
8. Hoe legt de netwerkmanager verantwoording bij u af over zijn resultaten? Ervaart u hierbij problemen?
9. Hoe legt u verantwoording af over de resultaten van de netwerkmanager? Ervaart u hierbij problemen?

### **Bevorderende factoren**

10. Wat is uw beeld van wat de netwerkmanager heeft gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?
11. Wat heeft u gedaan om het succes van het netwerk te bevorderen?
12. Wat waren volgens u de succesfactoren van het netwerk?
13. Welke aspecten hebben volgens u een bevorderende invloed op uw netwerkmanagementrol?

### **Afsluiting**

14. Zijn er dingen die nog belangrijk zijn en die nog niet besproken zijn?

## **Bijlage 3: Enquêtevragen**

### **Algemeen**

Aan welk netwerk heeft u deelgenomen?

- Toekomstvisie Badstrand Rockanje
- Voorschoolse Zorgstructuur Spijkenisse
- Buurtaanpak Dorp & Honaart Hellevoetsluis
- Stadshuisstijl Brielle

### **Het proces**

1. In het netwerk waren volgens mij de meest relevante partijen betrokken.
2. Ik kreeg voldoende de mogelijkheid van de netwerkmanager om mijn eigen agendapunten in te brengen.
3. De partijen in het netwerk en hun organisaties verleenden aan het netwerk hun medewerking.

### **De netwerkmanager**

4. De netwerkmanager bevorderde de actieve deelname van partijen in het netwerk.
5. De netwerkmanager gaf mij de mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren.
6. De netwerkmanager gaf partijen steeds voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces.
7. De netwerkmanager heeft zich voldoende ingespannen om de verschillende belangen met elkaar te verbinden.
8. De netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen.
9. De netwerkmanager maakte te weinig procedurele afspraken.
10. De netwerkmanager slaagde er naar mijn idee in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen.
11. De netwerkmanager zorgde ervoor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef.
12. De netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren.
13. De netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie.

### **De uitkomsten**

14. Mijn beelden over oplossingen veranderden door overleg in het netwerk.
15. Alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk.

### **Open vragen**

16. Wat waren de belangrijkste resultaten waartoe de samenwerking in het netwerk leidde? En wat waren daarbij bevorderende factoren of omstandigheden?
17. Waren er belemmeringen voor optimale netwerksamenwerking? Zo ja, welke?
18. Heeft u nog opmerkingen die voor dit onderzoek van belang kunnen zijn?



#### Bijlage 4: Systematische analyse interviews

Handelen	Spijkenisse	Hellevoetsluis	Brielle	Westvoorne
<p>Taken van de netwerkmanager  <b>A: vraag 1</b>  <b>L: vraag 1</b></p>	<p>Verbinden van actoren, initiatieven nemen            Krachtenveldanalyse (welke actoren nodig en wat zijn hun belangen), beïnvloeden van actoren, strategieën toepassen, balanceren tussen investeren in contacten en resultaten boeken</p>	<p>Plan van aanpak maken, faseren en inrichten van het proces, selecteren van de juiste actoren, informatie verzamelen en delen, belangen analyseren, doelen vaststellen, coördineren van het proces, technische (inhoudelijke) uitwerking, gespreksleider zijn, interactie op gang houden, overzicht hebben, managen, voorbereiden van bijeenkomsten            Partijen verbinden, resultaten boeken, leiding en sturing geven</p>	<p>Samenbrengen van partijen, faciliteren van het netwerk, bieden van randvoorwaarden, uitleg bieden over doelen, interacties stimuleren, bezig zijn met onderlinge verhoudingen en contacten            Goede contacten en relaties opbouwen en onderhouden met actoren, beïnvloeden van actoren en de achterban van deze actoren, analyse van gezamenlijke belangen en doelen</p>	<p>Samenbrengen van actoren, analyseren van de belangen, strategisch overzicht behouden, zorgen voor gezamenlijk beeld over oplossingen, actoren op één lijn krijgen, belangen verbinden, creëren van condities voor goede communicatie, beïnvloeden van percepties, interactie stimuleren            Partijen vinden, analyse van actoren en hun belangen, binden van partijen, enthousiasmeren van partijen</p>
<p>Handelingen (taken) van de netwerkmanager die het succes van het netwerk bevorderen  <b>A: vraag 7</b>  <b>L: vraag 10</b></p>	<p>Open communicatie, partners betrekken, delen van verantwoordelijkheid, enthousiasmeren, afspraken nakomen, partijen waarderen, betrokkenheid tonen, actoren agendapunten laten inbrengen, zorgen voor consensus, beïnvloeden van percepties            Zie ook onder taken</p>	<p>Frequente contacten met partijen, delen van informatie, zorgen voor betrokkenheid van partijen, zorgen voor goede sfeer, verantwoordelijkheid geven aan actoren, in samenspraak taken en rollen verdelen, analyseren van belangen, interactieprocessen vormgeven, in kaart brengen van belangen en percepties, beïnvloeden van percepties            Procesmatig werken, daadkrachtig zijn, proberen van nieuwe dingen, vertrouwen geven aan actoren, ruimte geven voor actoren om zegje te doen, belangen analyseren, actoren analyseren, gezellige sfeer creëren</p>	<p>Doelen vaststellen, verschillende rollen bespreken, bijeenkomsten plannen op geschikt tijdstip, zorgen voor goede sfeer, ruimte geven voor discussie, analyseren van actoren, vervlechten van percepties en sturen van discussie            Zie ook onder taken</p>	<p>Gespreksleider inhuren voor de 1<sup>e</sup> bijeenkomst, vooraf kennen van de actoren en hun standpunten, actorenanalyse doen, zorgen dat belangrijkste actoren aanwezig zijn, sturen op bepaalde voorstellen, zorgen voor een echt netwerk door informele borrels, betrekken van de raad            Enthousiasmeren van partijen, belang en noodzaak van het proces benoemen, sturen op consensus door rekening te houden met alle belangen, voordragen van mogelijke oplossingen, faciliteren in het interactieproces, beïnvloeden van percepties, inzicht geven in de percepties van actoren, partijen het gevoel geven dat hun belang aanbod komt</p>

Aspecten die belemmerend zijn voor het netwerk <b>A: vraag 2</b>	Verschillende belangen van de actoren, beperkingen in tijdsinvestering van partijen, trage en langdurige processen en procedures bij de gemeente, beperking is handelingsvrijheid en beleidsvrijheid	Beperking van financiële middelen van gemeente en netwerkpartners waardoor er minder mogelijkheden zijn	Uiteenlopende belangen, inrichting van het proces waarin actoren ontbreken die uiteindelijk moeten gaan uitvoeren	Tijdsdruk waardoor het proces niet helemaal afgemaakt kon worden, blokkade in interacties, denken in beperkingen door actoren, te veel moeten sturen op uitkomsten
Aspecten die bevorderend zijn voor het netwerk <b>A: vraag 8</b> <b>L: vraag 12</b>	Motivatie van de netwerkpartners voor deelname, gemeenschappelijk doel hebben Vertrouwen tussen de netwerkmanager en actoren, vertrouwen tussen de netwerkmanager en de leidinggevende	Inrichting van het proces, zelf initiatieven van actoren, actoren verantwoordelijk maken, commitment aan het proces door vaste actoren Beschikken over financiële middelen, politiek draagvlak, commitment vanuit de organisatie, vaardigheden en competenties van de netwerkmanager, werken met vaste partners, iets kunnen bieden aan actoren	Einddoel formuleren, belangen in kaart brengen, betrokken en meedenkende actoren in het netwerk, een gezamenlijk belang, akkoord van het bestuur om het proces zo in te richten, partijen hadden vanuit de eigen achterban draagvlak Vertrouwen in het netwerk, goede lijnen tussen de partijen en met de netwerkmanager, onderlinge waardering en waardering voor de netwerkmanager	Open laten van de richting van de oplossing (geen randvoorwaarden stellen), buiten de lijntjes kunnen kleuren, draagvlak van de politiek voor het proces, loslaten door de politiek, handelingsruimte, direct duidelijkheid bieden aan actoren over wijze van besluitvorming, vertrouwen in het netwerk, win-win situaties creëren, open communicatie, actoren ruimte geven om agenda te bepalen, tegenstanders betrekken, openheid, snelle gezamenlijke focus krijgen Belangen kenbaar kunnen maken, knelpunten kunnen benoemen, partijen serieus nemen, kritische partijen toelaten tot het netwerk, breed aantal actoren betrekken
Aspecten die bevorderend zijn voor de invulling van de netwerkmanagementrol <b>A: vraag 9</b> <b>L: vraag 13</b>	Goede samenwerkings- en sparringpartner hebben vanuit de eigen organisatie, vertrouwen van de wethouder, de taal van de partijen spreken Rol van ambtenaar als netwerkmanager moet voor hem/haar duidelijk zijn, rol van de ambtenaar vanuit de gemeente moet duidelijk zijn	Gemotiveerd netwerk, gedragen doelstellingen, beleidsvrijheid, handelingsruimte, geen inhoudelijk belang voor gemeente hoeven in te brengen, voldoende budget Goede borging van de rol van netwerkmanager, geven van handelingsruimte, voldoende tijd geven, draagvlak bij management, goede vertegenwoordigers van interne afdelingen in het netwerk	Een onpartijdige rol hebben, de rol van onafhankelijke procesbegeleider, niet te hoeven sturen op inhoud maar alleen op een beslissing, ruimte krijgen, doel geformuleerd hebben, de rol van netwerkmanager in een duo functie uitvoeren, vertrouwen in het netwerk Persoonlijkheid van de netwerkmanager; het neer kunnen zetten van een prettige sfeer, vooraf vaststellen van randvoorwaarden	Beleidsvrijheid en beperkte sturing door politiek, vertrouwen van de organisatie en leidinggevende, tijd en middelen krijgen, proces tussentijds kunnen aanpassen, ruimte krijgen om te leren, inhoudelijke kennis hebben, van te voren kennen van partijen Verantwoordelijkheid voelen en krijgen, handelingsvrijheid, politiek draagvlak, ondersteunen door externe specialist ruimte krijgen om te leren, eventueel een duo functie vervullen om te sparren
Aspecten die belemmerend zijn voor de invulling van de net-	Het wijzigen van de opdracht, het missen van bepaalde acto-	Tijdsdruk, incidenteel budget, leeftijd in relatie tot bevoegd-	Politiek die niet zondermeer kunnen instemmen met het	Tijd en de wens van de politiek om snelheid, inbrengen van

werkmanagementrol <b>A: vraag 3</b> <b>L: vraag 4</b>	ren, ontbreken van vrijheid en terug moeten voor afstemming met je organisatie Afhankelijkheid van de netwerkpartners (die soms niet stabiel zijn), het samenwerken op zichzelf, tijdsaspect, verschillende belangen, verschillende percepties over oplossingen	heden, inhoudelijke belangen van gemeente moeten inbrengen Niet nakomen van afspraken van interne projectteamleden, andere prioriteiten van de organisatie	eindresultaat, persoonlijkheid en vaardigheden van de netwerkmanager, belasting en verantwoordelijkheid van de netwerkmanager om tot resultaten te komen Een positie in de gemeente hebben met weinig 'macht'	inhoudelijke belangen vanuit de gemeente, niet gebonden zijn aan randvoorwaarden Zowel inhoudelijk als procesmatig verantwoordelijk zijn, een te sterke eigen mening hebben, strakke randvoorwaarden en kaders hebben, groot belangenconflict, ambitie van de politiek die hoger ligt dan haalbaar, ontbreken aan vaardigheden
---	--	---	--	---

<b>Vaardigheden en profiel</b>	<i>Spijkenisse</i>	<i>Hellevoetsluis</i>	<i>Brielle</i>	<i>Westvoorne</i>
Kenmerken en vaardigheden die een voorwaarde zijn voor de invulling van de netwerkmanagementrol <b>A: vraag 1</b> <b>L: vraag 1</b>	sociale competenties, communicatievaardigheden, enthousiasmeren, netwerkvaardigheden, gespreksleider zijn, politiek sensitief zijn, verantwoordelijkheidsgevoel, daadkrachtigheid communicatievaardigheden, analytisch vermogen, sociale vaardigheden, resultaatgerichtheid	Overzicht kunnen bewaren, kunnen managen, beschikken over organiserend vermogen, communicatief zijn Organisatietalent, flexibiliteit, resultaatgerichtheid, pro-actief zijn, budgetten kunnen beheersen, communicatie- en sociale vaardigheden	Betrokkenheid en tegelijk enige afstand kunnen bewaren, open houding hebben, detecteren van gezamenlijk belang, sociaal vaardig zijn Sociale en contactuele vaardigheden, analyserend vermogen, overtuigingskracht en vaardigheid om te beïnvloeden	Gespreksleider zijn, sensitief zijn Toegankelijk zijn, open houding hebben, omgevingsbewustheid, communicatieve vaardigheden. contactuele eigenschappen, structuur aanbrengen, standvastig zijn, flexibiliteit, kunnen omgaan met veranderende omstandigheden, politiek gevoel hebben
Het gewenste profiel en de rol van de netwerkmanager <b>A: vraag 3, 9</b> <b>L: vraag 4, 13</b>	Rol van gespreksleider, de rol van netwerkmanager kan gesplitst worden en een duo functie zijn Samenwerkingspartner zijn, Tegelijkertijd de rol van procesleider invullen als inhoudelijke expert, persoon die om kan gaan met veel eisen van veel partijen	Netwerkmanager moet veel vrijheid geven aan anderen, geloven in filosofie dat actoren het beste weten wat nodig is, inhoudelijke kennis hebben, affectie hebben met de inhoud en het onderwerp Verbinder zijn, met mensen kunnen omgaan	Onpartijdige en neutrale rol innemen, regisseur zijn, over je eigen schaduw kunnen stappen, persoon die focus heeft op het gezamenlijke dan op de uitkomst Sterke motivatie hebben, leuk vinden om met een netwerk aan de slag te gaan, interne positie met 'macht', open houding, gevoel voor politiek	Open staan voor ander meningen, sociaal type zijn, geen dominante persoonlijkheid hebben, inhoudelijke kennis Extern gericht zijn, kunnen verplaatsen in belangen, open persoon zijn, in staat zijn om partijen te binden, inhoudelijke kennis hebben, procesbegeleider en gespreksleider zijn
Het functioneren van de netwerkmanager <b>L: vraag 7</b>	Goodwill en energie bij de partners omdat ze een sparringpartner kregen, snel draagvlak, combinatie van procesbegeleider en inhoudelijke expert	Belangrijk hoe rol wordt ingevuld, in staat zijn om tot samenwerking te komen met actoren, goede sociale competenties hebben	Persoonlijkheid is belangrijker dan vaardigheden, passie hebben voor de opdracht, inhoudelijke kennis is handig	Selectie op basis van specifieke competenties zoals sociale, -communicatieve vaardigheden, daadkracht, flexibiliteit, proactiefheid, kunnen verplaatsen in belangen
<b>Omgeving</b>	<i>Spijkenisse</i>	<i>Hellevoetsluis</i>	<i>Brielle</i>	<i>Westvoorne</i>
Aspecten van de gemeentelijke organisatie(cultuur) die het handelen van de netwerkmana-	Vertrouwen van de leidinggevende voor gekozen methodiek Flexibele organisatie, organisa-	Gemeentelijke visie gericht op samenwerking, inrichting van de organisatie	Geen Vertrouwen in de aanpak als het van bovenaf komt, hogere	Vrijheid om het proces naar eigen inzicht in te vullen Personen in de organisatie we-

ger bevorderen <b>A: vraag 4</b> <b>L: vraag 5</b>	tie die kansen pakt helpt in het netwerk, snel schakelen, informele contacten	Compacte organisatie, goede verhoudingen, korte lijnen, wil om samen te werken, politiek draagvlak, budgetten die beschikbaar worden gesteld	leidinggevende de netwerkmanager dekt als het fout gaat	ten elkaar te vinden, projectmatig werken is gangbaar, projecten is een organisatiebelang en niet sectorbelang, participatie is ingeburgerd, draagvlak bij politiek, veel jongeren die opgeleid zijn om in netwerken te werken, voortzetting van werkwijze door succesvolle projecten
Aspecten van de gemeentelijke organisatie(cultuur) die het handelen van de netwerkmanager belemmeren <b>A: vraag 4</b> <b>L: vraag 5</b>	Veel lagen in de gemeente Resultaatgerichtheid, resultaten die vertaald moeten worden in concrete eindproducten, druk om te presteren terwijl het juist arbeidsintensief, het ontbreken van mandaat	Andere interne prioritering dan het project, tijdsinvestering voor de interne organisatie Beperkte 'directheid en zegen waar het op staat cultuur', ingesleten gewoonten, beperkte tijd	Ambtenaren kunnen vaak niet buiten eigen kaders denken, beperkte bereidheid en ervaring om met actoren tot oplossingen te komen, beperkte tijd die beschikbaar gesteld wordt De hiërarchie van de organisatie, beperkte beleidsvrijheid en handelingsruimte in het netwerk, tijdsaspect	Te weinig beleidsvrijheid is kenmerkend (niet in dit proces), college die stuurt op processen Een eilandjescultuur in de organisatie is een belemmering
Taken in de rol van leidinggevende van de netwerkmanager <b>L: vraag 2</b>	Sparringpartner zijn, sturing geven, faciliteiten beschikbaar stellen (ruimte, tijd en middelen), gesprekspartner voor bestuurders zijn en uitleggen hoe het proces loopt, werkdruk monitoren, bemiddelen in het netwerk als het vastloopt	Klankbord zijn, sparringpartner zijn, adviseren over praktische zaken, klaar staan voor de netwerkmanager	Van de positie van leidinggevende invloed uitoefenen op het bestuur, contacten inzetten, vertrouwen geven aan de netwerkmanager, meedenken	Verantwoordelijkheid geven aan de netwerkmanager, handelingsvrijheid geven, een klankbord zijn voor de netwerkmanager, communicatie richting het bestuur als dit nodig is
Aspecten van de leidinggevende die de ondersteuning van de netwerkmanager of de invulling van de netwerkmanagementrol bevorderen <b>A: vraag 5</b> <b>L: vraag 3, 6</b>	Leidinggevende vooraf, tijdens en achteraf meenemen in het proces Onderling vertrouwen tussen leidinggevende en netwerkmanager, open gesprek aangaan, accepteren dat sprake is van ondoorzichtige dynamiek	Sparringpartner hebben, klankbord, regelmatige afstemming Vrij laten door de leidinggevende, tijd voor elkaar vrijmaken, back-up van het afdelingshoofd	Geboden vrijheid door de leidinggevende voor gekozen aanpak, geboden ruimte en tijd om relaties te onderhouden, ruimte krijgen voor professionaliteit Vertrouwen en weten wat je onderling aan elkaar hebt	Aanwezigheid van leidinggevende tijdens bijeenkomsten, steun en ondersteuning van de leidinggevende, vertrouwen en vrijheid krijgen, korte lijnen Geen beperkingen vanuit management, mogelijkheden om buiten lijntjes te kleuren, netwerkmanager heeft vrijheid maar niet t.a.v. financiën
Aspecten van de leidinggevende die de ondersteuning van de netwerkmanager of de invulling van de netwerkmanagementrol belemmeren <b>A: vraag 5</b> <b>L: vraag 3 en 6</b>	Geen Gebrek aan mandaat, ontbreken van faciliteiten, geen vaste uitkomsten, onduidelijkheid over hoe lang het duurt om tot resultaat te komen	Geen Geen	Beperking van ruimte en alleen afgerekend worden op resultaten i.p.v. niet zichtbare activiteiten als investering in relaties Overtuigen van de achterban (het bestuur)	Ontbreken van vertrouwen en vrijheid Tijdsdruk, politiek wil vaak te snel en te veel
Handelingen (taken) van de leidinggevende die het succes van het netwerk bevorderen	Nauw contact onderhouden met opdrachtgever (bestuurder) en weten wat deze wenst, politieke	Er zijn voor de netwerkmanager, invallen als projectmedewerker	Inzetten van de contacten van de leidinggevende, belangstelling tonen in het netwerk	Meedenken in de actorenanalyse, contacten aanboren, klankbord zijn, vrijheid en verant-

<i>L: vraag 11</i>	context in gaten houden			woordelijkheid geven
Aspecten van de bestuurlijke en politieke omgeving die de invulling van de netwerkmanagementrol bevorderen <i>A: vraag 4 en 6</i>	Raad ziet nut van draagvlak onder actoren, raad heeft idee dat de partners het meeste verstand ervan hebben, goed meenemen van de wethouder in het proces	Veel vrijheid vanuit het college en raad, politiek is positief, raad goed informeren en meenemen in het proces via nieuwsbrieven en de bijeenkomsten evenals wethouder	Vooraf vaststelde randvoorwaarden door het college en draagvlak om het zo te doen	Vooraf wethouder laten committeren aan het proces, Raad vooraf het proces laten vaststellen, Raad meenemen in het proces, burgerparticipatie als speerpunt van de politiek
Aspecten van de bestuurlijke en politieke omgeving die de invulling van de netwerkmanagementrol belemmeren <i>A: vraag 4 en 6</i>	Ontbreken van mandaat en beperking van handelingsvrijheid door de politiek	Geen	Neiging van bestuurders om zelf invloed uit te oefenen op eindresultaat als uitkomsten niet door alle actoren gedragen zijn, complexer als het een bevoegdheid van de raad is,	Beperking van beleidsvrijheid door de politiek
Aspecten van de bestuurlijke en politieke omgeving die voor de leidinggevende in de ondersteuning van de netwerkmanager bevorderend zijn <i>L: vraag 6</i>	Raad wil partijen betrekken bij besluitvorming, veel vertrouwen in deskundigheid van partijen waardoor men akkoord gaat	Veel begrip van wethouder, deelname van wethouder aan bijeenkomsten, regelmatig informeren van bestuur	Tijdig in het proces meenemen van het college en raad, sterke politieke vertegenwoordiger hebben	Participatietrajecten zijn geaccepteerd door de politiek, voor college is participatie speerpunt, bestuur betreft graag actoren bij de plannen, van te voren via startnotitie bestuurlijk draagvlak voor het proces vragen
Aspecten van de bestuurlijke en politieke omgeving die voor de leidinggevende in de ondersteuning van de netwerkmanager belemmerend zijn <i>L: vraag 6</i>	Ontbreken van mandaat voor ambtenaren en dus weinig beleidsvrijheid, raad realiseert zich dat partijen in een netwerk eigen belangen hebben, raad wil soms te veel of te snel voor het netwerk	Geen	Bestuur is niet genegen om in te stemmen met deze aanpak en moet overtuigd worden	Politiek wil soms sneller dan mogelijk is

<b>Verantwoording &amp; autonomie</b>	<i>Spijkenisse</i>	<i>Hellevoetsluis</i>	<i>Brielle</i>	<i>Westvoorne</i>
<p>Aspecten die bij het afleggen van verantwoording door de leidinggevende van de netwerkmanager of door de netwerkmanager over de resultaten van het netwerk bevorderend zijn</p> <p><b>A: vraag 6</b> <b>L: vraag 8 en 9</b></p>	<p>Goede afstemming met leidinggevende, vertrouwen krijgen van de leidinggevende, structureel verantwoording afleggen zodat tijdig bijgestuurd kan worden, structureel afstemmen en verantwoording afleggen aan bestuurder</p> <p>Regelmatig afstemmen met de netwerkmanager (wat gaat goed, wat is er nodig), bijsturen door de leidinggevende, integraal overzicht i.r.t. andere projecten behouden, sturen van de netwerkmanager op het eindresultaat</p>	<p>Geen inhoudelijke verantwoording aan de leidinggevende, meenemen van de wethouder in het proces, vaststelling van definitief ontwerp door college en niet door raad</p> <p>Regelmatig werkoverleg, paar keer per jaar echte terugkoppeling, veel vrijheid, afrekening op basis van resultaat, schrijven evaluatie en onderbouwing project, functionerings- en beoordelingsgesprekken</p>	<p>Goede afstemming met leidinggevende, regelmatig overleg met de leidinggevende, duidelijke en unanieme uitkomsten van het netwerk draagt bij aan verantwoording richting bestuur</p> <p>Regelmatige onderlinge afstemming. Verantwoording afleggen aan het college door presentatie keuze stadshuisstijl</p>	<p>Voortdurende afstemming met leidinggevende, korte lijnen hebben, afleggen van verantwoording gaande het proces</p> <p>Afleggen van verantwoording door projectleider aan leidinggevende via teamoverleg, samen de wethouder bijpraten, leidinggevende gaat mee naar bijeenkomsten, bepalen van proces en einddoel via startnotitie, eindproduct ter vaststelling naar de raad</p>
<p>Aspecten die bij het afleggen van verantwoording door de leidinggevende van de netwerkmanager of door de netwerkmanager over de resultaten van het netwerk belemmerend zijn</p> <p><b>A: vraag 6</b> <b>L: vraag 8 en 9</b></p>	<p>Geen</p> <p>Leidinggevende legt op hoofdlijnen verantwoording af over resultaten, raad verwacht soms sneller resultaten</p>	<p>Geen</p> <p>Geen</p>	<p>Geen</p> <p>Bespreken met- en overtuigen van college</p>	<p>Geen</p> <p>Geen</p>

<b>Overige opmerkingen</b>	<i>Spijkenisse</i>	<i>Hellevoetsluis</i>	<i>Brielle</i>	<i>Westvoorne</i>
<b>A</b>	<p>Mogelijkheden en vrijheden van de netwerkmanager in een bestuurlijke omgeving zijn minder groot.</p>	<p>In sommige projecten is het nodig om vanuit de netwerkpartners echt gewicht aan tafel te hebben. Het soort netwerk en de problematiek van de opdracht, is ook bepalende voor het succes van het netwerk</p>	<p>Relatie met partijen, vertrouwen, duidelijke doelen hebben is belangrijk. Plus tussentijdse terugkoppeling aan het netwerk, de leidinggevende en de politiek is essentieel. Gemeenten steeds meer als netwerkpartner presenteren.</p>	<p>Belangen van actoren moeten terugkomen in eindresultaat en partijen moeten zich erin kunnen herkennen.</p> <p>Beleidsvrijheid van de politiek is een voorwaarde voor het slagen van dit soort trajecten</p>
<b>L</b>	<p>Buiten de lijntjes kleuren door de netwerkmanager is bevorderend. Dit is ook mogelijk in Spijkenisse maar met mate en als het gaat om niet te grote dingen. In een jonge club zijn mensen al meer geselecteerd voor de netwerkmanagementrol.</p>	<p>Geen</p>	<p>Geen</p>	<p>Het is belangrijk dat partijen het gevoel hebben dat hun belang aanbod is gekomen. De netwerkmanager moet vrijheid krijgen om het proces zo in te richten als hij dat wil. Geef hem handelingsvrijheid. Haal belemmeringen weg. Spreek af hoe je elkaar informeert.</p>

## Bijlage 5: Resultaten enquête

Spijkennis	8 reacties					Totaal
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	
In het netwerk waren volgens mij de meest relevante partijen betrokken	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	62,50% 5	37,50% 3	8
Ik kreeg voldoende de mogelijkheid van de netwerkmanager om mijn eigen agendapunten in te brengen	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	37,50% 3	62,50% 5	8
De partijen in het netwerk en hun organisaties verleenden aan het netwerk hun medewerking	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	50% 4	50% 4	8
De netwerkmanager bevorderde de actieve deelname van partijen in het netwerk.	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	75% 6	25% 2	8
De netwerkmanager gaf mij de mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren.	0,00% 0	12,50% 1	25% 2	50% 4	12,50% 1	8



<b>De netwerkmanager gaf partijen steeds voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces.</b>	0,00% 0	0,00% 0	12,50% 1	75% 6	12,50% 1	8
<b>De netwerkmanager heeft zich voldoende ingespannen om de verschillende belangen met elkaar te verbinden.</b>	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	62,50% 5	37,50% 3	8
<b>De netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen.</b>	25% 2	37,50% 3	12,50% 1	25% 2	0,00% 0	8
<b>De netwerkmanager maakte onvoldoende procedurele afspraken.</b>	25% 2	37,50% 3	12,5% 1	25% 2	0,00% 0	8
<b>De netwerkmanager slaagde er naar mijn idee in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen.</b>	0,00% 0	0,00% 0	25% 2	75% 6	0,00% 0	8
<b>De netwerkmanager zorgde ervoor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef.</b>	0,00% 0	0,00% 0	12,50% 1	75% 6	12,50% 1	8

<b>De netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren.</b>	0,00% 0	0,00% 0	12,50% 1	75% 6	12,50% 1	8
<b>De netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie.</b>	12,50% 1	0,00% 0	50% 4	37,50% 3	0,00% 0	8

<b>Mijn beelden over oplossingen veranderden door overleg in het netwerk. Alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk.</b>	0,00% 0	12,50% 1	75% 6	12,50% 1	0,00% 0	8
<b>Alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk.</b>	0,00% 0	0,00% 0	25% 2	62,50% 5	12,50% 1	8

**Open vraag 1.** *Wat waren de belangrijkste resultaten waartoe de samenwerking in het netwerk leidde? En wat waren daarbij bevorderende factoren of omstandigheden?*

- Er is een beleidsstuk komen te liggen dat gedragen wordt door alle partijen. wat bevorderend werkte is dat alle partijen elkaar reeds goed kenden.
- Het netwerken en de fijne samenwerking leidde tot het liggen op 1 lijn en goede discussies met elkaar.
- Duidelijke opzet en afbakening van structuur voorschools zorgnetwerk.
- Dat iedereen vanaf het begin betrokken was bij het proces, de uitkomst kon daardoor snel starten en het draagvlak om het uit te voeren werd hierdoor vergroot
- Begrip vanuit welk oogpunt en prioriteit er gewerkt wordt. Je snapt elkaar beter. Je hebt een kijkje kunnen nemen in de "keuken van". Dat was wel heel bijzonder.
- Er zijn duidelijke afspraken gemaakt waar alle kinderopvangorganisaties en andere betrokkenen mee zullen werken. Deze zijn goed haalbaar voor alle partijen.
- Doordat betrokken organisaties aan tafel zaten konden er goede afspraken over en weer gemaakt worden over het in te zetten beleid.

**Open vraag 2.** *Waren er belemmeringen voor optimale netwerksamenwerking? Zo ja, welke?*

- Het waren heel veel bijeenkomsten, dit was erg arbeidsintensief.
- De structuur bij ons netwerk waarbij niet iedereen elke overleg hoefde deel te nemen maakt het soms onduidelijk m.b.t. waar het proces verder heen ging. Ook het maken van de afspraken wanneer het overleg zou plaatsvinden of verzet werd werkte soms in het nadeel.
- verschillende sectoren hebben verschillende bevoegdheden en daardoor een verschillende protocollen. Wet en regelgeving maakt dat je aan regels gebonden zit. Dit voelt wel eens machteloos.
- Er werd regelmatig afgemeld door meerdere betrokkenen, waardoor er soms vertraging ontstond.

**Open vraag 3.** *Heeft u nog opmerkingen die voor dit onderzoek van belang kunnen zijn?*

- Geen opmerkingen

Hellevoetsluis	7 reacties					
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
<b>In het netwerk waren volgens mij de meest relevante partijen betrokken</b>	0,00% 0	28,57% 2	0,00% 0	42,86% 3	28,57% 2	7
<b>Ik kreeg voldoende de mogelijkheid van de netwerkmanager om mijn eigen agendapunten in te brengen</b>	0,00% 0	14,29% 1	14,29% 1	28,57% 2	42,86% 3	7
<b>De partijen in het netwerk en hun organisaties verleenden aan het netwerk hun medewerking</b>	14,29% 1	0,00% 0	0,00% 0	57,14% 4	28,57% 2	7
<b>De netwerkmanager bevorderde de actieve deelname van partijen in het netwerk.</b>	0,00% 0	0,00% 0	14,29% 1	57,14% 4	28,57% 2	7
<b>De netwerkmanager gaf mij de mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren.</b>	0,00% 0	28,57% 2	28,57% 2	14,29% 1	28,57% 2	7

<b>De netwerkmanager gaf partijen steeds voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces.</b>	0,00% 0	28,57% 2	0,00% 0	42,86% 3	28,57% 2	7
<b>De netwerkmanager heeft zich voldoende ingespannen om de verschillende belangen met elkaar te verbinden.</b>	0,00% 0	28,57% 2	0,00% 0	42,86% 3	28,57% 2	7
<b>De netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen.</b>	14,29% 1	14,29% 1	57,14% 4	0,00% 0	14,29% 1	7
<b>De netwerkmanager maakte onvoldoende procedurele afspraken.</b>	0,00% 0	57,14% 4	28,57% 2	0,00% 0	14,29% 1	7
<b>De netwerkmanager slaagde er naar mijn idee in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen.</b>	14,29% 1	0,00% 0	14,29% 1	42,86% 3	28,57% 2	7
<b>De netwerkmanager zorgde ervoor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef.</b>	0,00% 0	0,00% 0	14,29% 1	57,14% 4	28,57% 2	7
<b>De netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren.</b>	14,29% 1	0,00% 0	0,00% 0	57,14% 4	28,57% 2	7

**De netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie.**

0,00%	28,57%	42,86%	14,29%	14,29%	
0	2	3	1	1	7

**Mijn beelden over oplossingen veranderden door overleg in het netwerk. Alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk.**

14,29%	14,29%	42,86%	0,00%	28,57%	
1	1	3	0	2	7
14,29%	14,29%	14,29%	28,57%	28,57%	
1	1	1	2	2	7

**Open vraag 1.** *Wat waren de belangrijkste resultaten waartoe de samenwerking in het netwerk leidde? En wat waren daarbij bevorderende factoren of omstandigheden?*

- Vrij grote eenheid onder de bewoners, men was het eens dat er wat moest gebeuren en dat niet iedereen zijn doel kon bereiken. De netwerker die in het begin op nogal wat bezwaren stuitte maar in de loop van het proces die uiteindelijk wel aardig op een lijn heeft gekregen.
- De keuzes in beplanting werden gehonoreerd. Er worden meer parkeerplaatsen gerealiseerd.
- Er is geluisterd naar de bewoners en waar mogelijk is dit ook doorgevoerd.
- Oplossingen waar iedereen achter staat. Regulieren bijeenkomsten van het kwaliteitsteam.
- Goed contact en goede uitleg. Als iets niet kon, werden andere mogelijkheden aan geboden.
- Dat er een goed plan is voor de buurt op te knappen

**Open vraag 2.** *Waren er belemmeringen voor optimale netwerksamenwerking? Zo ja, welke?*

- de gemeente gaf aan dat er een bedrag beschikbaar was waar niemand zich in kon vinden en dan is het moeilijk om te communiceren omdat achterdocht de hoofdtoon is ofwel we worden met een kluitje in het riet gestuurd door de gemeente en daar wordt de netwerker op aan gekeken.
- De politie (wijkagent of zijn vertegenwoordiger) is maar twee keer op een bijeenkomst aanwezig geweest dus zijn er nog wel vragen open gebleven.
- Te weinig vertegenwoordiging van belangen groepen.

**Open vraag 3.** *Heeft u nog opmerkingen die voor dit onderzoek van belang kunnen zijn?*

- Goede communicatie is van groot belang en de persoon die dat moet doen moet vertrouwen krijgen/winnen anders lukt het niet.
- Als belanghebbende ben ik niet uitgenodigd om veranderingen te bespreken over wegaanpassingen in een straat.
- Wat achteraf heel goed gewerkt heeft, is om de uitnodigingen voor de informatiedag persoonlijk af te geven. Dit werd heel goed gewaardeerd en heeft zeker bijgedragen een grote opkomst op deze dag. Dit was ook een idee vanuit de groep buurtaanpak Dorp en Hooanaart.
- Het belangrijkste voor een optimaal resultaat is en zo groot mogelijk klankbord te betrekken bij het realiseren van een plan.

**Brielle**

**3 reacties**

**Helemaal mee oneens**

**Mee oneens**

**Neutraal**

**Mee eens**

**Helemaal mee eens**

**Totaal**

<b>In het netwerk waren volgens mij de meest relevante partijen betrokken</b>	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	3
<b>Ik kreeg voldoende de mogelijkheid van de netwerkmanager om mijn eigen agendapunten in te brengen</b>	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	3
<b>De partijen in het netwerk en hun organisaties verleenden aan het netwerk hun medewerking</b>	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	3
<b>De netwerkmanager bevorderde de actieve deelname van partijen in het netwerk.</b>	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	66,67% 2	33,33% 1	3
<b>De netwerkmanager gaf mij de mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren.</b>	0,00% 0	33,33% 1	33,33% 1	33,33% 1	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager gaf partijen steeds voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces.</b>	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	0,00% 0	3

<b>De netwerkmanager heeft zich voldoende ingespannen om de verschillende belangen met elkaar te verbinden.</b>	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen.</b>	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	0,00% 0	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager maakte onvoldoende procedurele afspraken.</b>	33,33% 1	33,33% 1	0,00% 0	33,33% 1	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager slaagde er naar mijn idee in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen.</b>	0,00% 0	33,33% 1	33,33% 1	33,33% 1	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager zorgde ervoor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef.</b>	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	100% 3	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren.</b>	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	0,00% 0	3
<b>De netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie.</b>	0,00% 0	33,33% 1	33,33% 1	33,33% 1	0,00% 0	3



<b>Mijn beelden over oplossingen veranderden door overleg in het netwerk.</b>	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	0,00% 0	0,00% 0	3
<b>Alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk.</b>	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	66,67% 2	0,00% 0	3

**Open vraag 1.** *Wat waren de belangrijkste resultaten waartoe de samenwerking in het netwerk leidde? En wat waren daarbij bevorderende factoren of omstandigheden?*

- De huisstijl wordt aangepast met op- en aanmerkingen van de gebruikers.
- De unanieme keuze voor een bepaalde stijl. Goed vond ik, dat de namen van de leveranciers niet bekend waren bij het maken van de keuze. Er heeft daardoor een objectieve keuze kunnen plaats vinden.

**Open vraag 2.** *Waren er belemmeringen voor optimale netwerksamenwerking? Zo ja, welke?*

- Geen opmerkingen

**Open vraag 3.** *Heeft u nog opmerkingen die voor dit onderzoek van belang kunnen zijn?*

- Geen opmerkingen

<b>Westvoorne</b>	<b>11 reacties</b>					
	<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Helemaal mee eens</b>	<b>Totaal</b>
<b>In het netwerk waren volgens mij de meest relevante partijen betrokken</b>	9,09% 1	0,00% 0	18,18% 2	63,64% 7	9,09% 1	11
<b>Ik kreeg voldoende de mogelijkheid van de netwerkmanager om mijn eigen agendapunten in te brengen</b>	18,18% 2	0,00% 0	9,09% 1	45,45% 5	27,27% 3	11

<b>De partijen in het netwerk en hun organisaties verleenden aan het netwerk hun medewerking</b>	9,09% 1	0,00% 0	18,18% 2	54,55% 6	18,18% 2	11
<b>De netwerkmanager bevorderde de actieve deelname van partijen in het netwerk.</b>	9,09% 1	0,00% 0	9,09% 1	72,73% 8	9,09% 1	11
<b>De netwerkmanager gaf mij de mogelijkheid om nieuwe partijen in het netwerk te introduceren.</b>	9,09% 1	0,00% 0	54,55% 6	36,36% 4	0,00% 0	11
<b>De netwerkmanager gaf partijen steeds voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces.</b>	9,09% 1	9,09% 1	9,09% 1	45,45% 5	27,27% 3	11
<b>De netwerkmanager heeft zich voldoende ingespannen om de verschillende belangen met elkaar te verbinden.</b>	0,00% 0	0,00% 0	36,36% 4	36,36% 4	27,27% 3	11
<b>De netwerkmanager veranderde mijn beelden over mogelijke oplossingen.</b>	9,09% 1	27,27% 3	54,55% 6	9,09% 1	0,00% 0	11

<b>De netwerkmanager maakte onvoldoende procedurele afspraken.</b>	9,09% 1	36,36% 4	27,27% 3	18,18% 2	9,09% 1	11
<b>De netwerkmanager slaagde er naar mijn idee in eventuele blokkades voor samenwerking weg te nemen.</b>	0,00% 0	9,09% 1	36,36% 4	54,55% 6	0,00% 0	11
<b>De netwerkmanager zorgde ervoor dat de interactie tussen de partijen op gang bleef.</b>	0,00% 0	0,00% 0	18,18% 2	72,73% 8	9,09% 1	11
<b>De netwerkmanager beschikte over voldoende vaardigheden om zijn rol als netwerkmanager uit te voeren.</b>	9,09% 1	9,09% 1	9,09% 1	45,45% 5	27,27% 3	11
<b>De netwerkmanager kon voldoende besluiten nemen zonder afstemming met zijn organisatie.</b>	0,00% 0	27,27% 3	27,27% 3	27,27% 3	18,18% 2	11
<b>Mijn beelden over oplossingen veranderden door overleg in het netwerk.</b>	0,00% 0	27,27% 3	45,45% 5	27,27% 3	0,00% 0	11
<b>Alle partijen stonden achter de uitkomsten van het netwerk.</b>	0,00% 0	9,09% 1	54,55% 6	27,27% 3	9,09% 1	11

**Open vraag 1.** *Wat waren de belangrijkste resultaten waartoe de samenwerking in het netwerk leidde? En wat waren daarbij bevorderende factoren of omstandigheden?*

- het bleek dat de gemeente het onderzoek van Has Konig NIET gebruikte, hoewel ze hiertoe kort van te voren opdracht gegeven hadden.

- Het horen van alle partijen. Het meer benutten van het strand door het jaar heen. Het omdenken van tijd gebonden mogelijkheden om het strand te benutten door verschillende doelgroepen en belangstellende naar weersgerelateerde mogelijkheden om het strand zo optimaal mogelijk te kunnen benutten
- Een mooie visie met draagvlak mede dankzij actieve betrokkenheid van netwerkmanager en andere partijen.
- Redelijke overeenstemming
- Hopelijk gelijkgezindheid. Meer van elkaars problemen begrijpen. Elkaar leren kennen en indien mogelijk, meer gaan samenwerken.
- De resultaten van deze bijeenkomsten zijn dat een ieder zijn zegje kan doen en daardoor het gevoel heeft invloed op het proces te hebben.
- Gevoel iets meer gehoord te worden, mede door de interacties met anderen deelnemers.
- Gezamenlijke doelstelling.
- Plaatsing en ingebruikname van de portacabin op De 1e slag
- Open vraag 2.** *Waren er belemmeringen voor optimale netwerksamenwerking? Zo ja, welke?*
- De wethouder liet alle partijen te veel aan het woord, waardoor de uitkomst positief was voor Partij "De gelukkige Hond" terwijl het kostbare gedegen onderzoek van HasKoning heel andere punten opwierp.
- In het begin was de bereidheid tot veranderingen en omdenken een bedreigende factor voor een aantal partijen. Dit is in de loop van de sessies bijgedraaid door meer bekendheid te krijgen met de visie van andere partijen en spiegelende opstelling van de van de gespreksleiders.
- Verschillende belangen bewoners, recreanten en ondernemers waarbij een aantal bewoners een nogal negatieve invloed hadden.
- Participanten met te veel verschillende belangen en niveau.
- Ja de dubbele agenda van de abtenaren. bedoel de economische eigen belangenverstrengelingen van abtenaren en overheden . Waardoor inzet veelal gekleurd is.
- Individuele/groepsbelangen
- Het paste niet in het bestemmingsplan
- Open vraag 3.** *Heeft u nog opmerkingen die voor dit onderzoek van belang kunnen zijn?*
- Gebruik het rapport van Has Koning
- Het waren goed georganiseerde sessies waar er actief gebruik gemaakt is van de visie van de belanghebbenden. Dit is ook verwerkt in de definitieve visie. Het vervolgtraject tot implementatie laat echter lang op zich wachten. Dit maak het project minder effectief en werkt minder motiverend voor de deelnemende belanghebbenden. Voor een volgend gelijkend project zou het fijn zijn als er in de voorbereidingsfase besluiten genomen kunnen worden waardoor de vaststelling achteraf een korter traject hoeft te volgen en implementatie eerder plaats kan vinden. Hierdoor blijvende de verschillende partijen meer betrokken bij het project en zullen ze eerder deelnemen aan eventuele volgende projecten waar deze partijen een nuttige inbreng kunnen hebben.
- Ga zo door!
- De genomen acties als resultaat van de netwerkbijeenkomsten SMART communiceren.
- veel meer/vaker betrokkenheid met bevolking / betrokken en/of groepen organiseren.
- Eindresultaat op papier klaar, in de praktijk nog niet af volgens de afspraken. Procedure en resultaten toch geslaagd te noemen

## Bijlage 6: Berekening score tabel 5.1 (toepassing netwerkmanagement)

Taken	Spijkenisse	%	Hellevoetsluis	%	Brielle	%	Westvoorne	%
Activeren	16 eens	100	11 eens	78,57	6 eens	100	17 eens	77,27
	0 neutraal	0	1 neutraal	7,14	0 neutraal	0	3 neutraal	13,64
	0 oneens	0	2 oneens	14,29	0 oneens	0	2 oneens	9,09
De-activeren	12 eens	75,00	8 eens	57,14	3 eens	50,00	12 eens	54,55
	3 neutraal	18,75	2 neutraal	14,29	2 neutraal	33,33	7 neutraal	31,82
	1 oneens	6,25	4 oneens	28,57	1 oneens	16,67	3 oneens	13,64
Openheid	8 eens	100	5 eens	71,43	3 eens	100	8 eens	72,72
	0 neutraal	0	1 neutraal	14,29	0 neutraal	0	1 neutraal	9,09
	0 oneens	0	1 oneens	14,29	0 oneens	0	2 oneens	18,18
Mobiliseren	16 eens	100	11 eens	78,57	5 eens	83,33	15 eens	68,18
	0 neutraal	0	0 neutraal	0	1 neutraal	16,67	6 neutraal	27,27
	0 oneens	0	3 oneens	21,43	0 oneens	0	1 oneens	4,55
Framen	7 eens	43,75	5 eens	35,71	2 eens	33,33	6 eens	27,27
	2 neutraal	12,50	6 neutraal	42,86	2 neutraal	33,33	9 neutraal	40,91
	7 oneens	43,75	3 oneens	21,43	2 oneens	33,33	7 oneens	31,82
Synthetiseren	13 eens	81,25	11 eens	78,57	4 eens	66,67	15 eens	68,18
	3 neutraal	18,75	2 neutraal	14,29	1 neutraal	16,67	6 neutraal	27,27
	0 oneens	0	1 oneens	7,14	1 oneens	16,67	1 oneens	4,55

### Toelichting

In tabel 5.1 hebben we het toepassen van een taak gescoord met 'niet toegepast', 'gedeeltelijk toegepast' en 'in hoge mate toegepast'. We hebben de score met name gebaseerd op basis van de uitkomsten van de enquête. We hebben wel ook rekening gehouden met de antwoorden uit de interviews door de netwerkmanagers en de leidinggevenden. Op het onderdeel 'openheid' na hebben we via de enquête aan de actoren van de casussen telkens twee stellingen voorgelegd die te relateren zijn aan een bepaalde taak/handeling van de netwerkmanager. Bijvoorbeeld in het geval van 'activeren' gaat het om de stellingen:

- in het netwerk waren volgens mij de meest relevante partijen betrokken;
- de netwerkmanager bevorderde de actieve deelname van partijen in het netwerk.

Om vast te stellen of de taak activeren niet,- gedeeltelijk,- of in hoge mate is toegepast, hebben we een gemiddelde van beide stellingen genomen. Bijvoorbeeld, in de casus van Westvoorne waren er 11 respondenten. Totaal zijn er op de twee genoemde stellingen 22 antwoorden gegeven. De aantal respondenten die het met de stellingen eens en helemaal eens waren, hebben we opgeteld, de aantal respondenten die de stellingen met neutraal hebben beantwoord, hebben we eveneens opgeteld, en ook het aantal respondenten die het met de stellingen oneens en helemaal oneens waren, hebben we opgeteld. Aan de hand hiervan hebben we de gemiddelde percentages 'eens', 'neutraal', en 'oneens' berekend, zoals opgenomen in de tabel van deze bijlage.

Als gemiddeld 75% of meer van de respondenten het eens is met stellingen die te relateren zijn aan een taak, dan hebben we deze taak gescoord als: in hoge mate toegepast. Als gemiddeld 75% of meer van de respondenten het oneens is met stellingen die te relateren zijn aan een taak, dan hebben we deze taak gescoord als: niet toepast. Percentages die liggen tussen 75% oneens en 25% eens of tussen 75% eens en 25% oneens, hebben we gescoord als: gedeeltelijk toegepast.

## Bijlage 7: Berekening score tabel 5.2 (vaardigheden van de netwerkmanager)

Vaardigheden	Spijkenisse	%	Hellevoetsluis	%	Brielle	%	Westvoorne	%
Communicatieve en sociale vaardigheden	-	-	-	-	-	-	-	-
Analytische vaardigheden	8 eens 0 neutraal 0 oneens	100 0 0	5 eens 0 neutraal 2 oneens	71,42 0 28,57	3 eens 0 neutraal 0 oneens	100 0 0	8 eens 2 neutraal 1 oneens	72,72 18,18 9,09
Open houding	15 eens 1 neutraal 0 oneens	93,75 6,25 0	10 eens 1 neutraal 3 oneens	71,43 7,14 21,43	5 eens 1 neutraal 0 oneens	83,33 16,67 0	16 eens 2 neutraal 4 oneens	72,72 9,09 18,18
sturingsvaardigheden	20 eens 4 neutraal 8 oneens	62,50 12,50 25,00	13 eens 8 neutraal 7 oneens	46,43 28,57 25,00	7 eens 3 neutraal 2 oneens	58,33 25,00 16,67	17 eens 19 neutraal 8 oneens	38,64 43,18 18,18
Samenwerkingsvaardigheden	21 eens 3 neutraal 0 oneens	87,50 12,50 0	17 eens 2 neutraal 2 oneens	80,95 9,52 9,52	7 eens 1 neutraal 1 oneens	77,78 11,11 11,11	23 eens 8 neutraal 2 oneens	69,70 24,24 6,06
Strategische vaardigheden	-	-	-	-	-	-	-	-

### Toelichting

In tabel 5.2 hebben we het toepassen van een vaardigheid gescoord met 'niet toegepast', 'gedeeltelijk toegepast' en 'in hoge mate toegepast'. We hebben de score vooral gebaseerd op basis van de uitkomsten van de enquête. We hebben ook rekening gehouden met de antwoorden uit de interviews van de netwerkmanagers en de leidinggevenden. Op de onderdelen 'communicatieve en sociale vaardigheden' en 'strategische vaardigheden' na hebben we via de enquête aan de actoren van de casussen telkens 1 of meerdere stellingen voorgelegd die te relateren zijn aan een bepaalde vaardigheid van de netwerkmanager. Bijvoorbeeld in het geval van 'open houding' gaat het om de stellingen:

- Ik kreeg voldoende de mogelijkheid van de netwerkmanager om mijn eigen agendapunten in te brengen;
- De netwerkmanager gaf partijen steeds voldoende ruimte om invloed uit te oefenen op het proces

Om vast te stellen of de vaardigheid 'open houding' niet,- gedeeltelijk,- of in hoge mate is toegepast, hebben we een gemiddelde van beide stellingen genomen. Bijvoorbeeld, in de casus van Spijkenisse waren er 8 respondenten. Totaal zijn er op de twee genoemde stellingen 16 antwoorden gegeven. De aantal respondenten die het met de stellingen eens en helemaal eens waren, hebben we opgeteld, de aantal respondenten die de stellingen met neutraal hebben beantwoord, hebben we eveneens opgeteld, en ook het aantal respondenten die het met de stellingen oneens waren, hebben we opgeteld. Aan de hand hiervan hebben we de gemiddelde percentages 'eens', 'neutraal', en 'oneens' berekend, zoals opgenomen in de tabel van deze bijlage.

We hanteren 75% als percentage waarbij gesteld kan worden dat een ruime meerderheid het met een bepaalde stelling eens of oneens is. Als gemiddeld 75% of meer van de respondenten het eens is met stellingen die te relateren zijn aan een taak, dan hebben we deze taak gescoord als: in hoge mate toegepast. Als gemiddeld 75% of meer van de respondenten het oneens is met stellingen die te relateren zijn aan een taak, dan hebben we deze taak gescoord als: niet toepast. Percentages die liggen tussen 75% oneens en 25% eens of tussen 75% eens en 25% oneens, hebben we gescoord als: gedeeltelijk toegepast.

## Literatuurlijst

- Agranoff, R., McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (11) no. 3, 295-326.
- Anttila, M., Rajala, A. (2008). *Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon professor Kristian Möller*. Helsingin kauppakorkeakoulu, HSE Print.
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging*, Den Haag, Boom Lemma Uitgevers.
- Bolman, L.G., Deal, T.E. (2008). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Börzel, T.A. (1998). Organizing babylon – on the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, (76), 253-273.
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility. Accountability and citizenship in complex organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- De Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E. (2011). *Management in netwerken. Over veranderen in een multi-actorencontext*. Den Haag, Boom Lemma Uitgevers,.
- De Bruijn, J.A., Ten Heuvelhof, E.F., In 't Veld, R.J. (2002). *Procesmanagement. Over procesmanagement en besluitvorming*. Schoonhoven, Academic Service.
- Edelenbos, J., Van Buuren, A., Klijjn, E.H. (2013). Connective capacities of network managers. A comparative study of management styles in eight regional governance networks. *Public Management Review*, (15) no. 1, 131-159.
- Järvensivu, T., Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, (38), 654-661.
- Kickert, W.J.M., Koppenjan, J.F.M. (1997). *Public Management and Network Management. An overview*. Hengelo, Drukkerij Twente.
- Klijjn, E. H., Steijn, B., Edelenbos, J. (2010). The impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88, 1063-1082.
- Koppenjan, J.F.M., De Bruijn, J.A., Kickert, W.J.M. (1993). *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur. Over de mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken*. Den Haag, VUGA Uitgeverij B.V.
- Koppenjan, J., Klijjn, E. H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. Oxon, Routledge.
- Korsten, A.F.A. (2006). *Procesmanagement*.
- McGuire, M. (2002). Managing networks: propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, (62) no. 5, 599-609.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum, Coutinho.
- Roose, H. (2002). *Managen van een netwerkorganisatie*. Antwerpen-Apeldoorn, Garant.
- Sayles, L.R. (1964). *Managerial behavior. Administration in complex organizations*. New-York, McGraw-Hill.
- Swanborn, P.G. (2008). *Case-study's wat, wanneer en hoe?* Den Haag, Boom Lemma uitgevers.