



Ministerie van Economische Zaken

Samenwerken in een netwerk - elektrisch vervoer in Nederland

Een onderzoek naar de doelbereiking van en tevredenheid over het Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur

Erasmus Universiteit Rotterdam
Masterscriptie Bestuurskunde – Beleid & Politiek

Student:
Ramon Bouten
Studentnummer: 430096
430096rb@eur.nl

Scriptiebegeleider:
Henk Klaassen
Klaassen@fsw.eur.nl

Tweede lezer:
Rebecca Moody
Moody@fsw.eur.nl

I Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het onderzoek 'Samenwerken in een netwerk - elektrisch vervoer in Nederland'. Tijdens de opleiding Bestuurskunde in Rotterdam heb ik dit onderzoek met trots bij het ministerie van Economische Zaken mogen uitvoeren. Het is een plek waar ik elke dag met veel plezier heb gewerkt en waar ik veel heb geleerd. Het heeft me veel inzichten gegeven over wat het ministerie allemaal doet en hoe het een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving vervult. Om hier onderdeel van te hebben mogen zijn is geweldig. Ik ben Dirk de Jong en Irene Mouthaan dan ook veel dank verschuldigd voor deze geweldige kans. Ook ben ik Irene dankbaar voor de continue steun en het vertrouwen in mij tijdens de onderzoeksfase.

Ook wil ik collega's Rik Boddeus en Marten Hamelink bedanken bij wie ik altijd terecht kon voor vragen en de fijne manier van samenwerken. Het elektrisch vervoer dossier is een zeer leerzaam en dynamisch dossier. Ik vond het hartstikke leuk om aan tafel te zitten met bedrijven die zich bezig houden met deze duurzame ontwikkeling.

De overige collega's bij directie TOP-sectoren wil ik ook hartelijk bedanken voor de gezelligheid en betrokkenheid tijdens mijn stage. Mede dankzij jullie ging ik met veel plezier naar mijn werk. Het is mooi om te zien hoe iedereen elke dag vol energie aan zijn of haar dossier werkt om Nederland duurzaam en economisch sterk te maken.

De respondenten wil ik via deze weg ook bedanken voor het vrijmaken van tijd voor het afnemen van een interview. Zonder jullie was het me niet gelukt om dit onderzoek naar wensen af te ronden.

Daarnaast wil ik ook Henk Klaassen bedanken die tijdens de afstudeerperiode altijd een kritische blik heeft geworpen op de toegestuurde stukken. Ook dank aan Rebecca Moody die tijdens de vakantie van Henk Klaassen bereid was feedback te geven. Zonder jullie was het me niet gelukt om dit onderzoek succesvol af te ronden.

Ten slotte ben ik mijn familie en vrienden erg dankbaar die op verschillende manieren hebben bijgedragen aan het verlenen van steun tijdens mijn scriptie en studieperiode. In het bijzonder mijn vader die me altijd heeft gesteund het vertrouwen had in een goed resultaat.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Ramon Bouten
Den Haag, juni 2017

Inhoud

I Voorwoord.....	3
II Management summary	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	8
1.1.1 Doelstelling.....	9
1.1.2 Hoofd- en deelvragen.....	9
1.1.3 Maatschappelijke relevantie	10
1.1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.2 Methodologie	11
1.2.1 Dataverzameling.....	11
1.2.2 Data analyse	13
2. Evalueren in de netwerkbenadering	15
2.1 Netwerkbenadering.....	15
2.2 Netwerksturing.....	16
2.3 Overheid niet meer als almachtige	16
2.4 Evalueren.....	17
2.5 Succesfactoren voor samenwerking.....	18
2.5.1 Vertrouwen	19
2.5.2 Commitment voor het proces	20
2.5.3 Evenwicht tussen autonomie en sturing.....	20
2.5.4 Regie en leiderschap.....	21
2.5.5 Afhankelijkheid en macht.....	21
2.5.6 Verdeling van middelen.....	22
2.5.7 Informatie-uitwisseling.....	22
2.6 Tevredenheid behaalde resultaten	23
2.6.1 Joint image building.....	24
2.6.2 Goal intertwinement	24
2.7 Doelbereiking	25
2.8 Samenvatting.....	25
2.9 Conceptueel model	26
2.10 Operationaliseren.....	26
3. Het Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur.....	29
3.1 De organisatie.....	29
3.1.1 Historie	29
3.1.2 Het bestuur.....	29

3.1.3 Stakeholders	30
3.1.4 Doelen	31
3.1.5 Werkwijze	31
3.1.6 Projectenrealisatie.....	33
3.1.7 Bijdrage stakeholders	34
3.2 Marktsituatie	35
3.2.1 Barrières	36
3.2.2 Kansen	37
3.2.3 Spanningsveld.....	37
3.2.4 Resume	37
4. Resultaten.....	38
4.1 Beschrijvingen	38
4.1.1 De kwartiermaker groep	38
4.1.2 Samenwerkingsfactoren.....	38
4.1.3 Boordeling resultaten.....	44
4.1.4 Doelstelling en -bereiking.....	45
4.1.5 Overige bevindingen.....	46
4.2 Analyse	47
4.2.1 Succesfactoren voor samenwerking.....	47
4.2.2 Tevredenheid behaalde resultaten	51
4.2.3 Doelbereiking	52
5. Conclusie en aanbevelingen.....	54
5.1 Conclusie	54
5.2 Aanbevelingen.....	55
5.3 Discussie	56
III Literatuur	58
Bijlage I - Respondenten.....	66
Bijlage II – semigestructureerd interview	67

II Management summary

De klimaatverandering leidt tot drastische bestuurlijke veranderingen op Europees en nationaal niveau. Om klimaatverandering tegen te gaan zijn er tijdens de Parijs klimaatconferentie 2015 verscheidende afspraken gemaakt om onder andere uitstoot van CO₂ te verminderen om zo de opwarming van de aarde te beperken tot ruim onder twee graden Celsius. Om dit te bereiken heeft het ministerie van Economische Zaken onder andere het doel gesteld dat in 2035 alle nieuw verkochte auto's in staat zijn tot CO₂ emissievrij rijden. In de praktijk rijden deze voertuigen op waterstof en elektriciteit. Laadinfrastructuur is een belangrijke randvoorwaarde voor elektrisch vervoer. Om de groei van publieke laadpalen te stimuleren heeft EZ het Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur (NKL) opgericht voor het mede ondersteunen van de markt. Het NKL is een onafhankelijk platform waar stakeholders (overheid, kennisinstellingen en de markt), die betrokken zijn bij elektrisch vervoer, vier keer per jaar vergaderen en projectvoorstellen kunnen indienen. Deze projectvoorstellen worden samen door de stakeholders ten uitvoering gebracht. De projecten dienen bij te dragen aan de doelen die het NKL heeft opgesteld. De drie doelen die voor 2016 zijn opgesteld zijn in het kort:

1. Kostenreductie van 40% van de laadinfrastructuur in 2018 ten opzichte van 2014. Daarnaast heeft het NKL het hoofddoel om de business case voor publieke laadinfrastructuur sluitend te krijgen.
2. Het contact- en kenniscentrum zijn voor alle vraagstukken op het gebied van laadinfrastructuur in Nederland.
3. Realiseren van samenhangende programma's met concrete (innovatieve) projecten die bijdragen aan een betaalbare en grootschalige uitrol van openbare laadinfrastructuur in Nederland.

EZ heeft de afgelopen drie jaar (2015-2017) €1,5 miljoen subsidie aan het NKL verleend en op 1 januari 2018 verloopt het contract van het NKL. Om deze reden wil EZ graag terugblikken om te kijken wat het NKL teweeg heeft gebracht en of het NKL in 2018 nog een rol kan vervullen. Dit onderzoek tracht doelbereiking en de tevredenheid van de stakeholders over de samenwerking en resultaten van het NKL in kaart te brengen en aanbevelingen te doen om – bij eventuele contractverlenging - de effectiviteit van het NKL te verhogen. De uitkomst van deze terugblik zal mede bijdragen aan het besluit van EZ om het contract van het NKL te verlengen. Uit bovenstaande doelstelling vloeit een hoofdvraag die als volgt is geformuleerd:

Welke factoren zijn van invloed op de tevredenheid en de effectiviteit van het NKL?

Het onderzoek is gebaseerd op wetenschappelijke theorie. In het theoretisch kader is onder andere gebruik gemaakt van theorieën over succescriteria voor samenwerking, een theorie voor het evalueren van *governance networks* voor behaalde resultaten en als laatste doelbereiking. Deze aspecten worden in combinatie onderzocht, omdat men tevreden kan zijn over de samenwerking en behaalde resultaten terwijl gestelde doelen niet zijn behaald. Daarnaast is het ook mogelijk dat gestelde doelen zijn behaald, maar men niet tevreden is over de samenwerking en behaalde resultaten.

Op basis van de theorie is een semigestructureerd interview opgesteld dat leidend was voor het afnemen van veertien interviews met de stakeholders van de adviesraad, de directie van het NKL en een adviesbureau dat actief is op het gebied van elektrisch vervoer. Daarnaast zijn ook beleidsdocumenten geanalyseerd.

Uit de interviews is gebleken dat de respondenten overwegend positief zijn over het NKL en het NKL willen voortzetten. Het NKL wordt gemiddeld beoordeeld met een 6.7. Het feit dat er een platform zoals het NKL er is, is positief. Respondenten zijn vooral tevreden dat er een plek is waar iedereen bij elkaar kan komen en elkaars standpunten kan bespreken.

Over de samenwerking is men het meest tevreden. Er is in grote mate onderling vertrouwen aanwezig en men weet elkaar te vinden. Voor de oprichting van het NKL was dit niet het geval. De

respondenten zijn over het algemeen ook tevreden over de behaalde resultaten, maar wel in mindere mate dan men tevreden is over de samenwerking. Dit komt vooral door de overlap met de markt die het NKL soms teweeg brengt, hoewel dit ook een aandachtspunt is. Daarnaast schort het soms ook aan de implementatie van projecten. Er wordt veel tijd en geld in projecten gestoken, maar resultaten worden soms nauwelijks gebruikt. De meningen van de respondenten zijn verdeeld over de vraag of het NKL een rol zou moeten vervullen bij het betrekken van gemeenten in een vroeg stadium om zo het gebruik van de projecten door doelgroep te bevorderen. Men is er zich ook van bewust dat dit een groeiproces is en dat de resultaten zich pas over twee á drie jaar bewezen moeten hebben. Er is daarnaast veel onduidelijkheid over de afgesproken *in kind* uren. De afgesproken bedragen zijn niet realistisch en veel uren worden niet geschreven.

Er is ongeveer 30 procent kostenreductie van de laadinfrastructuur behaald, maar in hoeverre deze kostenreductie aan het NKL te danken is, is onduidelijk. Er is ook nog steeds geen sluitende business case. Wel heeft het NKL bedrijven gefaciliteerd om kostenreductie te laten plaatsvinden. Ondanks dat het doel betreffende 40 procent kostenreductie van de publieke laadinfrastructuur ten opzichte van 2014 niet is behaald, zijn de respondenten toch tevreden over het NKL. Dit kan verklaard worden door het behalen van de twee overige doelen, zijnde het richten van verschillende belangen naar gemeenschappelijke belangen met concrete resultaten (het contact- en kenniscentrum zijn) en het organiseren van samenwerking met samenhangende programma's die bijdragen aan een betaalbare en grootschalige uitrol van openbare laadinfrastructuur in Nederland.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

De maatschappelijke en sociale verantwoordelijkheid om beter voor het milieu te zorgen neemt alsmat toe. Op verschillende niveaus is er is steeds meer weerstand tegen het gebruik van fossiele brandstoffen (Duurzaamnieuw.nl, 2015). Consumenten zijn steeds milieubewuster in de aankopen, maar ook bedrijven roepen de overheid op om in het nieuwe kabinet meer aandacht te besteden aan het verbeteren van het milieu (Straver, 2016). Ook Shell heeft geïnvesteerd in groene energie en heeft laadstations voor e-rijders naast snelwegen geplaatst. In de Noordzee is er een windpark gebouwd die 785.000 huishoudens van elektriciteit kan voorzien. Daarnaast blijft ook de vraag naar zonnepanelen toenemen. In 2016 werden er 36.500 zonnepanelen geplaatst ten opzichte van 1.450 in 2010.

Klimaatakkoord Parijs

Deze investering in groene energie draagt bij aan het behalen van de afspraken uit het klimaatakkoord van Parijs. De Europese milieuministers en het Europees Parlement hebben het klimaatakkoord van Parijs geratificeerd tijdens de klimaatconferentie in 2015. Daarin is met 195 landen een klimaatakkoord bereikt met afspraken om de uitstoot van broeikasgas terug te dringen en de opwarming van de aarde te verminderen. Het akkoord van Parijs is op 4 november 2016 in werking getreden. Er is afgesproken dat de doelstellingen binnen twee jaar moeten zijn uitgewerkt in concrete plannen.

In het Witboek Transport staan de doelstellingen over de richting van toekomstig verkeers- en vervoersbeleid op Europees niveau. Er worden op Europees niveau onder andere steeds strengere normen aan de maximale CO₂ uitstoot gesteld, ook wel het normbeleid genoemd. In dit normbeleid worden Europese fabrikanten gedwongen om hun uitstoot te verlagen. Voor 2012 was er een maximale uitstoot van 119 gram CO₂ per kilometer vastgesteld (Compendium voor de Leefomgeving, 2016, 30 maart). In 2021 moet dit teruggedrongen zijn tot 95 gram per kilometer. Verder heeft Europa het doel om voor 2030 broeikasemissies met 20 procent ten opzichte van 2008 te verlagen en steden in 2030 grotendeels CO₂ vrij te maken.

De verschuiving van fossiele brandstoffen naar volledig duurzame energiebronnen wordt ook wel aangeduid als de energietransitie. Om deze energietransitie vorm te geven hebben de ministeries van Economische Zaken (EZ) en Infrastructuur & Milieu (I&M) samen met kennisinstellingen, overheden en (brancheverenigingen van) marktpartijen de 'Green Deal Elektrisch Vervoer 2016 – 2020' ondertekend. In de Green Deal Elektrisch Vervoer 2016-2020 is met betrokken partijen afgesproken dat er een visie op de laadinfrastructuur in Nederland ontwikkeld wordt. Deze visie is in december 2016 door de minister van Economische Zaken naar de Tweede Kamer gestuurd. Hierin komen onderwerpen zoals regelgeving, interoperabiliteit en zorgen voor een sluitende business case ter sprake.

EZ heeft in 2016 een rapport 'visie op de laadinfrastructuur voor elektrisch vervoer' opgeschreven. Hierin staan de doelen die Nederland wil behalen. De Nederlandse overheid heeft het doel dat alle nieuw verkochte auto's in 2035 in staat zijn tot CO₂ emissievrij rijden. In het rapport komt naar voren dat er nog een paar aandachtspunten zijn die belemmering van de groei van elektrisch vervoer in Nederland in de weg staan. Eén van de aandachtspunten is het stimuleren van het aantal publieke laadpalen. Publieke laadpalen zijn laadpalen die in het openbaar staan en die door de gemeenten worden aanbesteed. E-rijders die zelf geen oprit hebben kunnen bij de gemeenten een aanvraag indienen, zodat er op/aan straat een laadpaal kan worden geplaatst. Het onderwerp staat bij kleinere gemeenten niet hoog op de agenda. De relevantie van elektrisch vervoer wordt door grote gemeenten wel gezien, vanwege het doel om de luchtkwaliteit in de stad te verbeteren. Voor kleinere gemeenten speelt deze factor nauwelijks of geen rol.

Wanneer er niet genoeg publieke laadpalen zijn, is het voor automobilisten niet aantrekkelijk om elektrisch te gaan rijden. Met een conventionele auto kan men makkelijk 500 km op één tank

afleggen. Voor elektrische auto's verschilt de range van een auto tussen ongeveer 100 km en 400 km op papier. Gebruik maken van de airco, radio en dergelijke leidt tot een aanzienlijk mindere actieradius. De angst om stil te staan voordat de bestemming wordt bereikt wordt ook wel *range anxiety* genoemd. Om deze *range anxiety* tegen te gaan draagt de overheid deels bij aan de realisatie van publieke laadpalen in Nederland.

Toename vraag

Door technologische ontwikkelingen kan een elektrische auto steeds meer kilometers afleggen. Er komen de komende jaren steeds meer betaalbare auto's op de markt, waardoor de vraag naar elektrisch vervoer toeneemt. Deze transitie van conventioneel vervoer naar elektrisch vervoer (EV) doet ook de vraag naar het laden van elektrische voertuigen toenemen. Het investeren in laadpalen is echter nog vrij risicovol voor bedrijven en de business case is tot op heden nog niet sluitend. Financiering en subsidies zijn daarom vanuit de overheid voornamelijk nodig om de uitrol van laadpalen te stimuleren. Daarnaast ontbreekt een uniforme aanpak voor de uitrol van laadinfrastructuur in kleine en middelgrote gemeenten (RVO, 2016). Door deze tekortkoming waren volgens Hupperets (2016) onder andere projecten in 2016 tot twintig procent duurder. Deze factoren leidden er toe dat er een groot tekort aan laadpalen dreigde. In 2015 hebben de Green Deal partijen het NKL (Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur) via de 'Green Deal Publiek Toegankelijke Laadinfrastructuur 2015' opgericht.

Het Nationaal Kennisplatform laadinfrastructuur (NKL)

Het NKL is een organisatie met als hoofddoel 'kostenreductie laadinfrastructuur gericht op bereiken van sluitende business case'. Ook wil het NKL aanspreekpunt in Nederland zijn voor vraagstukken en ontwikkelingen op het gebied van laadinfrastructuur. Het NKL wil daarnaast bijdragen aan een goede marktwerking en een sterke concurrentie- en exportpositie van Nederland op het gebied van kennis, technologie, innovatie en handel (NKL, 2017). De bijdrage zou in een tijdsspanne van drie jaar, beginnende in 2015, aanvankelijk moeten hebben bijgedragen aan het sluitend maken van de business case in 2017 van publieke laadpalen. Het sluitend krijgen van de business case is tot op heden echter nog niet gelukt en het ziet er ook niet naar uit dat dit op zeer korte termijn gaat lukken. EZ wil mede om deze reden de samenwerking van het NKL met de stakeholders tegen het licht houden om zodoende te bezien of het wenselijk zou zijn – los van de vraag of het mogelijk zou zijn – om het contract van het NKL met een jaar te verlengen.

1.1.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de tevredenheid van de stakeholders, de effectiviteit van het NKL en het doen van aanbevelingen om de effectiviteit en tevredenheid van het NKL te verhogen. De uitkomst van deze terugblik zal mede bijdragen aan een positief dan wel negatief besluit van EZ om het contract van het NKL te verlengen. Voor het verlengen van het contract van het NKL dient er naast een positief advies ook vanuit de Rijksoverheid voldoende middelen beschikbaar te zijn om aan het NKL wederom een financiële bijdrage te leveren. Bovendien heeft EZ als randvoorwaarde opgenomen dat andere partijen ook financieel bijdragen.

1.1.2 Hoofd- en deelvragen

Voor het onderzoek zijn vijf deelvragen geformuleerd. De deelvragen geven samen antwoord op de hoofdvraag. Via de hoofd- en deelvragen wordt beoogd antwoorden te vinden die bijdragen tot het realiseren van de doelstelling. Uit bovenstaande doelstelling vloeit een hoofdvraag die als volgend is geformuleerd:

Welke factoren zijn van invloed op de tevredenheid en de effectiviteit van het NKL?

In het onderzoek worden er twee aspecten onderzocht, namelijk doelbereiking en tevredenheid over de samenwerking en behaalde resultaten. Deze twee aspecten worden in combinatie onderzocht, omdat men tevreden kan zijn over de samenwerking en resultaten terwijl de doelen niet zijn behaald. Zo is het ook mogelijk dat wel alle doelen zijn behaald, maar dat men niet tevreden is over de gang van zaken.

Deelvragen

De eerste vraag die beantwoord wordt is het ontstaan van netwerken en op welke wijze actoren invloed kunnen uitoefenen. Deze vraag zal beantwoord worden in hoofdstuk twee en leidt tot de volgende vraag:

1. Op wijze welke worden netwerken gevormd en hoe kunnen actoren effectief omgaan met netwerken?

Vervolgens worden de factoren benoemd die van invloed zijn op een succesvolle samenwerking in een netwerk. Hiervoor wordt er gekeken naar de tevredenheid over samenwerking en behaalde resultaten. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de mate van doelbereiking. Er is voor deze combinatie gekozen, omdat tevreden actoren niet hoeft te betekenen dat doelen zijn behaald. Dit leidt tot de volgende deelvraag:

2. Is de samenwerking met betrekking tot de projectenlijst bij de stakeholders als succesvol aan te merken?
 - a. Zijn de betrokken partijen tevreden over het samenwerkingsproces?
 - b. Zijn de betrokken stakeholders tevreden over de inhoudelijke resultaten?
 - c. Is er sprake van doelbereiking dankzij beleid van het NKL?

Na de literatuurstudie wordt de te onderzoeken organisatie in kaart gebracht. In hoofdstuk drie wordt de manier van handelen van de organisatie, de doelen en het veld waarin het NKL opereert weergegeven. De deelvraag luidt:

3. Hoe is de samenwerking met partijen in convenanten tot stand gekomen en op welke wijze is de projectenlijst bij de stakeholders tot uitvoering gekomen.

Vervolgens worden er interviews met stakeholders van het NKL afgenomen. De interviews worden afgenomen aan de hand van de gekozen theorie in hoofdstuk twee (deelvraag twee). De deelvraag luidt:

4. Welke succes of belemmerende factoren kunnen in de samenwerking worden aangewezen?

Wanneer de succes en/of belemmerende factoren in kaart zijn gebracht, zullen er vervolgens aanbevelingen worden gegeven om de effectiviteit van het NKL - indien het contract wordt verlengd - te verhogen. Dat leidt tot de laatste deelvraag:

5. Op welke wijze kan de effectiviteit van het NKL - indien wenselijk - worden verbeterd?

1.1.3 Maatschappelijke relevantie

Tot op heden is er geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het NKL. De analyse en het resultaat van dit onderzoek dragen bij aan het in kaart brengen van de effecten en samenwerking van het NKL. Een hoge effectiviteit en goede samenwerking van het NKL met zijn stakeholders dragen bij aan een betere kennisdeling en –ontwikkeling door kennisinstellingen en bedrijven. Wanneer kennis daadwerkelijk voor verscheidende partijen beschikbaar is, kunnen kennisinstellingen en bedrijven elkaar aanvullen om zo te innoveren. Voor daadwerkelijke kennisdeling dient het NKL een belangrijke rol waarbij het vertrouwen tussen stakeholders niet mag worden geschaad. *Free-riding* van stakeholders doet afbraak aan het vertrouwen tussen stakeholders, waarbij partijen kennis niet meer met elkaar willen delen. Dit leidt voor alle partijen tot hogere kosten. Een grote mate van kennisdeling is daarom van belang voor innovatie in de EV-sector en versterkt zodoende de concurrentie positie van Nederland (Hekkert & Negro, 2008).

Het vervangen van de fossiele auto door EV brengt vele voordelen met zich mee. Met het vervangen van de conventionele auto door de volledig elektrische auto wordt ten eerste de uitstoot van CO₂,

stikstof en fijnstof verminderd. Deze vermindering van schadelijke stoffen is opgelegd door de Europese Commissie en de klimaattop in Parijs (energieoverheid.nl, 2016). De afspraken die zijn gemaakt in de klimaatconferentie in Parijs en de Europese Commissie dwingen autofabrikanten ertoe auto's te produceren die minder CO₂ uitstoten. Minister Henk Kamp van EZ heeft in het Energieakkoord en de Energieagenda als doel gesteld dat alle nieuwe verkochte auto's in 2035 in staat zijn tot CO₂ emissievrij rijden (AutoRAI, 2016). Dit zal bijdragen aan een positief effect op de luchtkwaliteit. In Nederland sterven jaarlijks 5700 mensen door luchtvervuiling (Blikopnieuws.nl, 2016). Daarnaast maken elektrische auto's niet of nauwelijks geluid wat de geluidsoverlast in steden en naast snelwegen vermindert (Nederland Elektrisch, z.j.).

Naast schade van de volksgezondheid raken ook de fossiele brandstoffen geleidelijk aan op. Door fossiele brandstoffen te vervangen door elektriciteit als aandrijving van de auto raken deze bronnen minder snel uitgeput en wordt Nederland minder afhankelijk van olieproducerende landen (Milieu Centraal, z.j.).

EV kan ook bijdragen aan de stabilisatie van het elektriciteitsnet. Daar waar nu vooral de vraag naar elektriciteit overdag plaatsvindt, kunnen auto's in de nacht worden opgeladen. De auto kan daarnaast ook als batterij dienen. In geval wanneer er veel vraag naar stroom is, kan een opgeladen auto stroom aan het net terug leveren (Lombox.nl, 2016). De mogelijkheid om stroom terug te leveren aan het net kan afname van groene stroom stimuleren. Wanneer consumenten zelfvoorzienend zijn in het opladen van stroom zijn ze ook in staat hun auto goedkoop te laden.

De opkomst van EV biedt ook kansen voor de arbeidsmarkt en ontwikkeling van de hightech industrie. Door koploper te zijn op het gebied van laadinfrastructuur kan Nederland ook internationaal een prominente plek innemen en zijn kennis in het buitenland inzetten hetgeen de concurrentiepositie van Nederland versterkt (Nederland Elektrisch, 2016).

1.1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel informatie beschikbaar over de netwerkbenadering, succesfactoren voor samenwerkingsverbanden en evaluatieonderzoek. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het combineren van de theorieën over tevredenheid van samenwerking en behaalde resultaten met doelbereiking in een netwerk en de toetsing hiervan in de praktijk. In dit onderzoek worden een aantal succesfactoren voor samenwerking met de gerelateerde evaluatiebenadering uit de netwerktheorie behandeld om de waarnemingen in de praktijk te analyseren en te toetsen aan de huidige bestaande literatuur. De criteria die van invloed zijn op de tevredenheid betreft behaalde resultaten en samenwerking worden in dit onderzoek gefalsificeerd of geverifieerd. In dit onderzoek zal er ook worden gekeken of er een relatie is tussen en tevreden netwerk en het behalen van doelen. Zo zou het kunnen dat stakeholders niet tevreden zijn, terwijl doelen wel zijn behaald. Andersom zou het kunnen dat stakeholders wel tevreden zijn terwijl doelen niet zijn behaald.

1.2 Methodologie

De onderzoeksopzet is van belang om een goed antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag. In dit hoofdstuk zal worden toegelicht hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Ook zullen keuzes verantwoord worden. Ten eerste zal worden ingegaan op de manier van dataverzameling. Vervolgens zal verder worden ingegaan op onderzoeksmethoden en -technieken. Tenslotte worden de betrouwbaarheid en validiteit besproken.

1.2.1 Dataverzameling

Er zijn voor dit onderzoek op twee manieren informatie verzameld. De twee manieren van informatieverzameling vullen elkaar aan. De gebruikte methoden staan onderstaand beschreven.

Documentenonderzoek

In het onderzoek gaat het over de samenwerking tussen actoren in het netwerk en of de actoren tevreden zijn over de behaalde doelen. Daarnaast is er ook gekeken of doelen daadwerkelijk behaald zijn. Om deze criteria te testen zijn er ten eerste wetenschappelijke artikelen en rapporten gebruikt waaraan getoetst kan worden of er volgens desbetreffende theorie de succesfactoren voor samenwerking en inhoudelijke resultaten in het netwerk aanwezig zijn. Deze kennis is vooral in het theoretisch kader beschreven en zal de leidraad vormen van de analyse. Daarnaast is er ook informatie van websites en andere interne stukken, zoals jaarplannen en -verslagen, van het NKL voor het onderzoek gebruikt.

Vooronderzoek

Voordat het onderzoek heeft plaatsgevonden, is er een kennismaking geweest met de directeur en bestuursvoorzitter van het NKL. In dit gesprek zijn er in overleg afspraken gemaakt omtrent de opzet van het onderzoek. Onderwerpen die onder andere aan bod zijn gekomen zijn de te kiezen respondenten, de criteria waaraan het NKL zal worden geëvalueerd en de datum wanneer het onderzoek afgerond zal zijn.

Semigestructureerd interviews

Voor het daadwerkelijke onderzoek is er gekozen voor het houden van een kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews die bij de stakeholders uit de adviesraad en de agendaleden zijn afgenomen. Dit betekent dat een topic-lijst als leidraad dient voor de af te nemen interviews. Tijdens het proces kan de lijst aangevuld worden met vragen op basis van nieuwe inzichten. Semigestructureerde interviews omvatten een geschikte strategie voor het verzamelen van ervaringen, standpunten en karakteristieken van professionals (Matthews & Ross, 2010, p. 219). De interviews zijn op een deductieve manier afgenomen. Dit betekent dat er op basis van de theorie criteria worden voorgeschreven. Na afname van de interviews wordt geanalyseerd in hoeverre de resultaten overeenkomen met de voorgeschreven theorie voor een goede samenwerking en tevredenheid over de behaalde doelen.

Om onduidelijkheid en ambiguïteit te voorkomen zijn de interviews ook afgenomen bij mensen die niet het wetenschappelijke jargon beheersen.

De respondenten zijn van te voren op de hoogte gesteld over de evaluatie van het netwerk. De interviews zijn opgenomen (audio) zodat de interviews uitgetypt konden worden. In het transcript zijn alle vragen inclusief antwoorden van de respondenten opgenomen. Als volgt zijn de transcripten gecodeerd. Dat betekent dat alle antwoorden van de respondenten met dezelfde indicator bij elkaar zijn gezet in een schema. Hierdoor werd duidelijk wat elke respondent over een bepaald onderwerp heeft gezegd, waardoor alle de antwoorden van de respondenten eenvoudiger konden worden opgeschreven.

De interviews hebben plaatsgevonden in april, mei en begin juni. Niet alle stakeholders hebben gehoor gegeven voor het geven van een interview. Van de in totaal twaalf gewenste adviesraadleden zijn er tien adviesraadleden daadwerkelijk geïnterviewd. Vertegenwoordiger van de ANWB en Energie-Nederland zijn niet geïnterviewd. De respondenten zijn de agendaleden van het NKL, tien adviesraadleden, directie van het NKL en een adviesbureau. Deze samenstelling heeft er toe geleid dat niet alle respondenten dezelfde vragen hebben voorgelegd gekregen vanwege gebrek aan relevantie voor desbetreffende respondent. Daarnaast is er ook één respondent die audio-opname niet toestond. Van deze respondent zijn niet alle resultaten meegenomen. Daarnaast is tijdens het onderzoek aan zes stakeholders gevraagd naar het leiderschap van het NKL. Het was halverwege het onderzoek niet gewenst om dit criteria verder te onderzoeken.

Adviesraad NKL

De organisaties in de adviesraad vormen via de interviews de basis voor dit onderzoek. Zij vormen samen het netwerk die beslissingen maken welk project wel of niet wordt uitgevoerd. Organisaties die deel uitmaken van de adviesraad en die geïnterviewd zijn:

- Dutch-INCERT - *Dutch innovation center for electric road transport* namens kennisinstellingen (TU en HBO)
- G4 - De vier grote steden: Den Haag - Amsterdam - Rotterdam - Utrecht
- G32 – 32 grootste steden van Nederland
- MRAe – Metropoolregio Amsterdam - elektrisch
- Netbeheer Nederland - Brancheorganisatie voor Energienetbeheerders
- PTM/RAI - Platform Toekomstbestendige Mobiliteit
- Provincie Noord-Brabant - vertegenwoordigt alle provincies
- Vereniging DOET - Dutch Organisation for Electric Transport
- Elaad
- ANWB (*niet geïnterviewd*)
- *Energie-Nederland - Energiebedrijven (niet geïnterviewd)*

Agendaleden

- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
- Ministerie van Economische Zaken

Overig

- EVconsult

Om een evenwichtig beeld van de stakeholders weer te geven is geprobeerd vertegenwoordigers van alle partijen te interviewen. Partijen die geen interview hebben afgenomen zijn Energie-Nederland en ANWB. De ANWB heeft niet gereageerd en blijkt daarnaast volgens de respondenten (bijna) nooit aanwezig te zijn geweest. Energie-Nederland had op het moment van het onderzoek geen vertegenwoordigers die ervaringen in de adviesraad hebben meegemaakt. Ook I&M is pas in een latere fase tijdens het onderzoek tot het NKL toegetreden, waardoor I&M niet is geïnterviewd. Daarnaast is een adviesbureau geïnterviewd voor het verkrijgen van meer inzichten over de projecten die zijn uitgevoerd.

Agendaleden

Ook zijn de agendaleden (EZ en RVO) geïnterviewd. EZ heeft het NKL gefinancierd en ook RVO was bij de start van het NKL aanwezig om huisvesting en financiering op orde te krijgen.

1.2.2 Data analyse

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van het onderzoek betreft de randvoorwaarde dat de onderzoeker de mening van de respondenten goed heeft weergegeven en dat de meting zo min mogelijk afhangt van toeval (Baarda & de Goede, 2000, p. 27). Silverman (2006) stelt dat een lage betrouwbaarheid en een hoge validiteit kenmerkend zijn voor een kwalitatief onderzoek. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo veel mogelijk te behouden zijn enkele procedures toegepast. Het verhogen van de betrouwbaarheid is echter tot op enige hoogte mogelijk. Voor het verhogen van de betrouwbaarheid dient het onderzoek namelijk nog een keer uitgevoerd te worden. Dit is echter volgens Babbie (2004) niet realiseerbaar.

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan verhoogd worden door een tweede codeur de transcripten te laten coderen. Dit onderzoek is echter door één onderzoeker uitgevoerd. De onderzoeker is zich bewust van bias dat bij de onderzoeker zelf optreedt (Neuman, 2014, p. 355-357). Dit betekent dat 'de' werkelijkheid niet bestaat en interpretaties van de werkelijkheid veranderen, mede onder invloed van onderzoeksproces (Kuindersma, 2006, p. 23). Alle resultaten van het onderzoek zijn beïnvloed door het oordeel van de onderzoeker. Volgens Miles en Huberman (1984) zijn statistische onderzoeken nauwkeuriger dan het menselijk oordeel. In dit opzicht komt betrouwbaarheid in het geding.

De meeste respondenten in het netwerk kennen elkaar al een paar jaar, maar zijn niet of nauwelijks op de hoogte van het bestaan van de onderzoeker. Het voordeel hiervan is dat de respondenten mogelijk eerlijker zijn ten opzichte van de onderzoeker, omdat de onderzoeker onpartijdig is en niet eerder aan het proces heeft meegewerkt. Aan de andere kant kan dit ook een nadeel zijn, omdat de

respondenten niet weten of de onderzoeker te vertrouwen is. Daarnaast is de respondenten anonimiteit beloofd, opdat de respondenten mogelijk eerlijkere antwoorden durven te geven. De antwoorden van de respondenten kunnen niet tegen hen gebruikt worden.

Om betrouwbaarheid te verhogen dient er ook overeenstemming te zijn tussen het gesprek en het transcript. Om deze reden zijn alle transcripten naar de respondenten gestuurd. De opmerkingen die respondenten daarop maakten zijn meegenomen in het onderzoek.

Validiteit

Validiteit gaat over de vraag of de onderzoeker meet wat de onderzoeker wil meten. Validiteit is onder te verdelen in interne en externe validiteit.

Interne validiteit

Interne validiteit gaat over de mate waarin een uitkomst van een onderzoek niet wordt veroorzaakt door andere factoren. Er dient dus een causaal verband te zijn tussen het onderzochte begrip en de gemeten data. Om de validiteit van de documentendata te vergroten worden zo veel mogelijk bronnen geraadpleegd. Daarnaast zijn de interviews letterlijk uitgewerkt. Het voordeel hiervan is dat alle uitspraken niet verloren raken en hierop een beroep kan worden gedaan indien nodig. Het nadeel van een transcript is dat cynisme en toonhoogte van uitspraken hierin niet meegenomen kunnen worden. Het transcript is in overleg naar de respondenten gestuurd, zodat eventuele foutieve informatie verbeterd kon worden.

Externe validiteit

Externe validiteit gaat over de mate van generaliseerbaarheid. Hiermee wordt bedoeld of het onderzoek in andere situaties toegepast kan worden. In dit onderzoek zijn de gekozen respondenten niet representatief aan de totale populatie. Daarnaast is het onderzoek niet generaliseerbaar vanwege de specifieke context waarin het NKL zich bevindt. In dit geval hoeft de externe validiteit niet gegarandeerd te worden (Korzilius, 2000).

2. Evalueren in de netwerkbenadering

In dit hoofdstuk staat de theorie van succesfactoren die bijdragen aan samenwerking en evaluatiecriteria voor inhoudelijke evaluatie in een netwerk centraal. Ten eerste zal daarom de netwerkbenadering en de veranderende rol van de overheid worden toegelicht. Vervolgens worden de succescriteria voor samenwerken die bijdragen aan een goed werkend netwerk en de evaluatiecriteria voor de tevredenheid van inhoudelijke doelen worden toegelicht. Als laatste komt in dit hoofdstuk doelbereiking aan bod.

2.1 Netwerkbenadering

De huidige samenleving is niet langer maakbaar. De samenleving is juist vanwege afhankelijkheden onvoorspelbaar en onbeheersbaar geworden (Frissen, 2002). Dit heeft te maken met netwerken, door Klijn en Koppenjan (2016) ook wel *governance* netwerken genoemd. Klijn en Koppenjan (2016) stellen dat *governance* netwerken op verschillende manieren kunnen worden gedefinieerd, maar dat netwerken wel gedeelde karakteristieken hebben. Ten eerste zijn netwerken gekarakteriseerd door complexe beleidsproblemen die niet door slechts één actor opgelost kunnen worden. Dergelijke problemen vereisen de input van verscheidende actoren (Mandell 2001; Agranoff en McGuire 2003; Koppenjan en Klijn 2004). In een netwerk zijn stakeholders van elkaar afhankelijk en geen van hen zijn in staat om problemen, doelen en informatie aan de ander op te leggen. Vanwege deze afhankelijkheden kan het netwerk staande blijven (Klijn en Koppenjan, 2004).

Een tweede kenmerk is dat netwerken een hoge mate van afhankelijkheid hebben, omdat de benodigde middelen die nodig zijn om het probleem op te lossen door verschillende actoren worden beheerd (Scharpf en Hanf, 1978). Beleidscomplexiteiten veroorzaken afhankelijkheden, die vervolgens weer resulteren in samenwerking tussen actoren. Door deze samenwerking tussen verschillende partijen ontstaat een netwerk van sociale interactiepatronen tussen actoren die afhankelijk van elkaar zijn (Klijn en Koppenjan, 2016). Een derde kenmerk is dat de hoge mate van afhankelijkheid een hoge mate van strategische complexiteit en onzekerheid met zich meebrengt. De genomen acties van een partij kan het gedrag van een andere partij beïnvloeden. Ten vierde zijn de interacties complex omdat de actoren autonoom handelen en omdat de actoren een eigen perceptie van het probleem, oplossing, strategie en doel hebben. Vanwege deze verschillende percepties van actoren zijn stakeholders niet in staat om een eenduidige besluitvorming teweeg te brengen door gebruik van *command* en *control* (Cohen, March & Olsen, 1972). Als laatste noemen de auteurs dat het netwerk naarmate de tijd verstreekt de relatie duurzamer wordt (Laumann en Knoke, 1987).

De Bruijn & Ten Heuvelhof (1999, p. 32) spreken in plaats van *governance* netwerken over een multi-actornetwerk en definiëren het als volgt: 'een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen'. De complexiteit van de issues en afhankelijkheden tussen actoren leiden tot intensieve interacties tussen actoren. Klijn en Koppenjan (2016) stellen dat deze complexiteit een andere aanpak van probleemoplossing vereist. In plaats van een *top-down* benadering is een netwerkbenadering een effectieve oplossing. Deze verschuiving, die een meer horizontale benadering bevat, wordt ook wel van *government* naar *governance* genoemd. In de literatuur wordt hiermee de horizontale interacties en zelfregulering in een organisatie bedoeld. Er zijn verschillende auteurs die elk een andere term voor deze vorm van samenwerken hanteren. Ansell en Gash (2008, p. 544) beschrijven *collaborative governance* als: 'A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets'. Klijn (1996, p. 47) hanteert de term netwerk *governance* en definieert de term als volgt: 'Netwerken zijn min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijdse afhankelijke actoren, die zich formeren rondom beleidsproblemen en /of clusters van middelen en die worden gevormd en in stand gehouden door reeksen van spelen.' Wanneer in dit onderzoek wordt verwezen naar een van deze termen, wordt hiermee netwerkmanagement verstaan.

2.2 Netwerksturing

Het bestaan van een netwerk betekent immers niet direct dat er in het netwerk sprake is van samenwerking. Een netwerk kan ook bestaan zonder dat er sprake is van samenwerking. Stakeholders zijn wel van elkaar afhankelijk om doelen te bereiken, maar een actor kan hiervoor verschillende strategieën hanteren. Walter (1998, pp. 31–60) stelt dat er verschillende relatiebarrières zijn die de effectiviteit en het bestaan van een samenwerkingsverband kunnen verzwakken. Een actor kan bijvoorbeeld kiezen voor een *go-alone* strategie die haaks op samenwerking staat en zelfs tot weerstand kan leiden (Klijn en Koppenjan, 2006).

Netwerkmanagement vermindert deze barrières en zorgt ervoor dat nieuwe partners voor technologische uitwisseling gevonden kunnen worden en overtuigd kunnen raken van de voordelen van samenwerking (Ritter & Gemünden, 2003). Volgens Ritter et al. (2002, p. 119) kan onder netwerkmanagement het volgende verstaan worden: 'het vanuit de organisatie doelgericht bijdragen aan de kwaliteit van netwerken voor het behalen van organisatiedoelinden'. Netwerkmanagement is dus bedoeld om de samenwerking tussen stakeholders te bevorderen.

Er kan van samenwerking worden gesproken wanneer de betrokken actoren in een netwerk een coöperatieve (*collaborative*) strategie hanteren. Bij deze vorm van samenwerking erkennen actoren de externe afhankelijkheid, handelen de actoren ook in belang van andere partijen en beogen resultaten te halen door samenwerking en onderhandelingen. In geval van netwerk is er dus niet per definitie sprake van een samenwerking, maar elk samenwerkingsverband past wel binnen de definitie van een netwerk. Pröpper (2000, p. 108) definieert samenwerking als 'een bewuste bundeling van krachten, waarbij naast eventuele individuele doelen ook altijd een gemeenschappelijk doel een rol speelt'. Daarnaast zullen andere partijen grotere belangstelling hebben om samen te werken met een netwerk dat goed functioneert, omdat de kans op een succesvolle relatie groter is. Ook heeft een sterke netwerkcompetentie een positieve invloed op de mate van innovatiesucces. De gedachte is dat door samenwerking meer middelen in het ontwikkelingsproces gebruikt kunnen worden, zoals mankracht, technologische faciliteiten en een verhoogde kwaliteit van informatie en ideeën. Ook kunnen er meer innovatieprojecten uitgevoerd worden die de negatieve impact op het falen van individuele ontwikkelingen verminderen. Andere strategieën die actoren kunnen hanteren zijn (Klijn en Koppenjan, 2006):

- *coalition building strategy*: Gericht op het formeren van een coalitie om uitkomsten op de leggen aan de resterende actoren.
- *conflictual strategy*: Gericht op het voorkomen of blokkeren van oplossingen die waaraan andere actoren de voorkeur hebben.
- *Facilitating strategy*: Gericht op het bij elkaar brengen van actoren. Partijen zijn bewust dat ze elkaar nodig hebben voor het behalen van wederzijdse oplossingen.
- *Avoidence strategy*: Partijen bieden geen weerstand, maar nemen een passieve houding aan om conflicten te voorkomen.

2.3 Overheid niet meer als almachtige

Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben steeds meer te maken met complexe vraagstukken. Zoals eerder in het hoofdstuk beschreven leiden complexe vraagstukken tot afhankelijkheden, omdat actoren alleen niet over alle kennis en middelen beschikken om het probleem op te lossen. De complexe vraagstukken vereist dieptekennis, maar ook vele actoren die samen tot een chaotisch proces kunnen leiden met onverwachte en ongewenste uitkomsten. Overheden zijn niet altijd langer degene die alles aanstuurt, maar juist onderdeel is van het netwerk. Hevige debatten en conflicten die niet makkelijk op te lossen zijn, liggen op te loer (Klijn en Koppenjan, 2016). Om de complexe vraagstukken toch op te lossen raken actoren in een netwerk verweekeld waar ze van elkaar afhankelijk zijn.

Er zijn ook samenwerkingsverbanden, zoals het NKL, waarbij publieke actoren samenwerken met private actoren. Dergelijke samenwerkingen worden ook wel *PPP* (Public Private Partnerships) of Publiek Private Samenwerkingen (PPS) genoemd. Er is nog geen eensgezindheid over wat er precies

onder PPS moet worden verstaan. De *Canadian council for PPP* focust op uitwisseling van elkaars kennis en kunde en definieert het als volgt: *'A cooperative venture between the public and private sectors, built on the expertise of each partner that best meets clearly defined public needs through the appropriate allocation of resources, risk and rewards'*. Een andere definitie van Bovens, 't Hart en van Twist (2012, p. 217) is:

'...een samenwerking tussen één of meer organisaties uit het openbaar bestuur en het bedrijfsleven, die gezamenlijk werken aan de realisering van onderling overeengekomen doelstellingen. Dit gebeurt in tijdelijk verband, met behoud van eigen identiteit en zonder dat de eigen doelstellingen worden opgegeven.'

De nadruk op van deze definitie ligt op het tijdelijke aspect. Bekkers (2012) stelt dat dergelijke samenwerkingsverbanden ook nodig zijn in een samenleving met vloeibare grenzen tussen overheid en markt. Met PPS wordt beoogd het beste van twee werelden naar voren te halen. De gedachte is dat private bedrijven zorgen voor hogere kwaliteit en het leveren van diensten voor een lagere prijs, en de overheidssector van publieke aanbieders zou naarmate krimpen (Linder, 1999). Het mechanisme van deze samenwerking is gebouwd op samenwerking, niet op concurrentie. Volgens Schaeffer en Loveridge (2002) spelen dergelijke publiek-private samenwerkingen een steeds belangrijker rol in de maatschappij.

Reden om over te gaan tot PPS is het behalen van grotere efficiency of hogere meerwaarde bij infrastructurele projecten (Klijn en Twist, 2007). De auteurs stellen dat tot PPS kan worden overgegaan vanwege het behalen van synergie en een beter eindresultaat. Ook zou PPS leiden tot meer innovatieve resultaten door het gebruik maken van elkaars kennis en kunde (Steijn, Klijn & Edelenbos (2011). Dit komt doordat de actoren buiten hun eigen systeem gaan. Wenger (2000, p. 233) noemt dit *boundary interaction: 'an experience of being exposed to a foreign competence'*. Bij de kennismaking tussen de twee sectoren delen de actoren competenties en ervaringen die voortkomen uit een andere sociale constructie. Door deze uitwisseling kunnen partijen van elkaar leren en tot nieuwe inzichten en innovaties komen.

Er zijn twee soorten samenwerking te onderscheiden in een PPS constructie. De eerste vorm is een verticale samenwerking, waarbij de overheid de opdrachten uitbesteedt aan private organisaties. De overheid kan vaak kiezen uit een aantal organisaties die de opdracht wil uitvoeren (Bovens et al, 2012). Een ander vorm betreft een horizontale samenwerking, ook wel alliantiemodel genoemd. In deze vorm zijn de overheid en private organisaties een gezamenlijke partner in het zoeken naar de probleemstelling en de oplossing.

2.4 Evalueren

Het evalueren van een netwerk beoogt een andere evaluatie methode dan het klassieke 'voor' en 'na' evaluatie. In het optimale geval wordt dan impact van beleid beoordeeld door het vaststellen van economische groei, groei in productiviteit, toegevoegde waarde, export et cetera. Echter, het hebben van veel entrepreneursexperimenten in Nederland betekent niet direct dat de indicatoren van investeringen in R&D efficiënt zijn in termen van output en uitkomsten. Hoe meer er sprake is van transformatief beleid, hoe meer kanttekeningen er hierbij geplaatst kunnen worden. Het verschil tussen generiek en transformatief beleid is dat transformatief beleid helpt met het creëren van omstandigheden die het toestaan dat specifieke technologieën worden gecreëerd en verspreid (Hekkert en Negro, 2008). Er kan dus gesteld worden dat het NKL te maken heeft met een transformatief beleid. Ook heeft de netwerkbenadering invloed op de manier waarop succes en falen wordt beoordeeld. In een netwerkbenadering is het proces van gedeelde probleemformulering cruciaal, omdat de besproken onderwerpen en feiten in een netwerk sociale constructies zijn, wat betekent dat hierover onderhandeld kan worden. Daar waar eerst de aandacht werd gegeven aan de content van de verandering, wordt er nu de focus gelegd op de manier waarop content en implementatie tot stand is gekomen (Klijn en Koppenjan, 2006). De auteurs stellen daarom dat beleidsevaluaties daarom juist gericht moet zijn op de interacties tussen actoren en dat /de kwaliteit van samenwerking er toe doet. Korsten, Bekkers & van Kraai (2006) hebben onderzoek gedaan naar

innovatieve organisatievormen bij samenwerking tussen gemeenten. In de analyse kan worden bekeken of de onderzoeksresultaten van Korsten et al. (2006) een rol hebben gespeeld in de samenwerking bij het NKL. Een aantal voordelen van samenwerking zijn volgens de auteurs:

- Kostenreductie door schaalvoordelen
- Verhoging professionaliteit en deskundigheid
- Delen van kennis en ervaringen
- Mogelijk maken van specialisering
- Bundelen van schaarste en expertise
- Kwaliteit van beleid verbeteren door leren en uitruil van *best practices*
- Spreiden van financiële risico's
- Vergroten van bestuurlijke slagkracht (Herweijer, 1998, p. 150)

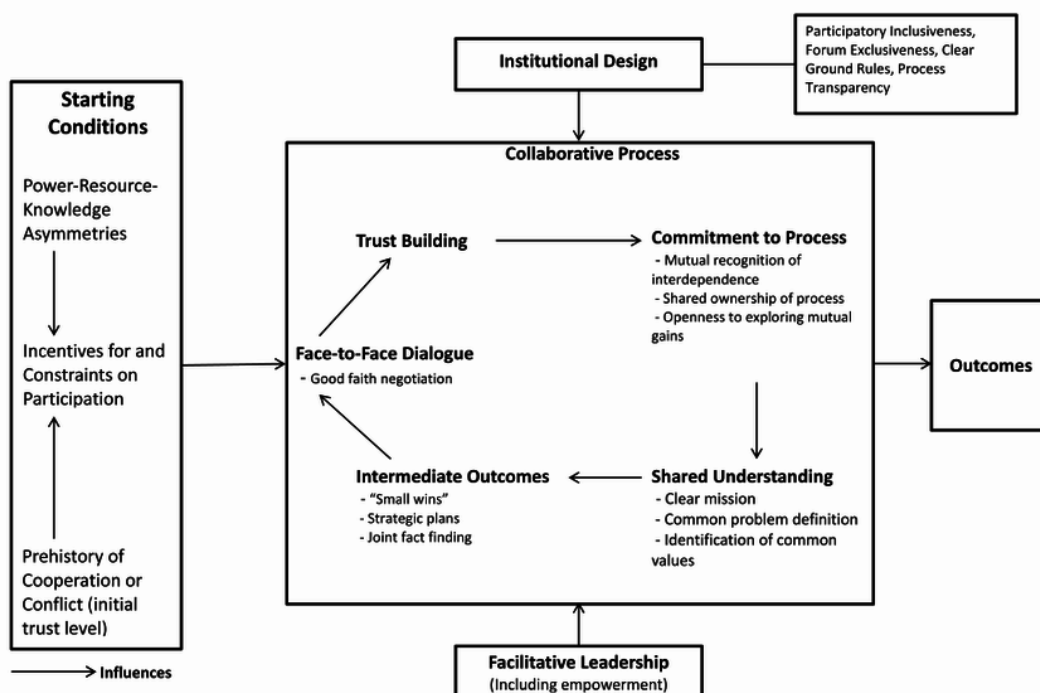
Ook Teisman (1992) stelt dat het startpunt van beoordeling van beleidsprocesuitkomsten gebaseerd is op de subjectieve beoordeling van individuele actoren en ligt de oplossing van netwerken evalueren in ex post bevredigende criteria. In dit onderzoek zal er sprake zijn van een ex post evaluatie. Bij een ex post evaluatie kan onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten onderzoek zoals situatieonderzoek, effectenonderzoek, doelbereikingsonderzoek en een effectiviteitsonderzoek. In dit evaluatieonderzoek naar het NKL is er sprake van een tevredenheidsonderzoek en een doelbereikingsonderzoek. Bij een tevredenheidsonderzoek wordt er gekeken in welke mate de actoren tevreden zijn over de behaalde resultaten. Bij een doelbereikingsonderzoek wordt er gekeken of de doelen behaald zijn.

Het evalueren van beleid kan intern alsook door een externe organisatie worden gedaan. In dit onderzoek is er sprake van een externe evaluatie. Wollmann (2003) spreekt van een externe evaluatie als er een actor buiten desbetreffende organisatie de evaluatie uitvoert. Het interviewen van de verschillende actoren over hun bevrediging van het proces kan een aanzet zijn voor het oplossen van verschillende problemen. Na het einde van een proces stellen actoren vast wat de uitkomst hen heeft opgeleverd, wat het hen heeft gekost en hoe deze uitkomsten passen in de veranderende omgeving.

2.5 Succesfactoren voor samenwerking

Voor het vaststellen van de tevredenheid van de samenwerking in het netwerk van het NKL worden succes- en faalfactoren van samenwerking geïdentificeerd. De theorie van en Ansell en Gash (2008) is gekozen, omdat het verscheidende criteria weergeeft die bijdragen aan een succesvolle samenwerking, zijnde voorgeschiedenis, triggers en beperkingen voor participatie, macht en kennis, vertrouwen, *face-to-face* communicatie, commitment voor proces, faciliterende leiderschap, institutioneel design, gedeeld begrip en als laatste tussentijdse uitkomsten (zie afbeelding 1). Voor dit onderzoek acht de onderzoeker echter niet alle factoren relevant. De factoren die voor dit onderzoek gebruikt worden zijn vertrouwen, commitment voor het proces, macht en kennis en als laatste leiderschap, omdat deze factoren directe invloed hebben op de samenwerking. Deze factoren zullen versterkt worden door de theorie van Deutsch (1980) en Terpstra (2001) die ongeveer dezelfde factoren benadrukken. Daarnaast komen er nog twee factoren aan bod uit de theorie van Hekkert en Negro (2008). Hekkert en Negro (2008) leggen de nadruk op netwerken die gestoeld zijn op innovatie. Door de theorieën elkaar aan te laten vullen wordt geogd een zo dekkend mogelijke analyse over het netwerk uit te kunnen voeren.

Uit de theorie van Hekkert en Negro (2008) komen nog andere aspecten aan bod die belangrijk zijn in een innovatieve markt, zijnde informatie-uitwisseling en verdeling van middelen.



Afbeelding 1: succesfactoren voor samenwerking (Ansell en Gash, 2008)

2.5.1 Vertrouwen

Een element dat volgens Terpstra (2001) en Ansell en Gash (2008) belangrijk is voor een effectieve samenwerking is vertrouwen. Terpstra (2001) stelt zelfs dat vertrouwen een randvoorwaarde is voor samenwerking. Murdock, Wiessner en Sexton (2005) stellen zelfs dat vertrouwen bouwen het meest prominente aspect van een samenwerkingsproces is wat moeilijk te ontwikkelen is. Het is een tijd consumerend proces dat vereist inzet van de actoren. Het belang van vertrouwen is dat 'vertrouwen ervoor zorgt dat actoren elkaar handelingsvrijheid durven geven en onderling verantwoordelijkheden verdelen en zelfs verantwoordelijkheden met elkaar delen' (Edelenbos, 2002, p. 299). Vertrouwen kan volgens Edelenbos en Klijn (2007) in drie algemene karakteristieken worden ingedeeld.

- Kwetsbaarheid: Wanneer actoren elkaar vertrouwen zijn ze bereid open en kwetsbaar op te stellen. Daarnaast verwacht de stakeholder dat de ander zich van opportunistisch gedrag zal weerhouden (Deakin en Michie, 1997; Deakin en Wilkinson, 1998). De stakeholder gaat er ook vanuit dat de andere stakeholder zijn belangen zal meennemen in de interactie (Rousseau, Sitkin & Camerer, 1998; Nooteboom, 2002).
- Risico: vertrouwen is een voorwaarde voor het ondernemen van acties in risicovolle situaties (Gambetta, 1988). Er wordt dan een bewuste keuze gemaakt op grond of de andere partij kan worden vertrouwd. De aanname is dat actoren zich onthouden van actie als vertrouwen ontbreekt.
- Verwachtingen: Het concept van vertrouwen gaat over de aanname van een positieve verwachting van de intenties en motieven van andere actoren (Lane en Bachmann, 1998). Vertrouwen vermindert deze onvoorspelbaarheid, complexiteit en vaagheid in interactie, omdat stakeholders kunnen anticiperen op het gedrag van de andere actor (Zucker, 1986). Er kan dus een discrepantie onder de actoren worden ervaren tussen de verwachte en de daadwerkelijke hulp. Wanneer partijen elkaar niet helpen met het bereiken van doelen of elkaar dwarsbomen is er volgens (Deutsch, 1949) sprake van competitie.

Vertrouwen kan bijdragen aan het faciliteren van innovatie, omdat onzekerheden over opportunistisch gedrag verminderd wordt en het gevoel dat andere actoren hun *goodwill* willen uitoefenen om innovatie te bereiken juist verhoogd (Nooteboom, 2002). Vertrouwen leidt daarnaast

tot lagere transactiekosten, robuustere samenwerkingsverbanden, grotere voorspelbaarheid van de gekozen strategieën van andere actoren en vermindert de kans op opportunistisch gedrag (Edelenbos & Klijn, 2007). Bij tegenslag is de partij bereid te geloven dat de breuk niet de schuld is van de partner, maar dat zij juist alles er aan hebben gedaan om de breuk te voorkomen (McAllister, 1995; Klijn en Teisman, 2000).

2.5.2 Commitment voor het proces

Een ander element dat in het onderzoek van Ansell en Gash (2008) wordt genoemd is commitment voor het proces. In dit onderzoek zal hiermee worden verwezen naar inzet/toewijding. Alexander, Comfort, en Weiner (1998) en Gunton en Day (2003) stellen dat inzet een cruciale variabele is die er toe kan leiden dat een samenwerking faalt of succes behaalt. De term wordt in theorie op verschillende manieren beschreven. Met inzet wordt in het onderzoek van Burger et al. (2001) verwezen naar het ontwikkelen van een overtuiging die goed onderhandelbaar is voor wederzijdse winst om zo tot de beste beleidsuitkomsten te komen. Inzet vereist dus *'mutual recognition'* (van afhankelijkheid) of *'joint appreciation'* (Gray, 1989; Plummer en Fitzgibbon, 2004). Dit betekent dat de output van partijen bijdraagt aan de input van andere partijen (Thompson, 1967). Deutsch (1949) spreekt over *bungling actions* en *effective actions*. *Effective actions* verbeteren, net zoals commitment, de kans van een persoon om doelen te bereiken. *Bungling actions* verkleinen deze kans juist. Oriëntatie naar elkaars *effective* en *bungling actions* verhogen het contrasterende sociale proces van samenwerking en competitie. Bij samenwerking wordt vaak gerefereerd aan aantrekkingskracht en de afwezigheid van conflicten. Bij competitie wordt vaak verwezen naar uitdagingen en hoge aspiraties. Bij samenwerking voeren personen meer *effective actions* dan *bungling actions* uit (Deutsch, 1949).

Het lastige van commitment is dat het een bereidheid van overleggen vereist, zelfs als een stakeholder de gekozen richting niet helemaal steunt. Het onderhandelen kan tot onverwachte richtingen leiden en stakeholders kunnen hierdoor druk voelen om aan de wensen te voldoen terwijl ze deze niet volledig omarmen (Saarikoski, 2000). Vertrouwen is hierbij van groot belang, omdat de inzet van actoren afhangt van het vertrouwen dat andere actoren jouw perspectieven en belangen zal respecteren. Voordat stakeholders zich aan een proces toewijden, dat verschillende kanten op kan gaan, willen ze het vertrouwen hebben dat het proces van overleggen integriteit heeft. Een andere dimensie van inzet/toewijding wordt ook wel gedeelde eigenaarschap van het proces genoemd. Niet-gouvernementele stakeholders staan buiten het besluitvormingsproces. Wel is hebben ze de mogelijkheid om te lobbyen, druk uit te voeren en besluitvormers te beïnvloeden. *Collaborative governance* verschuift de eigenaarschap van besluitvorming van de organisatie naar de stakeholders die collectief handelen. Het gevaar hiervan is dat stakeholders niet slechts critici van het proces zijn, maar dat ze nu ook het besluitvormingsproces met andere stakeholders 'beheren', terwijl die mogelijk tegengestelde standpunten hebben (El Ansari, 2003; Weech-Maldonado en Merrill, 2000). Eigenaarschap impliceert gedeelde verantwoordelijkheid voor het proces. Ook hier is vertrouwen van belang omdat ze de verantwoordelijkheid moeten delen met tegenstanders. Gedeelde eigenaarschap kan ook gehinderd worden door machtsongelijkheid of verschillende percepties over de vraag wie het initiatief moet nemen. Een hoge mate van afhankelijkheid leidt tot een grotere inzet van stakeholders, maar dat kan er juist ook weer toe leiden dat stakeholders gaan manipuleren om zelf het grootste voordeel te behalen.

2.5.3 Evenwicht tussen autonomie en sturing

Netwerken als geheel, maar ook de participanten afzonderlijk, dienen ruimte te hebben om samenwerking voor te bereiden, te experimenteren en te innoveren. De mate van deze ruimte zal bijdragen aan de mate van het succes van de samenwerking (Van der Aa & Konijn, 2004). Een goed evenwicht tussen autonomie en sturing is hierbij belangrijk. In netwerken zijn actoren van elkaar afhankelijk wat er toe leidt dat het netwerk behouden blijft, maar de betrokken stakeholders

handelen echter ook op basis van autonomie. Aan de ene kant kan een partij zich dus volledig vervlechten met het netwerk of de stakeholder kan zich als zelfstandige organisatie opstellen (competitie). De keuze in welke mate de stakeholder wil vervlechten met het netwerk of als zelfstandige organisatie wil opstellen heeft invloed op de mate van sturing waaraan de organisatie onderworpen zal worden. Wanneer een organisatie er namelijk voor kiest om te vervlechten met het netwerk, zal de wederzijdse afhankelijkheid vergroot worden. In dergelijke netwerken is er behoefte aan de duidelijkheid van de rollen die stakeholders spelen en de verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken (van der Aa & Konijn, 2004). Deutsch (1949) spreekt over het belang van taakoriëntatie. Taken moeten bij samenwerking worden verdeeld en partijen vullen elkaar aan wanneer nodig zodat samen naar het doelen kunnen toewerken. Wanneer er sprake is van competitie dienen de partijen de taken zelf uit te voeren. Wanneer de organisatie er juist voor kiest om grotendeels autonoom te handelen, neemt de afhankelijkheid af. Klijn en Koppenjan (2006) omschrijven ruimte zodoende dat er tijdens het samenwerkingsproces voldoende gelegenheid is voor het nastreven van eigen belangen. Wanneer de eigen belangen niet voldoende gerealiseerd kunnen worden zullen stakeholders het proces verlaten.

2.5.4 Regie en leiderschap

Van den Heuvel en Verbanck (2005) stellen dat netwerken duidelijkheid over de regievoering nodig hebben. Voor het verbeteren van interactie in een netwerk dient er een procesmanager aanwezig te zijn (Klijn et al., 1995). De rol van de procesmanager kan vervuld worden door één of meerdere personen. Het is wel van belang dat het voor de participanten in het netwerk duidelijk is hoe de sturing van het netwerk georganiseerd wordt (Van den Heuvel en Verbanck, 2005). De Bruijn en Ten Heuvelhof (2002) stellen dat een correct procesmanagement er voor zorgt dat stakeholders ruimte wordt geboden en dat de kwaliteit van het proces goed is zodat stakeholders niet het gevoel hebben dat ze deze bewegingsruimte nodig hebben. De procesmanager dient er onder andere voor te zorgen dat partijen de regels opvolgen, gehoord worden, de communicatie effectief is en besluiten gemaakt worden die in lijn zijn met de regels (De Bruijn, Ten Heuvel hof & In 't Veld, 2010). Correct gebruik van procesmanagement leidt tot vermindering van inhoudelijke zekerheid, verrijking van probleemdefinitie en oplossingen, transparantie in besluitvorming, depolitiseren van besluitvorming en meer steun (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2010). Indien de stakeholders tijdens het proces niet het gevoel hebben dat het proces eerlijk en redelijk verloopt is er kans op dwarsboming. Provan en Kennis (2008) hebben onderscheid gemaakt in drie vormen van effectieve governance in netwerken, zijnde zelfregulerend netwerk, leiderorganisatie en netwerk administratieve organisatie (NAO). In het geval van het NKL is er sprake van een NAO. Een NAO wordt als afzonderlijke organisatie opgezet die de specifieke taak heeft om een netwerk te managen, het verspreiden van middelen en de activiteiten te coördineren en te onderhouden. De NAO is zowel de agent van de gemeenschap alsook het hoofd van het netwerk. De effectiviteit van het netwerk van de NAO kan worden beoordeeld op verschillende manieren die afhangen van de volwassenheid en ontwikkeling van het netwerk. Provan en Kennis (2008) stellen dat de effectiviteit van het netwerk eenvoudig kan worden gemeten door het weg- en toevloeien van vertegenwoordigers in het netwerk. Ze stellen dat er geen minimum aan aantal leden is vereist om het netwerk tot een succes te laten zijn. Het behouden en aantrekken van leden is wel een vereiste wil het sociaal netwerk overleven. Daarnaast stellen de auteurs dat ook het aantal verleende diensten waar de leden behoefte aan hebben kan worden meegenomen in het evalueren van de organisatie. Het vaststellen van wanneer er voldoende diensten zijn geleverd, is subjectief.

2.5.5 Afhangelijkheid en macht

Zoals eerder beschreven zijn actoren in een netwerk van elkaar afhankelijk. Personen in samenwerkingsverband verwachten dat anderen hen helpen voor het effectief bereiken van doelen en het ondersteunen van elkaar (Terpstra, 2001). Hierdoor krijgen participanten toegang tot

middelen of kennis die ze zelf niet konden verkrijgen. Vanwege deze afhankelijkheid kunnen er machtsverschillen optreden wat de samenwerking kan beïnvloeden. Volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2010) is de kans op succes in een netwerk groter als de afhankelijkheden ten opzichte van elkaar ook groter zijn. Indien actor B niet of nauwelijks afhankelijk is van actor A, neemt de kans toe dat bij wantrouwen of te weinig opbrengsten actor B niet zal meewerken of het netwerk verlaat. Actor B kan daarnaast de machtspositie die het daarmee verkrijgt gebruiken voor het doordrammen van eigen belangen. Machtsmiddelen die actoren of organisaties kunnen onder andere uit geld, expertise of bevoegdheden bestaan (Stokman, 1994). Ook zijn nieuwe ontwikkelingen vaak niet beter dan bestaande technieken (Hekkert en Negro, 2008). De meeste uitvindingen zijn in eerste instantie relatief ruw en inefficiënt op het moment dat ze voor het eerst worden herkend. Diffusie zal dan langzaam plaatsvinden wat het belangrijk maakt dat innovatie in een beginstadium bescherming krijgt, zodat het concept kan ontplooiën (door voordelige belastingtarieven of het instellen van een minimale consumptiequote). Terpstra (2001) heeft drie soorten afhankelijkheden binnen netwerken geïdentificeerd, zijnde:

1. Concurrerende interdependentie

Bij concurrerende afhankelijkheid bestaat er overlap in domein, hulpbronnen of producten. Een gevolg hiervan betekent 'zero sum game'; de winst voor de een is het verlies van de ander.

2. Symbiotische interdependentie

Bij een symbiotische afhankelijkheid is er een wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren. Stakeholders beschikken over middelen die de andere partij nodig heeft. Dit leidt tot een 'non-zero sum game'. Elke partij profiteert van de samenwerking.

3. Sequentiële interdependentie

Een sequentiële afhankelijkheid is van toepassing op ketens, waarbij stakeholders sequentieel aan elkaar gekoppeld zijn. Bij deze afhankelijkheid profiteren ook alle partijen van de samenwerking.

2.5.6 Verdeling van middelen

Zowel financiële als menselijk kapitaal zijn nodig voor een basis input binnen innovatiesystemen (Hekkert & Negro, 2008). Het is moeilijk om de financiële inbreng van stakeholders eerlijk te verdelen, omdat de baten in een netwerk niet altijd goed te meten zijn. Daarnaast zijn de baten vaak niet gelijk over de stakeholders verdeeld (van Venrooy & Sonnenschein, 2008). Het maken van een kosten/batenanalyse is daarom niet evident. Voets, Van Dooren en Rynck (2008) spreken over de lagen van baten die elk afgezet moeten worden tegen de kosten die ermee gepaard gaan. Daarnaast kan het zo zijn dat de baten pas op lange termijn 'uitbetalen'. Een ongelijke inbreng (tijd, geld en kennis) door stakeholders kan het proces doen stagneren, omdat stakeholders huiverig zijn voor *free-riders* (Klijn en Koppenjan, 2016). Bij *free-riding* of opportunistisch gedrag proberen stakeholders zelf weinig kennis of middelen in te brengen, waarbij ze uit zijn op profiteren van de kennis en middelen die door andere partijen op tafel worden gelegd. Dergelijke acties leidt tot ontmoediging bij de overige stakeholders die funest voor de samenwerking kan zijn. Impasses kunnen juist ook tot doorbraken leiden. Door impasses kunnen actoren inzien dat ze op de huidige manier niet verder kunnen en daarom bereid zijn hun strategie aan te passen om nieuwe voortgang te boeken (Klijn en Koppenjan, 2004).

2.5.7 Informatie-uitwisseling

Een van de belangrijkste functies van netwerken is uitwisseling van informatie. Zeker in constructies waar overheden, concurrenten en de markt elkaar ontmoeten (Hekkert & Negro, 2008). Informatie-uitwisseling is het overdragen van informatie van de ene actor op de andere actor (Stoter, 1997). Informatie-uitwisseling tussen actoren in een netwerk is van belang omdat ze afhankelijk zijn van de informatie die anderen bezitten (Stasser, Kerr & Davis, 1989). In geval van interactie wisselen de actoren percepties met elkaar uit, onderhandelen en leren ze van elkaar (De Bruijn & Ten Heuvelhof,

2010). Dit leidt er toe dat er partijen mogelijk gaan twijfelen over hun eigen standpunten, informatie en doelen. Dit proces wordt ook wel *unfreeze* genoemd. Dit leidt er toe dat er ruimte ontstaat voor onderhandeling en consensus. Good (2000, p. 4) stelt dat hoe meer communicatie er wordt uitgewisseld, hoe groter de kans op een wederzijds voordelige uitkomst van de samenwerking wordt geacht. De Bruijn en Norberg-Bohm (2001) stelt dat intensieve informatie-uitwisseling kan bijdragen aan innovaties en verbeteringen. Volgens Mohr en Spekman (1994) zijn er drie aspecten voor het volbrengen van effectieve communicatie. Dit zijn de mate van accuraatheid, de mate van openheid van communicatie en de mate van initiatief nemen om informatie te delen. Deze drie punten worden onderstaand verder toegelicht.

- Kwaliteit van communicatie

Huber en Daft (1987) verstaan onder kwaliteit van informatie-uitwisseling de volgende aspecten: juistheid, tijdigheid en relevantie. Zij stellen dat tijdige, accurate en relevante informatie essentieel is voor het behalen van doelen of samenwerkingsverbanden. De tevredenheid van actoren wordt verbeterd indien de geleverde informatie juist is, relevant is en er tijdig op wordt gereageerd wat een positieve invloed heeft op de samenwerking. Ook Deutsch (1949) benadrukt het belang van de juistheid van berichtgeving. Hij stelt dat berichtgeving neigt te kloppen en verzoeken worden gehoord indien er sprake is van samenwerking. Indien er sprake is van competitie zullen actoren berichtgeving wantrouwen.

- Mate van informatiedeling

Volgens Mohr en Spekman (1994) verwijst informatiedeling naar de mate waarin kritische informatie met de andere actor wordt gecommuniceerd. Een hechte band met de ander leidt tot frequentere en relevantere informatiedeling met hogere prestaties als gevolg (Huber en Daft, 1987). Constante toegankelijkheid van informatie stelt actoren in staat om taken effectiever uit te voeren. Naast formele communicatie is volgens Rogers en Sahal (1982) ook informele communicatie van belang. De auteur stelt dat de meest waardevolle communicatie wordt uitgewisseld via informele kanalen. Von Hippel (1987) stelt dat de basis voor informatie-uitwisseling ligt in het principe van wederkerigheid. Werknemers die informatie uitwisselen, verwachten dat zij op korte of lange termijn ook waardevolle informatie terug zullen krijgen. Indien actor A geen informatie terug stuurt naar actor B, zal actor A waarschijnlijk niet langer informatie van actor B ontvangen. Een belemmering in informatiedeling kan de aanwezigheid van overlappende activiteiten zijn. Organisaties in een netwerk kunnen met elkaar concurreren waardoor actoren niet alles met elkaar willen delen. Het delen van informatie draagt dus een risico met zich mee (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Door informatiedeling kan een organisatie concurrentienadeel oplopen. Competitie kan volgens Peng en Bourne (2009) echter ook het netwerk bevorderen wat kansen kan creëren. Competitie draagt namelijk bij aan efficiënter werken en het overnemen van technologieën en het onderhouden van *public relations*.

- Mate van participatie

Participatie verwijst naar de mate waarin actoren samen handelen in plannen en het stellen van doelen. Een actieve houding draagt volgens Mohr en Spekman (1994) bij aan een positieve invloed op samenwerking. Anderson, Lodish en Weitz (1987) suggereren dat input bij besluitvorming en het stellen van doelen een belangrijke aspect zijn van participatie die bijdraagt aan samenwerking. Door samen te plannen kunnen verwachtingen worden gesteld en samenwerkingsverbanden worden gespecificeerd.

2.6 Tevredenheid behaalde resultaten

Naast de inzichten over de tevredenheid van de samenwerking, wordt in dit onderzoek ook beoogd de tevredenheid inzake behaalde resultaten te evalueren. Een rationele evaluatiebenadering is hiervoor niet altijd optimaal en wordt om verschillende redenen bekritiseerd. Vooral in complexe

vraagstukken zijn behaalde doelen moeilijk te meten. Volgens Klijn en Koppenjan (2016, p.289) heeft dit te maken met vier criteria. Ten eerste stellen de auteurs dat doelen vaak niet in meetbare termen zijn opgesteld. Ook kan het zo zijn dat doelen moeilijk te meten zijn vanwege gebrek aan indicatoren. Ten derde stellen ze dat doelen niet vast zijn, maar dat ze tijdens het proces verschuiven. Als laatste punt stellen de auteurs dat het vaststellen van causaliteit problematisch is. Het is namelijk niet altijd even duidelijk waaraan de resultaten te danken zijn. Om deze barrières het hoofd te bieden, hebben Klijn en Koppenjan (2016) drie evaluatiecriteria omschreven die zijn gericht op leren. Zij verstaan onder leren een duurzame stijging in gedeelde kennis, inzichten en werkmethoden tussen partijen over de aard, oorzaken, impact van problemen, mogelijke oplossingen en de effecten voor *joint problem solving*, beleid maken en dienstverlening (Klijn en Koppenjan, 2016, p. 397). De criteria kunnen worden toegepast in evaluaties door betrokken actoren te vragen om oordelen te geven over bepaalde issues. Van de drie criteria wordt in dit onderzoek enkel ingegaan op de inhoudelijke criteria, om zodoende de tevredenheid over behaalde doelen te evalueren. De cognitieve effecten zijn zichtbaar in de percepties, verrijking van oplossingen en de realisatie van beleid en diensten waarover actoren het eens worden. De auteurs maken bij de cognitieve evaluatie onderscheid in twee typen effecten, namelijk *joint image building* en *goal intertwinement*. Deze twee typen effecten worden onderstaand toegelicht.

2.6.1 Joint image building

Joint image building is bereikt wanneer actoren beter inzicht in de aard van het probleem en de gevolgen van oplossingen als resultaat van interactie en onderzoek hebben verkregen. Daarnaast dienen de partijen tot overeenstemming te komen over percepties en gezag van de verkrijgbare kennis (Klijn & Koppenjan, 2006). Omdat middelen schaars zijn is het belangrijk dat er specifieke brandpunten worden gekozen voor verdere investeringen (Hekkert & Negro, 2008). Als deze criteria niet zijn behaald, blijven vaagheid en complexiteit voortbestaan. Uiteindelijk is er behoefte aan gerealiseerde onderhandelde kennis. Dit betekent consensus over oplossingen of pakketten van oplossingen die verdedigbaar zijn in het licht van beschikbare kennis (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2002). De auteurs omschrijven consensus building als '*a process of seeking unanimous agreement*'. Gevaar en kritiek op het bereiken van consensus is dat het proces leidt tot langdurige interactieprocessen die veel geld kosten en leiden tot zwakke compromissen en vastlopende compromissen (Tatenhove en Leroy, 1995). Ook Klijn en Koppenjan (2006) stellen dat het zoeken naar consensus investeringstijd van de stakeholders vraagt. Het afbakenen van doelen in een netwerk is vaak lastig omdat de verschillende partijen verschillende belangen en daarmee ook verschillende doelen hebben. Door deze verschillende belangen is er een grote variatie van agenda's en beoogde resultaten, waarbij iedereen zo veel mogelijk invloed in zijn voordeel wil uitoefenen (Terpstra, 2001) Indien partijen niet te tevreden zijn kunnen zij later in het proces alsnog besluiten uit het samenwerkingsverband te stappen.

2.6.2 Goal intertwinement

Bij *goal intertwinement* wordt het cognitieve element uitgedrukt in verrijking, innovatie en overeengekomen beleid en diensten die de doelen van actoren verbinden en/of de kosten en negatieve neveneffecten verminderen of compenseren (Fisher & Ury, 1981; Teisman, 2000). Hekkert en Negro (2008) stellen ook dat kennisontwikkeling een vereiste is in innovatiesystemen. Ook win-win situaties kunnen als *goal intertwinement* worden gedefinieerd. Win-win situaties zijn oplossingen die de doelen van verschillende partijen tegelijkertijd verwezenlijken (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997). Er kan ook gesproken worden over een optimaal Pareto oplossing: uitkomsten die een verbetering vormt in een problematische situatie voor alle actoren. Een oplossing die bijdraagt aan de verbetering van de positie van één actor kan worden gezien als een succes. Een oplossing die voor één partij voordelig is, maar schade toebrengt aan de rest van de actoren kan ook van toegevoegde waarde zijn, zolang de partijen voor deze schade worden gecompenseerd. Klijn en Koppenjan (2016)

onderscheiden twee soorten dimensies van *goal intertwinement*, namelijk *ex post satisficing* en verrijking van oplossingen.

- *Ex post satisficing* is de mate waarin actoren tevreden zijn over de tussentijdse en de uiteindelijke resultaten van interactieprocessen.
- De tweede dimensie betreft de inhoudelijke verrijking in vergelijking met eerdere voorstellen, alsook de mate waarin ze geslaagd zijn om te integreren in diensten, realiseren van een innovatieve synthese tussen verschillende voorgestelde oplossingen en het opnemen van behoeften van derden (Provan en Milward, 2001).

Deze elementen kunnen worden geëvalueerd door onderstaande criteria te beoordelen.

- o Kunnen oplossingen als win-win worden gekenmerkt, gezien de (her)verdeling van de baten en kosten die ze veroorzaken (inclusief compensatie)?
- o Zijn innovatieve oplossingen bereikt? Zijn voorstellen voor oplossingen veranderend en verfijnd tijdens het proces? Dit kan geëvalueerd worden door initiële ideeën te vergelijken met de uiteindelijke oplossing.
- o Is kritiek van eerdere ontwikkelingen adequaat geadresseerd? Is de kritiek meegenomen bij het maken van de oplossing?

2.7 Doelbereiking

Hoewel de theorie van Klijn en Koppenjan (2006) voorschrijft dat het evalueren van doelen in een netwerkbenadering niet optimaal is, zal er naast tevredenheid van behaalde resultaten toch worden gekeken naar doelbereiking dankzij handelen van het NKL. Dit wordt gedaan, omdat men tevreden kan zijn over samenwerking en behaalde resultaten terwijl doelen niet zijn bereikt. Ook is het mogelijk dat doelen wel zijn behaald, maar dat men ontevreden is over de samenwerking en behaalde resultaten.

Bij doelbereiking aan sich staat de vraag in hoeverre de doelen zijn bereikt centraal. Dit betekent echter niet altijd dat het behalen van doelen bereikt wordt door het handelen van desbetreffende actor. Er zal daarom ook worden nagegaan in welke mate de doelbereiking te danken is aan het uitgevoerde beleid van het NKL (Hoogerwerf en Herwijer, 2003).

2.8 Samenvatting

Voor de tergblik is er begonnen vanuit het idee dat er een netwerk is waarin een evaluatie moet plaatsvinden. De belangrijkste aspecten van een netwerk zijn dat problemen niet door één actor kunnen worden opgelost, er een hoge mate van afhankelijkheid is, omdat de partijen zelf niet de middelen beheersen om het probleem aan te pakken, er een hoge mate van strategische complexiteit aanwezig is, interacties complex zijn en dat relaties naarmate de tijd verstrekt duurzamer worden. Binnen een netwerkstructuur is er in het geval van het NKL ook sprake van een PPS constructie. Dit betekent dat er een samenwerking tot stand is gekomen tussen publieke en private partijen. Samen werken de partijen aan de realisering van overeengekomen doelstellingen. In het geval het NKL is de samenwerking van tijdelijke aard. Voordelen van een PPS constructie zijn het behalen van grotere efficiency of hogere meerwaarde bij infrastructurele projecten. Er kan tot PPS worden overgegaan vanwege het behalen van synergie en een beter eindresultaat. Ook zou PPS leiden tot meer innovatieve resultaten door het gebruik maken van elkaars kennis en kunde. Dit komt doordat de actoren buiten hun eigen systeem gaan. Dit wordt ook wel *boundary interaction* genoemd.

Voor het beoordelen van het netwerk wordt er gekeken naar succesfactoren die bijdragen aan een succesvolle samenwerking. De criteria hiervan zijn, vertrouwen, commitment voor het proces, evenwicht tussen autonomie en sturing, regie en leiderschap, afhankelijkheid en macht, verdeling van middelen en informatie-uitwisseling.

Voor het evalueren van de tevredenheid over behaalde doelen wordt er gekeken naar *joint image building* en *goal intertwinement*. *Joint image building* gaat erover of de betrokken stakeholders

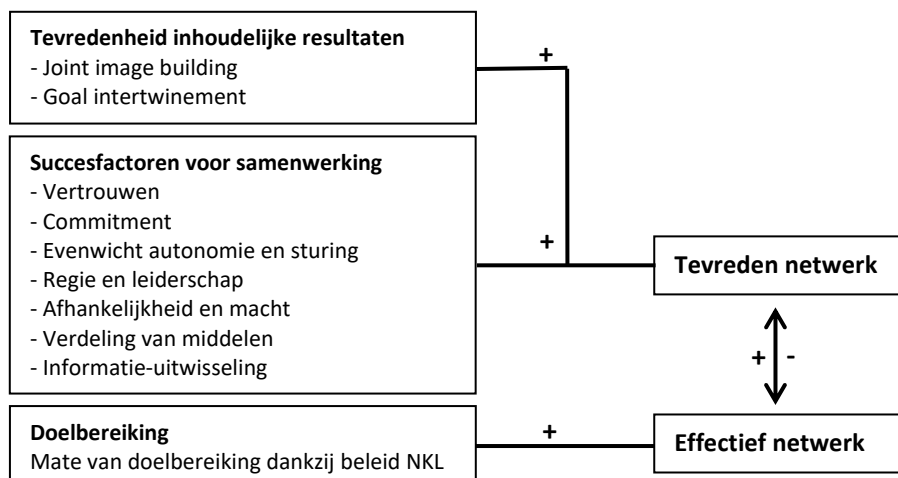
dezelfde percepties over het probleem hebben verkrijgen door de tijd heen. *Goal intertwinement* gaat over de vraag of er verrijking/innovatie heeft opgetreden met win-win situaties. Daarnaast wordt er ook gekeken of de doelen daadwerkelijk zijn behaald en of de doelen behaald zijn dankzij het gevoerde beleid van het NKL.

2.9 Conceptueel model

Het conceptueel model is een schematische weergave van de variabelen ter verduidelijking van het onderzoek. In het model worden de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen weergegeven. De onafhankelijke variabele (succesfactoren voor netwerk, criteria tevredenheid behaalde doelen en doelbereiking) heeft invloed op de afhankelijke variabelen (effectief netwerk en tevreden netwerk), zie afbeelding 2. Een verandering van de onafhankelijke variabelen heeft dus invloed op de afhankelijke variabele.

In dit onderzoek wordt onder andere de succesfactoren voor samenwerkingscriteria samen met de tevredenheid inhoudelijke resultaten onderzocht. Deze factoren dragen bij aan het vaststellen of de actoren in het netwerk tevreden zijn over het samenwerkingsverband waarin ze opereren en of ze tevreden zijn over de behaalde resultaten. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de mate van doelbereiking dankzij het beleid van het NKL. Er is gekozen om het proces te combineren met de inhoud. Deze combinatie is gekozen, omdat stakeholders tevreden kunnen zijn over de samenwerking en behaalde resultaten, terwijl doelen niet zijn behaald. Andersom is het ook mogelijk dat stakeholders niet tevreden zijn, maar doelen wel zijn behaald.

Indien de respondenten tevreden zijn en de samenwerking binnen het NKL leidt tot het behalen van doelen, dient er daarnaast vanuit de overheid ook nog budget beschikbaar te zijn om het NKL voor nog één jaar te financieren. Deze factor wordt niet in het onderzoek meegenomen.



Afbeelding 2: Conceptueel model

2.10 Operationaliseren

In onderstaand schema staan de begrippen, indicatoren en waarden. De begrippen omvatten de te onderzoeken elementen om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Uit de begrippen vloeien de indicatoren voort. Dit zijn de aspecten die volgens de theorie van belang worden geacht voor een succesvolle samenwerking en inhoudelijke evaluatie. Om deze indicatoren te meten aan de hand van interviews, dienen aan de indicatoren waarden toegekend te worden. De omschreven waarden maken het mogelijk de het onderzoek daadwerkelijk te meten.

Begrippen	Indicatoren	Waarden
Succesfactoren voor samenwerking	Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie bereidheid kwetsbaar opstellen - Perceptie acties ondernemen in risicovolle situaties. Onthouding van actie bij wantrouwen - Perceptie verschil verwachtingen en daadwerkelijke hulp - Perceptie vermindering opportunistisch gedrag, onvoorspelbaarheid, complexiteit en vaagheid.
	Commitment voor het proces	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie bereidheid tot overleggen - Gedeelde eigenaarschap en verantwoordelijkheid - Perceptie ontwikkeling overtuiging voor wederzijdse winst - Perceptie Aantrekkingskracht en afwezigheid conflicten
	Evenwicht tussen autonomie en sturing	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie balans tussen vervlechting of autonomie met netwerk - Perceptie ruimte voor innoveren, experimenteren. - Perceptie ruimte voor inbreng initiatieven - Perceptie rollen helder
	Regie en leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Helderheid over wie regie voert/procesmanager is - Perceptie toezien dat regels opgevolgd worden, actoren gehoord worden, communicatie effectief is. - Perceptie eerlijk proces indienen projectideeën/inrichting adviesraad
	Afhankelijkheid en macht	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie overlap van afhankelijkheid (<i>zero-sum game</i>) - Perceptie (Erkenning) wederzijdse afhankelijkheid
	Financiën	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie eerlijke inbreng middelen - Perceptie aanwezigheid <i>free-riders/</i> opportunistisch gedrag
	Informatie-uitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie sprake van uitwisseling percepties, onderhandelen en van elkaar leren

3. Het Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur

In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving van het NKL weergegeven, zoals de activiteiten, doelen en de werkwijze. Daarnaast zullen ook alle stakeholders die betrokken zijn bij het NKL worden toegelicht. Ook zal de marktsituatie worden beschreven en de omgeving waar het NKL een rol in vervult.

3.1 De organisatie

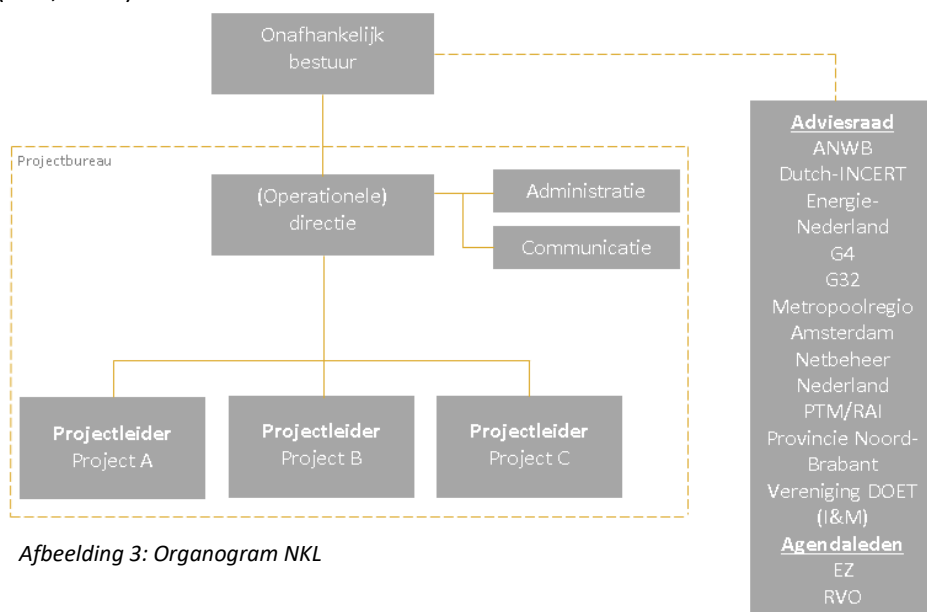
3.1.1 Historie

In 2003 heeft Aarten Management & Consultancy (AMC) geadviseerd een kennis- en innovatieplatform ten behoeve van elektrische laadinfrastructuur op te zetten. In eind 2013 en begin 2014 is er in opdracht van EZ en het Formule E-Team een verkenning naar de haalbaarheid van zo'n platform gedaan. Daarop volgend is er een Kwartiermakers groep samengesteld door het AMC en hebben ze het proces geleid om tot een concreet voorstel te komen voor de oprichting van het NKL. Op 22 april 2014 zijn er in de FET vergadering aanbevelingen van de Kwartiermakers groep geaccepteerd. Het NKL was aanvankelijk opgericht voor een tijdelijke periode van drie jaar als ondersteuningsinstrument (Aarten Energy solutions, z.j.). Vanaf 1 oktober 2015 had het NKL een onafhankelijke directeur.

3.1.2 Het bestuur

Het NKL onderscheidt drie rollen, kennende het OB (onafhankelijk bestuur), de OD (operationele directie) en de adviesraad. Het OB is verantwoordelijk voor de activiteiten en financiering van het NKL. Zij houden toezicht op het realiseren van doelstellingen. Ook besluit het over projecten die door de OD positief worden ingediend en beoordeeld. Het OB is daarnaast ook statutair bestuur van de stichting. De OD rapporteert de resultaten aan het onafhankelijk bestuur. De OD stuurt daarnaast de projectleiders aan.

De adviesraad bestaat uit de vertegenwoordigers van alle betrokken stakeholders van het NKL. Het NKL streeft er naar zoveel mogelijk stakeholders in de adviesraad vertegenwoordigd te laten zijn. De stakeholders zijn partijen die zich bezighouden rond het issue laadpalen. De partijen die deelnemen staan in contact met de achterban om advies effectief te laten verlopen. Daarnaast kan de adviesraad agendaleden aanwijzen. Agendaleden hebben daarentegen geen recht om te stemmen. De organisatie van het NKL staat in afbeelding 3 kort weergegeven in de vorm van een organogram (NKL, 2014).



Afbeelding 3: Organogram NKL

3.1.3 Stakeholders

Het NKL heeft momenteel elf stakeholders die vertegenwoordigers zijn in de adviesraad. Het NKL heeft met deze partijen een overeenkomst gesloten (NKL, 2017). Elke van de onderstaand genoemde partijen hebben een vertegenwoordiger die naast de achterban van de organisatie vertegenwoordigt. De stakeholders in de adviesraad zijn:

ANWB; 'De ANWB is stimuleert de ontwikkeling om schoner te gaan rijden'. De consument kan terecht op de website van de ANWB voor het inwinnen van informatie omtrent elektrisch vervoer. (ANWB, z.j.).

Dutch-INCERT – Dutch Innovation center for electric road; Zij vertegenwoordigen de kennisinstellingen Technische Universiteit Eindhoven, Delft en Twente en de Hogescholen Rotterdam, Arnhem/Nijmegen en Fontys Hogeschool en Hogeschool van Amsterdam. Zij vormen een platform voor het verbinden van de energietransitie aan wetenschappelijk of praktisch onderzoek, technologische innovatie en onderwijsvernieuwing. 'Het doel is een strategische bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van noodzakelijke innovaties en aan de succesvolle transitie naar elektrische mobiliteit in Nederland' (Dutch-INCERT, z.j.).

G4: vertegenwoordiger van de steden Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Amsterdam. De G4 pleit voor standaardisatie en zo goedkoopmogelijke laadpalen om de uitrol te stimuleren met als doel een schonere lucht in de stad.

G32: vertegenwoordiger van de middelgrote steden in Nederland. Ook zei pleiten voor standaardisatie en zo goedkoop mogelijke laadpalen om de uitrol te stimuleren met als doel een schonere lucht in de stad.

Metropoolregio Amsterdam (MRA); De MRA is een samenwerkingsverband tussen 33 gemeenten in Noord-Holland, Flevoland, Utrecht en de Vervoersregio Amsterdam. De Metropoolregio Amsterdam strekt zich uit van IJmuiden tot Lelystad en van Purmerend tot de Haarlemmermeer. Samen wordt gewerkt aan een visie die bijdraagt aan een aantrekkelijke omgeving om te wonen, werken en recreëren. De Metropoolregio Amsterdam focust zich onder andere op verbeteren van bereikbaarheid, duurzaamheid en circulaire economie .

Netbeheer Nederland; Brancheorganisatie voor energienetbeheerders. Zij hebben er belang bij dat de netten zo min mogelijk verzwaard hoeven worden om hoge kosten te voorkomen. Zij pleiten voor *smart-grid*. Dit betekent dat aan het energienet een meet en regelsysteem is toegevoegd. Op deze manier kan vraag en aanbod optimaal worden afgestemd.

Provincie Noord-Brabant; vertegenwoordiger van de rest van de provincies in Nederland. De provincie heeft er baat bij om de uitrol van laadinfrastructuur te versnellen zodoende het voor consumenten aantrekkelijker wordt om een elektrische auto aan te schaffen dat bijdraagt aan een verbetering van de luchtkwaliteit in steden.

Energie-Nederland; De energiebranche die tracht bij te dragen aan een toekomstgericht energiebeleid. De branche heeft drie pijlers, zijnde versnellen met duurzame energie, nieuwe producten en diensten en als laatst werken aan een nieuwe marktdynamiek (Energie-Nederland, 2017). Tijdens het onderzoek was er geen vertegenwoordiger van Energie-Nederland die adviesraadvergaderingen bij heeft gewoond. Deze branche is daarom in het onderzoek niet geïnterviewd.

Rijwiel en Automobiel Industrie (RAI) - Platform voor Toekomstige Mobiliteit; De RAI- Platform voor Toekomstige Mobiliteit zet zich in voor het maximaal benutten van nieuwe voertuigtechnologieën en -technieken. De vereniging richt zich niet enkel op het voertuig, maar ook op de context waarin voertuigen zich bevinden. De RAI vertegenwoordigt de belangen van 6700 fabrikanten en importeurs van personen- en vrachtauto's, aanhangwagens, speciale voertuigen, motorfietsen, brom- en snorfietsen en fietsen (RAI, z.j.).

Provincie Noord-Brabant; Noord-Brabant vertegenwoordigt de twaalf provincies in het NKL. Het doel van Noord-Brabant is dat laadpunten over drie jaar een volwaardig marktproduct zijn. Volgens de provincie heeft NKL haar taak volbracht wanneer het delen van kennis en data structureel georganiseerd zijn.

Vereniging DOET (*Dutch Organisation for Electric Transport*); DOET is een branchevereniging op het gebied van de mobiliteitsketen. De vereniging streeft naar 100 procent elektrische voertuigen die duurzaam worden opgewekt. DOET vertegenwoordigt ondernemers en partijen waarvan de activiteiten deels gericht zijn op EV of elektrisch als speerpunt hebben (Doetdoet.nl, z.j.).

Elaad: Elaad is een 'kennis- en innovatiecentrum op het gebied van laadinfrastructuur in Nederland en verzorgt namens de betrokken netbeheerders de coördinatie van aansluitingen voor publieke laadpunten op het elektriciteitsnet' (Elaad.nl, z.j.). Netbeheerders in Nederland die hierbij zijn aangesloten zijn Cogas, Endinet, Enexis, Liander, Stedin, Tennet en Westland infra.

Agendaleden

De agendaleden van het NKL hebben een iets andere rol dan de adviesraad. De agendaleden mogen niet stemmen over ingediende projecten. Wel zijn ze in staat hun kennis en ervaring met de groep te delen waardoor projecten tot een beter resultaat gebracht kunnen worden.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO); RVO is beheerder van de subsidie die door EZ wordt verstrekt. Daarnaast vervult RVO tijdens de adviesraadvergaderingen een inhoudelijke rol en ziet toe dat projecten binnen de scope van het NKL passen.

Ministerie van Economische Zaken; EZ financiert voor een groot deel het NKL. EZ wil graag de kosten voor laadinfrastructuur omlaag brengen en de business case zo snel mogelijk sluitend krijgen.

3.1.4 Doelen

Het NKL heeft bij de start opdracht gekregen voor het behalen van drie opgaven. Dit zijn:

1. Kostenreductie laadinfrastructuur gericht op bereiken van sluitende business case.
2. Innovatie versterken door: kennis ontwikkelen, delen én toepassen.
3. Onafhankelijke platformfunctie nationaal (ambitie op termijn ook internationaal) waar samenwerking en informatie samen komen.

Alle projecten die bij het NKL worden ingediend dienen bij te dragen aan het verwezenlijken van één van bovenstaande doelen. Indien dit niet het geval is zullen de projecten niet worden goedgekeurd.

In het jaarplan van 2016 zijn er specifiekere doelstellingen opgesteld. De doelen zijn (NKL, 2016):

1. Aanleg van betaalbare publieke laadinfrastructuur door marktpartijen stimuleren waarbij geen structurele overheidsfinanciering meer nodig is (kostenreductie van 40% teweeg brengen van de laadinfrastructuur in 2018 ten opzichte van 2014).
2. Als Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur regie voeren om de verschillende belangen te richten naar gemeenschappelijke belangen met concrete resultaten: het contact- en kenniscentrum zijn voor alle vraagstukken op het gebied van laadinfrastructuur in Nederland.
3. Samenwerking organiseren in de vorm van het realiseren van samenhangende programma's met concrete (innovatieve) projecten die bijdragen aan een betaalbare en grootschalige uitrol van openbare laadinfrastructuur in Nederland.

3.1.5 Werkwijze

Het NKL zorgt voor het formuleren en selecteren van relevante onderzoeksopdrachten. Deze projecten die het NKL uitvoert, draagt bij aan het 'gezamenlijk belang' (NKL, 2017). Nieuwe projecten komen tot stand vanuit een aanpak dat uit twee delen bestaat. Het eerste deel betreft planontwikkeling en het tweede deel betreft besluitvorming.

Planontwikkeling

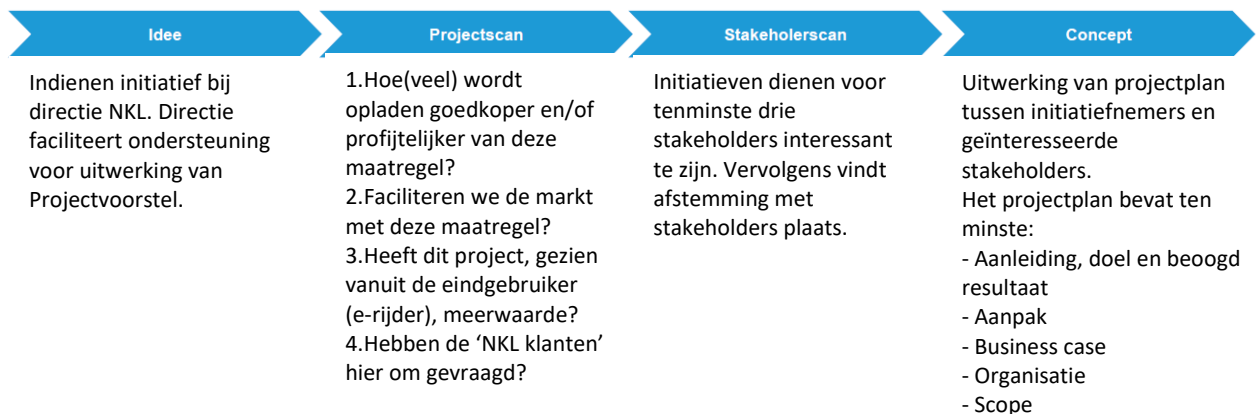
Indien een partij een initiatief wil doorvoeren dient het eerst vier stappen te doorlopen. De stappen bestaan uit Idee, Projectscan, Stakeholderscan en Concept, zie afbeelding 4. Indien stakeholders of andere partijen die betrokken zijn bij de uitrol van publieke laadinfrastructuur een idee hebben, kunnen ze deze indienen bij de OD. De OD geeft ondersteuning voor de uitwerking van het voorstel. De uitwerking van het initiatief begint met het opstellen van de beoogde resultaten en doelen. Om het initiatief uit te werken dienen de onderstaande vier vragen 'positief' beantwoord te worden.

'1. Hoe(veel) wordt opladen goedkoper en/of profijtelijker van deze maatregel?

2. Faciliteren we de markt met deze maatregel?
3. Heeft dit project, gezien vanuit de eindgebruiker (e-rijder), meerwaarde?
4. Hebben de 'NKL klanten' hier om gevraagd? (NKL, 2014)

In de derde stap vind afstemming met de stakeholders plaats. Indien een initiatief naar de volgende stap gaat, dient het initiatief voor ten minste drie participerende stakeholders van toegevoegde waarde te zijn. Deze afstemming wordt samen door de initiatiefnemer met het NKL gedaan. In de laatste stap van de planontwikkeling werkt de initiatiefnemer samen met de geïnteresseerde stakeholders een concept projectplan uit. Deze dient te bestaan uit ten minste:

- Aanleiding, doel en beoogd resultaat
- Aanpak
- Business case
- Organisatie
- Scope



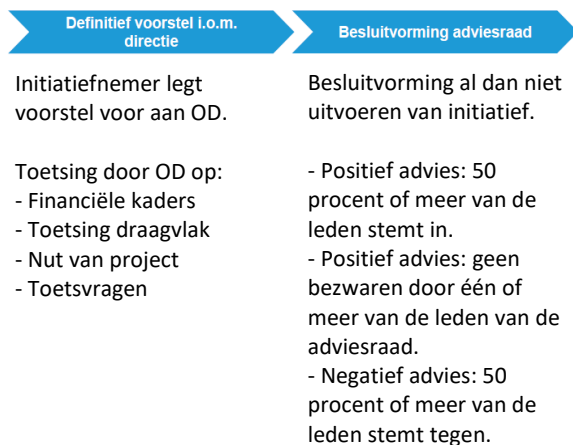
Afbeelding 4: Werkwijze bij nieuwe initiatieven

Besluitvorming

Als het initiatief de bovenstaande stappen heeft doorgelopen gaat het initiatief door naar het tweede deel van de aanpak, de besluitvorming. In dit deel wordt het initiatief aan de OD voorgelegd en wordt bepaald of het initiatief wel of niet wordt uitgevoerd. Eerst toetst de OD het initiatief op vier criteria:

- 'Financiële kaders: past het project binnen het budget van het NKL? Projecten met een begroting groter dan 10% van het jaarbudget krijgen een speciale vermelding bij de adviesraad;
- Toetsing draagvlak: het project is interessant voor ten minste drie participerende stakeholders;
- Nut van het project: het project dient bij te dragen aan de visie en missie van het NKL;
- Toetsvragen: de directie toetst in hoeverre de vier toetsvragen positief beantwoord kunnen worden' (NKL, 2014).

Na het voorleggen wordt er een besluit gemaakt over het al dan niet aannemen van het initiatief. Voor het aannemen van een voorstel dienen 50% of meer van de leden in te stemmen. De OD kan in deze fase ook nog altijd vragen stellen indien opheldering nodig is. Ook kan de OD aanvullingen voor het concept voorleggen. Een korte weergave hiervan is schematisch weergegeven in afbeelding 5.



Afbeelding 5: Besluitvorming NKL

3.1.6 Projectenrealisatie

Het NKL heeft in de afgelopen drie jaar 34 projecten uitgevoerd met verschillende partijen waarvan er momenteel nog 26 lopen. Van de uitgevoerde projecten van de afgelopen jaren worden er onderstaand zeven projecten kort toegelicht (doelen, output, *outcome* en partijen die hebben deelgenomen aan het project) zodoende inzicht te geven aan het scala projecten dat het NKL heeft gerealiseerd.

1. Kostenanalyse benchmark 2016

Doel van de kostenanalyse benchmark is het bepalen van een gedragen beeld van de kosten en opbrengsten van publieke laadinfrastructuur in 2016 en identificeren van trendlijn 2013-2020 van de kosten en opbrengsten van de laadinfrastructuur. De output is een rapport met kwantitatieve resultaten van de benchmark en aanbevelingen voor het reduceren van de kosten met als *outcome* een nationaal gedragen maatstaf van de kostenontwikkeling. Partijen die aan dit project hebben deelgenomen zijn EZ/RVO, Rijkswaterstaat, provincies, Gemeente Dordrecht namens G32, Marktpartijen, Kennisinstellingen, Energieleveranciers en Netbeheerders.

2. Kennisloket gemeenten

Het doel is gemeenten bijstaan met kennis en informatie over publieke laadinfrastructuur, waardoor het voor stakeholders eenvoudiger wordt om publieke laadinfrastructuur te realiseren. Er is een website gelanceerd en er zijn workshops en presentaties voor gemeenten gehouden over EV beleid en invulling. Het portaal is bij 380 gemeenten in Nederland bekend en 175 keer per maand bezocht. Deelnemers zijn CROW, ElaadNL, provincie Noord-Brabant, MRA-E, Gemeente Rotterdam.

3. Kennistour gemeente

Het NKL heeft samen met provincies, VNG, G32 en MRA verschillende provincies bezocht en gemeenten uitgenodigd om kennis te delen, ideeën op te halen en betrokken partijen bij elkaar te brengen met als doel gehoor te geven aan het energieakkoord. Bij dergelijke bijeenkomsten is onder andere gesproken over het beleid vormen voor publieke laadinfrastructuur, waar men de juiste informatie kan vinden en toegepast kan worden, en wat het NKL voor hen kan betekenen.

4. Basis-set afspraken laadpaal

Doel is het op een gezamenlijke wijze overeenkomen en vastleggen van een minimale set van afspraken met betrekking tot een laadpaal. Deze afspraken bevatten negen functionaliteiten. De overeengekomen afspraken worden door verschillende stakeholders gebruikt. Daarnaast dient de Basis-set als voorbeeld in het buitenland. ElaadNL, Enexis, Liander, Stedin, G32, Noord-Brabant, MRA,

Nissan, Mercedes-Benz, BMW, EV-Box, ChargePoint, Alfen, Cofely en ABB hebben aan het project deelgenomen.

5. OCPI (Open Charge Point Interface)

Door middel van OCPI kunnen consumenten met een elektrische auto met één pas overal in Nederland laden. Dit wordt ook wel e-roaming genoemd. Het NKL heeft het project, waarbij private partijen streefden naar open protocollen van laden, gefaciliteerd en gecoördineerd voor het garanderen van voortgang en ontwikkelingen en resultaten. OCPI is momenteel mogelijk in Nederland en delen van Duitsland. Er wordt vanuit EZ gestreefd naar OCPI in heel Europa. OCPI wordt internationaal als beste onafhankelijke peer2peer oplossing gezien. Deelnemers zijn ElaadNL, Eviolin, The New Motion, Greenflux, EV-Box, Last Mile Solutions, Plug Surfing, Hubject en Eclearing.net.

5. ARCHI

Het doel van het *Applied Research on Charging Infrastructure* (ARCHI) was het delen van kennis op het gebied van laadinfrastructuur van verschillende kennisinstellingen en bedrijven. Het symposium heeft op 24 januari 2017 plaatsgevonden. Het was de eerste keer dat alle onderzoeken op het gebied van laadinfrastructuur bij elkaar zijn gebracht. Partijen die hieraan hebben meegewerkt zijn *Dutch Insert* en Hogeschool van Amsterdam.

6. Simulatiemodel Laadinfra (lopend project)

Doel is het ontwikkelen van voorspellingen zodoende de business case van laadinfrastructuur in Nederland sluitend te krijgen en knelpunten met betrekking tot netbelasting te identificeren. De partijen beogen een simulatiemodel van de ontwikkelingen van EV en laadinfrastructuur tot 2035 in een gebied weergeeft op thema's zoals koopgedrag, laadgedrag en rijgedrag van e-rijders. Deelnemers zijn RVO/EZ, CPO's, netbeheerders en energieleveranciers. Daarnaast heeft het NKL nog twee lopende projecten (kencijfers laadinfrastructuur en een aanvraagportaal laadpunten). Doelen zijn gemeenten voorzien van bruikbare kencijfers betreft benodigde laadpalen per gemeente en het ontwikkelen van een uniform IT-systeem dat voldoet aan de behoefte van de e-rijder, gemeente, marktpartijen en netbeheerders.

3.1.7 Bijdrage stakeholders

Het NKL wordt door gefinancierd door bijdragen van EZ en drie andere stakeholders. Daarnaast dragen bijna alle stakeholders *in kind* uren bij. Dat betekent dat zij uren besteden aan het uitvoeren van projecten.

Cash

Het NKL is een stichting die door zijn stakeholders en de Rijksoverheid wordt gefinancierd. Het NKL heeft op 7 november 2014 een subsidieaanvraag van €1.500.000 bij RVO ingediend die goed is gekeurd (Klerk, 2014). Daarnaast zijn er inkomsten uit bijdragen van de stakeholders. In de intentieverklaring en overeenkomst zijn afspraken van de betrokken stakeholders opgenomen betreft de bijdragen. In totaal zijn er naast EZ/RVO drie partijen die cash bijdragen. Netbeheer Nederland de afgelopen drie jaar in totaal €300.000 bijgedragen. Daarnaast heeft Energie-Nederland in totaal €150.000 bijgedragen en Noord-Brabant heeft de afgelopen drie jaar (2015-2017) in totaal €250.000 bijgedragen. In totaal wordt er €700.000 cash door de adviesraadleden bijgedragen. Alle afgesproken bedragen zijn voldaan.

In kind

In tabel 1 staan de *in kind* bijdragen van de stakeholders die in 2016 zijn afgesproken en gerealiseerd genoteerd. In totaal is er een *in kind* bijdrage van €700.000,- afgesproken waarvan €495.975,- niet is gerealiseerd.

Naam organisatie	Afgesproken in kind bijdrage	Gerealiseerde in kind bijdrage	Gerealiseerd in procenten
Stichting E-laadNL	€400.000	€88.918	22%
TUE	€100.000	€15.672	16%
G4 gemeenten	€50.000	€15.762	10%
Vereniging DOET	€50.000	€76.446	153%
Vereniging Energie-Nederland	€50.000	€0	0%
Provincie Noord-Brabant	€25.000	€7.250	29%
G32 Gemeenten	€20.000	€6.650	33%
Stichting RAI	€20.000	€2.100	11%
ACE MRA	€10.000	€805	8%
Netbeheer Nederland	€0	€5.460	
Non-deelnemer NKL	€0	€3.080	
Totaal	€700.000	€204.025	29%

Tabel 1: Afgesproken en gerealiseerde bijdragen stakeholders aan NKL

3.2 Marktsituatie

De markt van de laadpalen is nog niet volwassen. De business case van laadpalen voor elektrische auto's is tot op heden nog niet sluitend. Er wordt verwacht dat tot ten minste 2020 de markt voor laadpalen niet sluitend zal zijn. Tot die tijd zal er naar verwachting vanuit de overheid financiering nodig zijn om plaatsing van publieke laadpalen mogelijk te maken. In de aanloop naar een volwassen markt zijn er barrières die overwonnen moeten worden om kansen te realiseren. Hierbij zijn er enkele spanningsvelden waarin het NKL zich bevindt.

Plaatsing van laadpalen worden in drie categorieën gecategoriseerd, ook wel de 'ladder van laden' genoemd, zijnde (oplaadpalen.nl, 2013):

1. Private laadpalen (thuis)
2. Semipublieke laadpalen (bioscoop, parkeergarage van flat)
3. Publieke laadpalen (op straat)

Om de kosten vanuit de overheid te drukken kunnen bezitters van elektrische auto's met een eigen parkeerplaats bij de gemeente geen publieke laadpaal aanvragen. Zij dienen zelf een laadpaal op privégrond te plaatsen. Aanschaf kosten liggen ongeveer tussen de €1.000 tot €2.000 (Flowcharging, 2017). Bezitters van een elektrische auto zonder eigen parkeerplaats kunnen publiek laden. Semipublieke laadpalen zijn publiek toegankelijk, maar staan op privélocaties. Kosten voor het plaatsen van een semipublieke laadpaal bedragen ongeveer €500 tot €1.500 Euro.

Indien de twee bovenstaande punten niet op de bezitter van een elektrische auto van toepassing zijn wordt er gekeken naar de mogelijkheid voor het plaatsen van een publieke laadpaal. Publieke laadpalen zijn voor iedereen te allen tijde toegankelijk. Consumenten die geen eigen parkeerplaats hebben kunnen bij de gemeente een aanvraag indienen om een publieke laadpaal te plaatsen. Daarnaast wordt een publieke laadpaal enkel geplaatst indien er in een range van 300 meter elders nog geen publieke laadpaal staat. Op deze manier wordt beoogd een zo dekkend mogelijk netwerk te creëren. In tabel 2 staan het aantal laadpalen in de periode van 2015 t/m 2017 weergegeven (RVO, 2017).

Laadpunten	31-12-2015	31-12-2016	30-04-2017
Publieke laadpalen	7.395	11.768	13.564
Semipublieke laadpalen	10.391	14.320	14.850
Snel-laadpunten	465	612	665
Private laadpunten*	55.000	72.000	-
Totaal	73.251	98.700	101.169

Tabel 2: Aantal laadpalen in Nederland

*Schatting aantal private laadpunten.

De overheid (EZ en I&M) heeft in de periode van 1 juli 2015 tot 1 juli 2018 €7,2 miljoen beschikbaar gesteld. Gemeenten of provincies op regionale samenwerkingsverbanden die de uitrol van publieke laadinfrastructuur willen bevorderen kunnen hierop een beroep doen, mits ze aan de vereiste voorwaarden voldoen.

3.2.1 Barrières

Er zijn een aantal barrières die eraan bijdragen dat er niet genoeg laadpalen zijn. De eerste barrière is dat de business case van laadpalen niet sluitend is. De directe kosten van een laadpaal bedragen per jaar ongeveer €4650,-. De indirecte kosten zoals personele kosten, marketing en IT zijn niet in de berekening meegenomen. De exploitant van een laadpaal kan enkel verdienen aan de verkoop van laaddiensten. De marge, circa €0,024/kWh, op de elektriciteit zorgt ervoor dat de paal uit de kosten kan worden gehaald. Voor het bereiken van een break-even point dient er een afname te zijn van ongeveer 130.000 kWh per jaar (RVO, 2015). Dit punt kan vanwege drie redenen niet behaald worden:

1. Op de goedlopende palen in Nederland worden jaarlijks zo'n 9.000 kWh/jaar omgezet.
2. Een elektrische auto laadt momenteel met een vermogen van ongeveer 3.7 kW. Dit betekent dat beide laadpunten een bezetting van 200% moeten hebben.
3. 130.000 kWh/jaar staat gelijk aan 20 elektrische auto's die elke dag 100 km rijden.

Daarnaast is de markt voor publiek laden nog relatief klein. De hoge aanschafkosten die verbonden zijn aan EV weerhoudt de consument er van een elektrische auto aan te schaffen. De goedkoopste elektrische auto kostte in 2013 €26.490,00. De goedkoopste conventionele auto kostte in 2013 €7.695,00 (Rademaker, 2013). Een grotere markt zal positief bijdragen aan de business case van de laadpaal. Echter, is er ook een barrière op het gebied van de dekking van de laadpalen en de actieradius van EV. Te weinig publieke laadpalen weerhouden de consument er van EV aan te schaffen, omdat hij/ze bang is dat hij/zij niet overal kan laden en zo stil komt te staan (Verkeerskunde.nl, 2015). Een grotere actieradius zou bijdragen aan het vertrouwen van consumenten om verder te kunnen rijden. Een conventionele auto kan op één volle tank makkelijk 500 km rijden, terwijl een elektrische auto in 2015 nog maar 150 km tot 210 km kon rijden km (ANWB, 2015). Er komen echter wel nieuwe modellen op de markt die een grotere actieradius hebben (ca. 500 km). In de toekomst verwacht men ongeveer 1000 km met een elektrische auto te kunnen rijden. Ook is er een dalen de kosten van elektrische auto's relatief snel.

Laadpalen kunnen niet overal zomaar geplaatst worden. Het bepalen van de exacte locatie waar palen komen te staan vraagt van gemeenten een zorgvuldige afweging. Vooral in straten met een hoge parkeerdruk is dit een belangrijk issue. Straatvervuiling speelt bij gemeenten ook een rol in de ruimtelijke inpassing (Wethouder Rotterdam, Mobiliteit Duurzaamheid en Cultuur, 2015).

3.2.2 Kansen

EV brengt echter ook nieuwe kansen met zich mee. EV is een innovatie die volgens EZ kansen biedt voor het Nederlands bedrijfsleven. Zo is de werkgelegenheid in 2014 ten opzichte van 2013 met 25% gestegen. In 2014 produceerde bedrijven in de elektrische vervoersector aan €820.000.000 en werd er €260.000.000 waarde aan de Nederlandse economie toegevoegd (RVO, 2015).

Nederlandse bedrijven zijn veel actief op het gebied van laadinfrastructuur laaddienstverlening, productie van componenten en productie van lichte elektrische voertuigen.

Ook voor elektrische bussen ziet de toekomst er positief uit. De concessietermijn voor elektrische bussen kan worden verlengd van 12 naar 15 jaar waardoor de bussen over een langere termijn kunnen worden afgeschreven. Dit heeft een positieve impact op de TCO (*total cost of Ownership*) die vergelijkbaar wordt met de conventionele bussen.

Daarnaast heeft Nederland een koppositie in de sector EV. Door deze koppositie kan Nederland kennis exporteren naar het buitenland. Ook is Nederland een interessant land voor bedrijven die zich willen vestigen. Zo hebben Tesla, Gogoro en BYD zich in Nederland gevestigd of uitgebreid (RVO, 2015).

Daarnaast liggen er nog mogelijkheden om OCPI in Europa uit te breiden. Momenteel is er al de mogelijkheid om met één pas in heel Nederland en delen van West-Duitsland de elektrische auto op te laden. OCPI in Europa betekent dat het gebruiksgemak van de elektrische auto omhoog gaat zonder extra kosten.

3.2.3 Spanningsveld

Het NKL dient actief kennis te delen, maar tegelijkertijd mag het NKL niet pre-commercieel handelen. Dit betekent dat het geen stakeholders commercieel mag bevoordelen ten opzichte van andere stakeholders. Het is van belang dat de markt – in overleg met het NKL – kiest welke richting de gewenste richting is.

Standaardisatie van laadpalen en open protocollen is één van de aspecten waar het NKL zich op focust en kan bijdragen aan goedkopere laadpalen en innovatie stimuleren. Naast goedkopere laadpalen, dienen de laadpalen ook vernieuwd te worden indien hier behoefte aan is, zodoende onder andere de (cyber)veiligheid te waarborgen.

3.2.4 Resume

Het NKL is in november 2014 opgericht. Het NKL was destijds opgericht voor een tijdelijke periode van drie jaar (tot 1 januari 2018). Het hoofddoel van het NKL is het sluitend krijgen van de business case voor publieke laadpalen. Daarnaast streeft het NKL er naar om het contact- en kenniscentrum te zijn voor alle vraagstukken op het gebied van laadinfrastructuur in Nederland en samenwerking te organiseren in de vorm van het realiseren van samenhangende programma's met concrete (innovatieve) projecten. Om dit doel te bereiken voert het NKL, samen met de adviesraadleden, projecten uit die bijdragen aan het verlagen van de publieke laadinfrastructuur. Adviesraadleden kunnen een projectvoorstel indienen en bij goedkeuring worden projecten ten uitvoering gebracht. De financiering van de projecten wordt gezamenlijk door de adviesraadleden en agenda leden gedaan. EZ heeft in totaal €1.5 miljoen bijgedragen. Drie overige stakeholders hebben de afgelopen drie jaar gezamenlijk €700.00 bijgedragen. Daarnaast leveren de stakeholders *in kind* uren aan voor het realiseren van bepaalde projecten. De nieuwe markt levert nieuwe kansen op voor het Nederlands bedrijfsleven. Echter, het brengt voor bedrijven ook risico's met zich mee, omdat de business case nog niet sluitend is.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die voortkomen uit de gehouden interviews met de stakeholders. Als eerste komen de beschrijvingen aan bod. Hier staan de resultaten zoals die door de respondenten zijn gegeven. Vervolgens worden de beschrijvingen aan de hand van de theorie (hoofdstuk 2) geanalyseerd in hoofdstuk 4.2.

4.1 Beschrijvingen

Over het algemeen zijn de meeste respondenten positief over het NKL. Het gemiddeld rapportcijfer van het NKL is 6.7. Daarnaast zijn respondenten tevredener over de samenwerking dan over de behaalde resultaten.

4.1.1 De kwartiermaker groep

Niet alle geïnterviewde respondenten waren betrokken tijdens de kwartiermakers groep (zie hoofdstuk 3.1.1 voor achtergrond informatie). De kwartiermakers groep heeft volgens de destijds betrokkenen respondenten een plek geregeld waar betrokken partijen bij elkaar komen zodat er ruimte was voor samenwerking. Het hoofddoel daarvan was het verlagen van de kosten van de laadpaal. Het was volgens de respondenten een periode waarin partijen leerden om samen te werken en om het vertrouwen van elkaar te winnen. De respondenten leerde om open met elkaar te zijn en hadden de mogelijkheid om belangen van elkaar te bekijken. Hoewel de samenwerking van de grond kwam, geven enkele respondenten aan dat het ook beperkte dat er echt iets ging gebeuren, omdat de kwartiermakers groep er namens de achterban zat (Elaad, DOET en Energie Nederland). Er werden veto rechten gebruikt waardoor het nergens heen ging. Een respondent zegt dat de driekoppige bemanning werd afgerekend op het niet voor het hoofd stoten van iemand en dat resultaten mooi waren meegenomen. Vanwege tegengestelde belangen was ook het programma verdund.

Om deze problemen het hoofd te bieden kwam er in 2015 een onafhankelijk bestuur. Deze switch naar één directeur die projecten kan aanjagen wordt door de respondenten als positief ervaren. De betrokken respondenten stellen dat het NKL op een goede manier publieke en private partijen bij elkaar heeft gebracht en brengt. Voor het NKL was er geen groep, flinke chaos en was het ieder voor zich. De chaos werd mede veroorzaakt doordat partijen niet goed waren aangehaakt. De meeste respondenten geven aan dat er sinds de komst van het NKL wel een groep is en dat de relaties onderling zijn verbeterd. Acht van de tien respondenten geven aan momenteel tevreden te zijn over de samenwerking.

4.1.2 Samenwerkingsfactoren

Vertrouwen

Negen van de twaalf respondenten geven aan vertrouwen te hebben in andere stakeholders. Eén respondent zegt dat de samenwerking en het begrip over en weer in de loop van de tijd is verbeterd en door met elkaar in gesprek te gaan er vertrouwen is ontstaan. Het vertrouwen heeft er toe geleid dat de interactieprocessen minder lang zijn. Dit geldt ook voor respondenten die kritischer zijn over het NKL. Twee respondenten geven aan dat er niet 100 procent vertrouwen onderling aanwezig is. Dat is volgens de respondent altijd zo geweest in de laadinfrastructuur-tafel. Toch wordt er volgens de respondent door de regels heen wel verteld met welke ontwikkelingen een organisatie bezig is. 'Iedereen streeft naar hetzelfde doel en daarom kan men toch iets opener zijn', aldus een respondent. Wel geven alle respondenten aan dat men kan vertrouwen op toezeggingen. Iemand zal zijn best doen om iets intern voor elkaar te krijgen. Dit betekent echter niet dat dit ook daadwerkelijk zal lukken. Dit geldt ook voor een respondenten die minder positief is over de commitment van andere partijen. De intenties van de stakeholders komen volgens de respondenten wel overeen met het gerealiseerde gedrag.

Afhankelijkheid en conflicten

Alle respondenten geven aan dat het feit dát er een platform is die de mogelijkheid biedt voor samenwerking heel goed is. Het is een plek waar alle stakeholders bij elkaar zijn, wetend dat iedereen andere belangen heeft. Hoewel de belangen divers zijn, geven de respondenten aan dat ze allemaal de laadinfrastructuur van de grond willen krijgen. Zo zegt een respondent: 'iedereen werkt er aan en realiseert zich dat ze samenwerking nodig hebben'. De meeste respondenten geven aan dat er zowel eigen belangen alsook gedeelde belangen worden nagestreefd, maar dat het aan de gunstige kant van het midden zit. 'Mensen snappen dat ze elkaar nodig hebben om bepaalde dingen te realiseren', zo stelt de respondent. Eén van de respondenten is van mening dat wanneer puntje bij paaltje komt alle partijen enkel hun eigen belang nastreven en niet het belang dat voor de groep geldt. Volgens dezelfde respondent is er ook niet echt een groep. Wel leidt het NKL volgens de respondent er toe dat het NKL de verbinding versterkt vanwege het extra interactiemoment. Er komen volgens zes respondenten geen conflicten voor die zich op de voorgrond afspeelen. Er zijn bij enkele stakeholders wel conflicten over de rolverdeling, maar die worden buiten de adviesraadvergaderingen gehouden. Er zijn wel discussies die gaan over belangen van partijen die mogelijk in gevaar komen. Dit wordt door de respondenten niet als conflict genoemd, maar een terecht belang waar de partijen voor aan tafel zitten. Issues worden volgens de respondenten geadresseerd en uitgesproken. De respondenten geven aan dat deze mengvorm de samenwerking niet in de weg staat en dat het NKL voor dergelijke discussies het juiste platform is. Eén van de respondenten had verwacht andere stakeholders nauwer te kunnen vinden. De respondent kan dit mogelijk verklaren vanwege de uiteenlopende belangen. Een andere respondent geeft aan dat de diversiteit aan belangen leidt tot conflicten. Maar die conflicten zijn volgens de respondent wel nodig om elektrisch vervoer verder te krijgen.

Verdeling van middelen

Hoewel de intentie van stakeholders op papier door de meeste respondenten als goed worden ervaren, worden er in de praktijk nauwelijks uren verzilverd. Zes respondenten geven aan dat ze zelf of anderen partijen moeite hebben met het leveren van uren, hoe graag ze het ook zouden willen. Zo zegt een respondent: 'ik merk dat wij met te weinig mensen zijn om in uren echt met een goed werkend project mee te draaien, hoe graag ik het ook zou willen'. Een andere respondent geeft ook als verklaring dat er geen *in kind* middelen zijn. Zo zegt de respondent: 'dit is bestuurlijk afgesproken als commitment, maar het in geen enkele begroting door één van de partijen vastgelegd'. Daarnaast kan het volgens de respondenten liggen aan projecten die niet goed aansluiten bij de partijen die de juiste kennis en expertise hebben of omdat uren niet worden geschreven. Het is volgens de respondenten niet altijd onwil. Men moet daarom niet gaan hardmaken wie wat bijdraagt. In plaats daarvan moet er meer naar de geleverde kwaliteit worden gekeken, zo stellen vijf respondenten. Een respondent die het onnodig vindt om uren te schrijven en zich te verantwoorden ten opzichte van het NKL zegt; 'ik ga er van uit dat het NKL goed zijn best doet, dit mag het NKL ook van de stakeholders verwachten'. Volgens één respondent worden de *in kind* uren niet gehaald, omdat er niet wordt samengewerkt en omdat er een gebrek aan commitment is. Hoewel de respondenten kunnen begrijpen dat niet iedereen alle uren kan verzilveren, ervaren de respondenten de grote verschillen tussen afgesproken en gerealiseerde bijdragen het wel als zorgpunt. Respondenten geven aan dat er van te voren beter over nagedacht moet worden over *in kind* bijdragen.

Eén respondent is in de toekomst bereid *in cash* te leveren, maar de respondent geeft aan dat direct nadeel zou zijn dat het niet direct leidt tot meer commitment van andere partijen. Daarnaast geeft de partij aan nooit de partij te willen zijn die het grootste geld inbrengt, omdat het daarmee lijkt alsof je de respondent de boventoon wil voeren terwijl dat niet de bedoeling was. Dit zal dan parallel moeten lopen met andere partijen.

Informatie-uitwisseling

Ter voorbereiding van de adviesraadvergadering worden stukken drie weken van tevoren naar leden in de adviesraad gestuurd. Twee respondenten geven aan dat zij de stukken ter voorbereiding van de adviesraad graag eerder zouden ontvangen. Zo zegt een respondent: 'Soms wordt er dusdanig veel van tevoren toegestuurd dat dit met goed fatsoen niet allemaal gedeeld kan worden, laat staan dat dit allemaal door de achterban gelezen kan of zal worden'. Vervolgens dient de vertegenwoordiger het ontvangen commentaar te bundelen eer het in de adviesraad kan worden gemeld. Een van de respondenten geeft aan dat nabranders na afloop van de adviesraad ongewenst is. Voor respondenten die geen achterban te hebben informeren is het op tijd genoeg.

Tijdens de vergaderingen is er voor stakeholders mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de projecten. Deze factoren dragen er volgens een respondent bij dat de opkomst van de adviesraadvergaderingen ondanks de duur van de vergaderingen behoorlijk goed is. Er verschil over de tevredenheid van de duur van de vergaderingen. De een vindt de duur van de adviesraad te kort, de ander vindt dat de vergaderingen juist te lang zijn. Zo zegt een respondent: 'mensen verliezen de aandacht. Een kortere vergadering zou de interactie en discussie ten goede komen'. Informatie uitwisseling en -toegang tijdens de adviesraad is volgens de meerderheid van de respondenten in orde. De voorzitter zorgt er in principe voor dat iedereen wordt gehoord. Echter, is het ook voorgekomen dat niet alle stakeholders aan het woord zijn gelaten, om zo toch alle agendapunten de revue te laten passeren. De respondenten geven ook aan dat dat hun eigen verantwoordelijkheid is.

Ook over de frequentie van de adviesraadvergaderingen beoordelen de respondenten verschillend. De één wil graag (maximaal) zes vergaderingen per jaar zodat men vaker projectvoorstellen kan indienen, de ander vindt de huidige frequentie goed en weer een andere respondent geeft aan naar minder vergaderingen toe te willen.

Samenstelling adviesraad

Vier respondenten zeggen dat de huidige groep een goede afspiegeling is van de partijen die zijn betrokken. Respondenten geven aan dat de adviesraad niet te groot moet worden om alles behapbaar te houden. Indien er iemand bij zou komen moet er misschien iemand het netwerk verlaten, zo stelt een respondent. Wel vinden enkele respondenten dat er partijen zijn die beter vertegenwoordigd zou mogen worden. Drie respondenten vinden dat marktpartijen beter vertegenwoordigd mogen worden, één respondent vindt dat gemeenten beter vertegenwoordigd moeten worden en drie andere respondenten vinden dat de consumenten beter vertegenwoordigd mogen worden. De respondenten geven aan dat de adviesraad open staat voor het toetreden van nieuwe partijen en ziet graag dat men hier scherp op blijft. In het verleden is ANWB bij de adviesraad gekomen, maar is volgens een paar respondenten bijna nooit aanwezig geweest. Ook is I&M recent aangeschoven.

Indienen en beoordelen van een project- of onderzoeksvoorstel

Tien respondenten geven aan tevreden te zijn over het proces waaraan projecten worden goed- of afgekeurd. De respondenten geven aan dat het proces aanzienlijk is geprofessionaliseerd dan het in eerste instantie was. De programmastructuur met programmalijnen zorgt er voor dat de projecten worden gebaseerd op een agenda en waar er wordt doorgekeken naar fronten waarin men zich wil onderscheiden en waar men noodzaak voor projecten ziet. De projecten zijn geen losse projecten meer, maar worden in een kaart geplaatst waardoor men kan zien op welke gebieden er wel of niet projecten lopen. Er is voor elke partij ruimte om projectvoorstellen aan te dienen. De respondenten geven aan dat alle voorstellen goed wordt overwogen en bediscussieerd. Zo zegt een respondent: 'Sommige programmalijnen hebben veel projecten en dan moet je misschien kritischer zijn. Andere hebben juist minder projecten en dan moet je daar misschien naar op zoek'.

Eén van de respondenten zou het proces graag daadkrachtiger willen hebben, maar weet ook dat dit niet mogelijk is. Zo stelt de respondent: 'Je kan kiezen tussen niet daadkrachtig met het NKL en er

gebeurt helemaal niets'. De respondent geeft aan dat er met een pre-competitieve opstelling de projectvoorstellen niet worden afgezwakt en er dus veel meer wordt bereikt. De rest van de respondenten vinden het een slecht idee om de directie meer mandaat te geven. Het NKL zou dan draagvlak van de stakeholders verliezen.

Het NKL heeft het momentum van beoordelen naar voren gehaald, waardoor niet het hele projectvoorstel hoeft plaats te vinden. Voordat er een projectvoorstel wordt ingediend wordt er momenteel bijvoorbeeld eerst een projectidee of presentatie gehouden. Het beoordelen van projecten, eer ze in de adviesraad komen, bespaart de stakeholders geld en tijd. De respondenten geven daarnaast aan dat de projectvoorstellen die in de adviesraad komen goed zijn voorbereid en goed worden uitgelegd.

Het proces is volgens de respondenten ook zo ingericht dat het voor losse partijen niet mogelijk is een project af te keuren. Volgens de respondenten worden projecten afgekeurd door de meerderheid van de groep. Het afkeuren van een project wordt door de leden van de adviesraad beargumenteerd, waarbij men begrip voor elkaars standpunt. Kritiek en aandachtspunten die door de adviesraadleden worden meegegeven op de voorgestelde projecten zijn volgens de respondenten constructief. Daarnaast leidt onderlinge communicatie er ook toe dat daar waar partijen eerst niet de meerwaarde zagen van een project, na een gesprek te hebben gevoerd toch van standpunt zijn gewisseld. Twee respondenten geven aan dat er soms misschien wel iets te inhoudelijk en te kritisch naar de projectvoorstellen wordt gekeken. De kritiek die wordt geleverd wordt gebruikt voor het verbeteren/aanpassen van een ingediende project zodat het voor iedereen acceptabel is. Volgens twee respondenten leidt dit er toe dat de projecten worden afgezwakt. Dit is volgens één van desbetreffende respondenten een zwakte en een sterkte van het NKL. De respondent stelt dat partijen de grootste gemeenschappelijke delen zoeken en daar afspraken over maken. Dat biedt de basis voor de rest van de partijen waar iedereen op kant voortbouwen. Een meerderheid geeft aan dat er geen sprake is van afzwakking van de projecten.

Alle respondenten geven aan projectvoorstellen niet af te keuren indien de voorstellen geen voordeel voor de eigen partij oplevert. De respondenten geven aan begrip te hebben dat een projectvoorstel voor andere partijen wel van belang kan zijn. Een respondent zegt hierover: 'het is belangrijk de ander wat te gunnen en dat de projecten passen in de programmalijnen die zijn opgesteld'. Respondenten geven aan dat niet alle projecten in hun voordeel bijdragen, maar erkennen wel dat de projecten voor desbetreffende partijen wel van belang kunnen zijn. Het afkeuren van projecten wordt volgens de respondenten dan ook niet gedaan vanwege het dwarsbomen van andere stakeholders. Een van de respondenten zegt hierover: 'Ik heb nog nooit iemand met ruzie zien weglopen, kritiek is onderbouwd, het is constructief en ik heb daar altijd het volste vertrouwen in gehad dat daar oplossingen komen'.

De respondenten weten niet precies hoeveel projecten zijn afgekeurd, omdat dat het geen formele projectvoorstellen zijn. Respondenten schatten dat ongeveer één op de vier projecten worden afgekeurd. Projecten worden afgekeurd vanwege de praktische onuitvoerbaarheid, het willen doen van projecten die door de markt kunnen worden gedaan of pre-commercieel handelen.

Drie respondenten geven aan het proces toch iets strakker te willen hebben. Een respondent ziet graag dat er vier partijen voor goedkeuring nodig zijn om zo de kwaliteit en de relevantie van projecten omhoog te schroeven. Een andere respondent zou het een goed idee vinden als de projectvoorstellen niet door een x aantal partijen wordt goedgekeurd, maar juist door de diversiteit in de samenstelling van de stakeholders.

Vier respondenten geeft aan dat er in het verleden veel projecten werden ingediend door consultants. Daar is in de adviesraadvergaderingen over gesproken en het NKL heeft hier volgens de respondenten een verbetering doorgevoerd. Projecten worden open in de markt gezet en iedere partij kan een project aanvragen. Daarnaast heeft het NKL vastgestelde tarieven voor de consultants die lager zijn dan voor reguliere partijen. Respondenten geven aan dat nog steeds projecten door

consultants worden ingediend, maar vinden dit niet verwerpelijk. Wel stellen de respondenten dat men scherp in de gaten moet houden dat die partijen ook andere belangen hebben naast het delen van kennis en dat projecten niet worden gedaan om het doen van projecten.

Commitment

De meerderheid van de respondenten geven aan dat er verschil is tussen actievere en minder actievere partijen in de adviesraad. Dit heeft te maken met het belang dat per project verschilt. De ene keer is een partij juist heel erg bij het proces betrokken, de andere keer wat minder. Twee respondenten stellen dat er niet genoeg commitment van partijen is. Een van de respondenten geeft aan dat altijd dezelfde partijen actief betrokken zijn bij de adviesraadvergaderingen (Utrecht, Elaad en Netbeheer). Twee respondenten stellen dat het commitment van andere partijen goed. Twee respondenten geven aan dat de besproken onderwerpen vaak niet relevant zijn. Eén van de respondenten vindt het daarom in combinatie met de slechte sfeer niet altijd nodig om de adviesraadvergaderingen bij te wonen. De respondent geeft aan dan nog niets te missen en dat de achterban zonder het NKL de weg ook wel weet. Dit scheelt de partijen ook effort en tijd. Dit is volgens de respondent ook af te lezen aan het aantal ingediende projectvoorstellen dat is afgenomen ten opzichte van één/twee jaar geleden.

Een respondent vindt dat Elaad de trekkende kracht van de groep is die met veel initiatieven voor projecten komen. Daarbij geeft de respondent aan dat de partij nadrukkelijk aanwezig is, maar dat het goed is dat er een partij is die initiatief neemt. Ook enkele andere respondenten noemen Elaad vaak als actieve partij, wat als positief wordt ervaren. Enkele respondenten geven aan dat het bedenken van projecten voor Elaad dagelijkse bezigheden zijn. Zo zegt een respondent: 'Elaad richt zich juist heel erg op het opwerken van projecten en volgens mij zijn zij een partij die dat ook heel goed kan dus het is ook heel goed dat ze dat doen'. Hoewel de respondenten Elaad als actieve partij omschrijven, weten de meeste respondenten niet precies door wie de projecten worden ingediend. Drie respondenten geven aan dat de inbreng van initiatieven verspreid is over de kennisinstellingen, marktpartijen en publieke partijen. Voor vier andere respondenten is het niet altijd even duidelijk wie precies achter de voorstellen zit. Wel kunnen partijen achterhalen uit welke hoek de voorstellen komen.

Een respondent die aangeeft dat veel van de ideeën door hen worden ingediend, zou graag willen zien dat andere partijen met meer initiatieven komen. De partij verwijt dit aan het gebrek van commitment van de overige actoren. Een andere respondent geeft aan dat veel partijen, zoals ook zichzelf, afwachten en toezien. Het is niet voor alle partijen even aantrekkelijk om projecten via het NKL te laten lopen vanwege pottenkijkers en de extra tijd die partijen er in moeten steken. Voor sommige partijen is het volgens de respondenten makkelijker en sneller om projecten in eigen beheer te doen in plaats van de NKL-format en structuur aan te houden.

De kennisinstellingen hebben verschillende onderzoeksvoorstellen gedaan, maar de ingediende voorstellen zijn voor de groep vanwege de lange looptijd niet geschikt. Een andere respondent geeft aan zelf meer projecten te willen indienen, maar zegt hier geen tijd voor te hebben. De dagelijkse bezigheden nemen veel tijd in beslag die prioriteit hebben boven het NKL. Een andere respondent geeft aan dat ze het niet als hun rol zien om projecten aan te dienen. Alle respondenten zijn wel bereid bij andere projecten aan te haken indien het project relevant is.

Alle respondenten geven aan dat ze zelf of andere partijen nog nooit hebben bedreigd om het netwerk te verlaten. Er zijn wel drie respondenten die hebben overwogen om het netwerk te verlaten. Voor een van de respondenten was de aanleiding de hoge transactiekosten betreft hoe te organiseren en de projecten die binnenkwamen. De vraag of de opbrengst redelijk is, gezien de effort en tijd die de respondent, maar ook de achterban in het NKL stopt, komt wel eens ter discussie. De respondent is nog steeds aangehaakt, omdat het de goede kant op gaat met de projecten en aandacht voor EV. Twee respondenten geven aan dat het vertrek van Elaad een aderlating voor het NKL zou zijn, wat tot gevolg zou kunnen leiden dat de groep uit balans raakt en meer partijen de adviesraad verlaten.

Twee andere respondenten geven aan dat het niet meedenken van gemeenten zou leiden tot een groot probleem. Zo zegt een respondent: 'Indien je iets voor hen aan het maken bent, maar de gemeenten trekken hun eigen pad dan heeft datgene wat je aan het maken bent niet meer zoveel waarde'. Een respondent stelt dat ook DOET, ondanks beperkte middelen van belang zijn, omdat zij een heel ander beeld hebben van datgene wat belangrijker is dan gemeenten.

Leiderschap

Vijf van de zes respondenten beoordelen de leiderschap van het NKL als (heel) goed. De respondenten geven aan dat dit veel beter is dan het aanvankelijke driemanschap. Daar waar de kwartiermakers zich meer richtte tot het bij elkaar houden van de groep, richt de directie van het NKL zich meer op betere projecten en uitkomsten. Er wordt zakelijker gehandeld. Hoewel het NKL een verbindende rol vervult binnen het NKL wordt volgens een paar respondenten het belang om de groep bij elkaar te houden misschien nog wel eens vergeten. Een van de respondenten zegt dat het stadium van de groep bij elkaar houden misschien is gepasseerd, maar niet als partijen dreigen af te haken. Respondenten begrijpen dat het voor de directie niet altijd even makkelijk is vanwege de spanning tussen stakeholders die bij het NKL bij elkaar komt. Een van de respondenten zegt hierover: 'het NKL heeft projectorganisatie goed op orde en dat is hartstikke knap'. De directie probeert zo objectief mogelijk zaken te doen. Ook stellen respondenten dat de directie onafhankelijk is in de zin dat het ruimte geeft voor alle belangen. Respondenten zijn van mening dat ze scherp in de gaten worden gehouden of ze niet pre-commercieel bezig zijn en niet iets doen wat marktverstrend is. Eén van de respondenten zegt hierover dat 'het NKL waakt voor het bevoordelen van een partij en zoekt naar oplossingen die in het gezamenlijk belang zijn'. Drie respondenten geven aan dat er soms toch overlap is in de activiteiten van het NKL met andere partijen, zoals adviesbureaus. Indien er overlap is, wordt wel het algemeen belang nagestreefd. Daarnaast is de overlap minimaal en bijna onvermijdelijk als kennisinstelling. Afstemming met betrokken partijen is hierbij van belang volgens een van de respondenten. Partijen waar het NKL overlap mee heeft vinden juist dat het NKL de bestaande lokale initiatieven moet ondersteunen en elkaar versterken in plaats van overlappen. Eén van de respondent verwijt dit aan het eigenbelang, het profileren van hunzelf in plaats van alle partijen in stelling te brengen. De respondent vervolgt dat er moet worden gewaakt om niet het NKL te laten slagen, maar de deelnemers in het NKL te laten slagen.

Contact met adviesraadleden

Zeven respondenten geven aan dat de directie op stap gaat om contact op te zoeken met andere partijen. Hoewel dit gebeurt geven twee respondenten aan dat er meer één op één gesprekken zouden mogen plaatsvinden. Zo zegt de respondent: 'Ze kunnen eens inventariseren wat er speelt bij leden om te kijken of je daar nog wat knooppunten uit kan halen die je kan behandelen binnen het NKL, want sommige dingen vertel je niet altijd in een groep'. Respondenten geven ook aan dat het aan hen zelf is om zaken aan te kaarten. Er zijn voor respondenten geen belemmeringen om dit te doen.

Een respondent geeft aan dat de directie goed luistert en dat er goede overleggen onderling plaatsvinden. De directie probeert volgens een respondent de zaken op elkaar af te stemmen en geeft steun aan partijen die nieuwe dingen inbrengen. Een andere respondent zegt ook dat de directie soms te makkelijk invult wat partijen over bepaalde issues vinden.

Eén respondent geeft aan dat het NKL zelf niet genoeg kennis in huis heeft. Het NKL weet wel waar ze die kennis kunnen halen. Er wordt vraagtekens gezet over de neutraliteit van de opgedane kennis.

Mandaat

Op één respondent na geven de respondenten aan dat de directie meer mandaat geven niet de oplossing is, omdat het gemeenschappelijke belangen zijn die gezamenlijk nagestreefd moet worden. Drie respondenten zeggen dat de directie wel degelijk sturend is in de werkgroep overleggen en de programma's die hij heeft vastgesteld. Een respondent zegt hierover: 'als ze goed sturen volgens de doelstelling van het NKL lijkt me goed en waardevol'. Ook heeft de directie er voor gezorgd dat de

wetenschap een belangrijke rol heeft. De directie neemt een stevige rol in wat helderheid schept dat als prettig wordt ervaren, maar het kan in sommige gevallen partijen ook minder ruimte geven om te bewegen. De respondent geeft aan dat het evenwicht hierin heel belangrijk is. Tijdens de adviesraadvergadering is de directie wel neutraal.

De directie probeert stakeholders die niet direct positief zijn over een voorstel wat te brengen en te verleiden om zo toch het algemeen belang na te streven. Respondenten geven aan dat de directie goed is in het inmasseren van ideeën bij stakeholders die aanvankelijk niet tevreden zijn.

4.1.3 Boordeling resultaten

Er zijn in totaal 34 projecten in drie programmalijnen, waarvan er 26 projecten momenteel nog lopen. Dat doen wordt gedaan met 3.1 fte (met bedrijfsvoering + communicatie). Over het algemeen zijn de respondenten neutraal of tevreden over de behaalde resultaten op een schaal van heel ontevreden, ontevreden, neutraal, tevreden, heel tevreden. Een respondent stelt dat er steeds meer projecten zijn die er echt toe doen en dat het NKL een steeds sterkere positionering heeft. Het belang van het NKL zit volgens de partijen vooral in projecten die boven de markt zweven. Volgens vier partijen heeft er (proces)innovatie opgetreden. De uitgevoerde projecten maken nieuwe dingen mogelijk. De respondenten zijn van mening dat het proces van het aanvragen van een laadpaal aanzienlijk is verbeterd. Drie respondenten geven aan dat er qua techniek sprake is van optimalisatie. Innovatie qua techniek gebeurt volgens hen bij de markt in eigen beheer. De projecten die worden uitgevoerd zijn volgens alle respondenten win-win situaties. Indien het project voor een partij namelijk niet aantrekkelijk is, zal deze partij zich onthouden van participatie in het project. Tien respondenten kunnen geen projecten noemen die minder van toegevoegde waarde is. Twee respondenten vinden de helft goede of succesvolle projecten en de andere helft minder goede projecten.

Projecten waar men het meest tevreden over zijn, zijn het kennisloket, de basis-set, kencijfers, OCPI en het aanvraagportaal. De respondenten geven aan dat vooral voorlichting naar gemeenten belangrijk is. De projecten hebben er onder andere toe bijgedragen dat informatie die voorheen versnipperd was nu gebundeld is. Zo zegt een van de respondenten: 'kennistour is daarin een hele goede stap, maar het blijft een punt van aandacht'. Er zijn nog heel veel gemeenten die eigenlijk helemaal niet bezig zijn met laadpalen. Men/de adviesraad moet zich dat wel goed blijven beseffen. Ook zijn standaardisatie en schaalvergroting zijn heel belangrijke onderdelen. Enkele respondenten zijn minder tevreden over aanvraagportaal vanwege concurrentie. Ook is een respondent minder tevreden over de basis-set en de kennistour vanwege het verstoren van de markt.

Implementatie

Hoewel de respondenten tevreden zijn over de projecten, stellen een vier respondenten dat er nog wel verbetering nodig is op het gebied van implementatie, omdat het gebruik van de projecten achter blijft. De respondenten geven aan dat zodra er iets ontwikkeld wordt er ook nagedacht moet worden over hoe iets geïmplementeerd en beheerd gaat worden. Respondenten geven als zorgpunt aan dat de basis-set en kennisloket wel toegepast zou moeten worden in (bijna) alle gemeenten. Zo zegt een respondent over het gebruik: 'dit is vaak minimaal terwijl er we veel geld aan wordt uitgegeven. Het moet vervolgens wel gebruikt gaan worden, want anders heb je nog niets'. Stellen dat het enkel aan de gemeenten ligt is volgens enkele respondenten een te simpel standpunt. Zo zegt een respondent:

'Mensen hebben heel hard gewerkt om dat voor elkaar te maken, vervolgens is het over de schutting gesmeten en gezegd 'hier is het'. Terwijl ze er misschien niet op zaten te wachten, te laat op de hoogte waren of misschien al eigen proces hadden ingericht'.

Volgens een respondent kan dit worden voorkomen door gemeenten die je gebruik van het project wil laten maken, in een vroeg stadium bij het project te betrekken. Er zijn ook respondenten van mening dat dit geen taak van het NKL is. Zo zegt een respondent: 'Uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van de gemeente. Je kan het NKL niet afrekenen op wat een gemeente doet. Je

kunt het NKL alleen afrekenen of het NKL maximaal gefaciliteerd heeft'. Daarnaast bereikt de informatie betreft hoe vaak projecten bij gemeenten worden gebruikt het NKL niet, aldus één van de respondenten. Daarnaast zijn de respondenten er ook van bewust dat het een groeiproces is, omdat elektrisch vervoer niet bij alle gemeenten hoog op de agenda staat.

De directie van het NKL streeft naar vaste projectleiders die goede kwaliteit kunnen bieden. De oorspronkelijke gedachte was dat bij elk project één van de partijen aan de leiding zou nemen, maar die kwaliteit vindt de directie niet altijd even goed. Deze oplossing schijnt voor de respondenten wel te werken. Het NKL zoekt wel eens iemand op of jaagt op omdat de kwaliteit niet goed is. Soms neemt het NKL het ook wel eens over als ze ontevreden zijn over de kwaliteit.

Respondenten zijn in meerdere mate tevreden over het beheer. De projecten worden professioneel beheerd en daar wordt ook over nagedacht. Het uitbesteden van het beheer wordt als positief ervaren. Sommige respondenten geven aan dat het bij sommige projecten nog wel verbetering vereist, zoals de basis-set. Eén van de respondent geeft aan dat daar nu wel aandacht voor begint te komen. Dit kan mogelijk te maken hebben met het in eerste instantie tevreden zijn over het hebben van projecten en vervolgens projecten die goed zijn afgerond.

4.1.4 Doelstelling en -bereiking

De respondenten geven aan dat de focus op kostendaling goed is. Wel geven enkele respondenten aan dat de doelstelling breder moet worden getrokken. Zes respondenten vinden dat de doelstelling tegen de markt van drie jaar geleden begrijpelijk was, maar tegen de markt van nu te beperkt. De doelstelling kostenreductie knelt volgens respondenten met innovatie. 'Een slimme laadpaal, die daarnaast ook nog veilig is, is wat duurder, maar uiteindelijk kun je er diensten mee doen waardoor je business er gunstiger uit komt en die bijdragen aan de hele transitie', aldus een respondent. Daarnaast vinden de meeste respondenten dat kostenreductie van de laadpaal aan de markt is. Het NKL kan daarin wel faciliteren. Dit was één van de redenen om de doelstelling in 2015 aan te passen van kostenreductie op de laadpaal naar kostenreductie op laadinfrastructuur. Hiermee wordt bedoeld op het hele ketenproces, van het aanvragen van een laadpaal tot het plaatsen van een paal. In plaats van kostenreductie zien de respondenten graag een 'efficiënter' proces van het aanvragen van de laadpaal als doelstelling. Deze doelstelling heeft wel overlap met Elaad.

De respondenten stellen dat de business case is verbeterd, maar respondenten twijfelen in hoeverre het NKL daar invloed op heeft gehad. De respondent stelt dat het behalen van het doel niet alleen met projecten binnen het NKL kan bereiken. Wel heeft het NKL volgens respondenten invloed op de marktwerking en de concurrentiepositie.

Hoewel de projecten altijd binnen het budget zijn gerealiseerd vinden de respondenten het moeilijk om te zeggen hoe effectief de projecten tot stand zijn gekomen. Een respondent denkt dat in hoeverre gemeenten gebruik maken van het NKL zeer beperkt is, zoals bijvoorbeeld het gemeenteloket. Dit heeft volgens de respondenten mede te maken dat de projecten nog niet zo lang lopen en er daarom nog niet vastgesteld kan worden wat de baten zijn. De respondenten geven aan dat het een groeiproces is. De resultaten zouden volgens twee respondenten pas over twee a drie jaar zichtbaar zijn. Wanneer elektrisch vervoer bij gemeenten hoger op de agenda komt, zullen de uitkomsten van de projecten meer gebruikt gaan worden. Daarnaast stelt een respondent dat in het geval het maar één gemeente is, dat niet meteen wil zeggen dat het weinig zin heeft, omdat desbetreffende gemeente mogelijk wel het grootste deel van de laadpalen realiseert. Daarnaast stellen respondenten dat eigenlijk niemand weet wat het nu echt oplevert, wat als storend wordt ervaren.

Volgens het merendeel is de scope van de gehanteerde projecten nu goed, maar moet men wel kijken hoe de markt zich ontwikkelt. De belangrijkste voor om te gaan regelen zijn volgens de

respondenten de *roaming* afspraken/interoperabiliteit in Europa. Respondenten stellen dat in Nederland een mooi laadinfrastructuur is opgezet, maar of dit groot gaat worden af hangt van andere landen. De standaarden worden niet in Nederland bepaald. Daarom is samenwerking met andere landen van groot belang. Om Nederlandse standaarden naar het buitenland te krijgen is het voor een nationale partij zoals het NKL een veel sterkere actor om dit door te drukken, zo stellen enkele respondenten. Ook zou NKL als nationaal platform Europese financieringsbronnen aan kunnen boren. Andere projecten die respondenten in de toekomst graag door het NKL zien worden gedaan zijn cyber security, kennisloket/informatie blijven aandienen aan gemeenten, prijstransparantie, data beschikbaar voor gemeenten, ruimtelijke impact, hogere laadvermogens, gebiedsgerichte kennisontwikkeling en verbeteren van de business case van laadinfrastructuur.

4.1.5 Overige bevindingen

In deze paragraaf staan bevindingen waar geen onderzoek naar is gedaan, maar die wel door de respondenten zijn aangekaart.

Formule E-team

Tijdens het onderzoek is er niet naar het Formule E-team (FET) gevraagd. Echter dit onderwerp kwam toch bij vier respondenten ter sprake. De respondenten geven aan dat ze niet goed kunnen uitleggen hoe de werkgroep laadinfrastructuur van het FET zich verhoudt ten opzichte van het NKL en wat daar besproken wordt. Zo zegt een respondent: 'In principe vind ik dat een heldere taakverdeling, maar in de praktijk zie dat daar met name rond die FET-werkgroep laadinfra, dat het er tussenin hangt. Een andere respondent zegt over het FET: 'hoe vertaalt dit zich dan door hoe het bij de ministeries gevonden of besloten wordt. Die lijn vind ik niet altijd helder'. Informatieverstrekking naar de NKL-adviesraadleden zou gewenst zijn.

4.2 Analyse

De resultaten die in hoofdstuk 4.1 zijn weergegeven worden in dit hoofdstuk tegen het licht van de theorie uit hoofdstuk 2 gehouden. In dit hoofdstuk zal blijken of de factoren in de theorie in de praktijk bij het NKL voorkomen.

4.2.1 Succesfactoren voor samenwerking

Over het algemeen zijn bijna alle stakeholders tevreden over de samenwerking.

Vertrouwen

Voor het bestaan van het NKL was er onderling totaal geen vertrouwen aanwezig. Door het bij elkaar zijn is er over de tijd heen toch vertrouwen ontwikkeld. Hoewel er niet in alle gevallen 100 procent vertrouwen aanwezig is, is het wel overwegend positief. Stakeholders hebben hun belangen en percepties meerdere malen toegelicht, waardoor iedereen van elkaar weet wat ze van elkaar kunnen verwachten. Het NKL heeft er ook voor gezorgd dat stakeholders elkaar zonder het NKL kunnen vinden.

Kwetsbaarheid

Partijen geven geen informatie bloot voor zover dat concurrentienadeel kan opleveren. Wel laten partijen in sommige gevallen doorschemeren waar ze mee bezig zijn, om toch ook het gedeelde belang te honoreren. Bij de overige kennisinstellingen, overheden en monopolisten is er niet zozeer sprake van risicovolle situaties.

Er is geen sprake van opportunistisch gedrag. Alle stakeholders willen iets bijdragen, maar vanwege tijdgebrek of een tekort aan mankracht zijn vaak niet meer acties mogelijk. Men doet wat het kan binnen zijn capaciteiten en geeft aan ook er van uit te gaan dat andere stakeholders hun best doen om een goed resultaat neer te zetten.

Over de tijd heen weten stakeholders elkaar niet alleen te vinden, ook weten ze waar ze voor staan en worden de verschillende belangen gerespecteerd. Men kan zich in de positie van andere stakeholders verplaatsen en ziet daarbij in dat bepaalde belangen zwaarder voor een partij kunnen wegen en daarom voor een bepaalde keuze kiest. Respondenten ervaren het NKL als een plek waar partijen op een behoorlijk open manier met elkaar kunnen praten.

Gevoeligheden die bij bepaalde partijen spelen worden buiten de adviesraad gehouden. De overige stakeholders ondervinden geen last van zaken die tussen partijen onderling spelen.

Risico

Vertegenwoordigers van partijen die *in kind* en cash veel bijdragen zijn kritischer en minder tevreden. Er kan worden gesteld dat commerciële partijen steeds minder betrokken zijn bij het NKL. Het NKL is een plek waar veel wordt gepraat/onderhandeld, maar de commerciële partijen willen graag sneller actie ondernemen. De cyclus van project indienen tot de uitvoering van het project kan een poosje duren. Voor de commerciële partijen is het in sommige gevallen aantrekkelijker om het zelfstandig te doen. Het vertrouwen van de actievere vertegenwoordigers in de achterban lijkt te zijn gedaald. Er worden minder projecten ingediend vanuit het bedrijfsleven en zijn niet of nauwelijks geïnteresseerd in de stukken die ze toegestuurd krijgen.

Indien ze de projecten met andere partijen willen doen, weten ze elkaar makkelijk te vinden.

Aanhaking van deze partijen is wel van toegevoegde waarde.

Verwachtingen

Men kon voorheen nauwelijks goed met elkaar omgaan. Nu heeft men vertrouwen in de acties. In principe is er geen verschil tussen de verwachte en de daadwerkelijke hulp van actoren. Er kan worden voortgebouwd op de toezeggingen die stakeholders geven. Wel dient men er rekening mee te houden dat een partij iets probeert te regelen, maar dat het hem ook niet altijd lukt. Bij tegenslag

heeft men er vertrouwen in dat de breuk niet de schuld is van een actor in de adviesraad. Ze staan elk voor een goede samenwerking waardoor iedereen er beter uitkomt.

De respondenten weten van elkaar hoe andere stakeholders in het veld staan en wat ze van hen kunnen verwachten. Dit heeft er toe geleid dat de gesprekken minder lang duren en dat de transactiekosten zijn gedaald. De interactie is voorspelbaar, omdat men weet waar de actor voor staat en kan anticiperen op gedrag van anderen. Ook is er geen sprake van complexiteit en vaagheid in interactie. Partijen geven eerlijk aan hoe ze een projectvoorstel ervaren en kritiek wordt constructief geleverd. Deze kritiek wordt ook in de uitwerking van de projectvoorstellen geïmplementeerd.

Competitie is in combinatie met gedeeld belang aanwezig. De stakeholders zijn zich er van bewust dat ze elkaar nodig hebben. De combinatie van eigen belang en gedeeld belang kan als gezond worden omschreven. Het eigenbelang is nodig voor het ontwikkelen van innovatie en het overleven in een innovatieve markt met veel onzekerheden.

Commitment voor het proces

De partijen die het meeste bijdragen (projecten indienen, *in kind* uren of cash) zijn het minst tevreden over het commitment van andere partijen. Ondanks alle verschillende belangen zien de partijen toch het nut en belang van samenwerking in. Hoewel iedere partij staat voor het zo snel mogelijk van de grond krijgen van de laadinfrastructuur, zijn er actoren die wat minder commitment tonen dan anderen. Het commitment kan volgens de meeste partijen echter niet worden afgelezen aan de *in kind* bijdragen. Hiervoor zou juist moeten worden gekeken naar de kwaliteit die stakeholders leveren.

Het commitment van partijen is meestal goed, maar is vooral verschillend per onderwerp dat een stakeholder relevant acht of niet. Hoewel het commitment verschillend is per partij, draagt wel iedere actor zijn of haar kennis en kunde bij. Door de diversiteit aan stakeholders heeft iedereen een iets ander perspectief waardoor men elkaar goed kan aanvullen. De verschillende perspectieven dragen er ook aan bij dat belangen divers zijn, maar er is wel sprake van wederzijdse erkenning. Er kan dan ook gesproken worden over *effective actions*. De output van actoren draagt bij aan de input van andere actoren, waardoor de kans om doelen te bereiken toeneemt.

Indien actoren minder tevreden zijn over bepaalde project- of onderzoeksvoorstellen, worden deze door de actoren aangekaart. De vergaderingen zijn open waar iedereen de kans krijgt om zijn mening te delen waarbij belangen van elkaar worden gerespecteerd.

Er komen onderling weinig conflicten voor. In beperkte mate komt het voor dat het NKL overlapt met andere partijen. Met het bestaan van het NKL als kennisinstituut is niet helemaal te voorkomen dat er overlap bestaat. Men waakt er voor dat het NKL zo min mogelijk pre-commercieel bezig is. Indien er te veel overlap is laten adviesraadleden van zich horen. Hoewel deze overlap minimaal is wordt de bestaande overlap door desbetreffende partijen die de overlap ervaren wel als heel vervelend ervaren. Dit leidt er toe er weerstand ontstaat en dat partijen overwegen af te haken.

In principe zijn alle respondenten bereid de vergaderingen bij te wonen. De besluitvorming wordt in alle gevallen collectief door de adviesraadleden gedaan. Daar waar de adviesraad op papier meer de functie heeft om advies te geven, zijn de adviesraad leden in praktijk degene die een voorstel goed of afkeuren. Hoewel er over het algemeen koersverschillen in de belangen zijn, kan toch worden gesteld dat dit constructief is. De adviesraadleden hebben samen de benodigde kennis in huis om samen te beoordelen of een project wel of niet uitvoerbaar is.

De adviesraadleden nemen samen de verantwoordelijkheden. Het NKL zorgt er in de praktijk voor dat er iemand is die het voortouw neemt door het aanstellen van projectleiders. Voor partijen zelf is het niet altijd mogelijk om het voortouw te nemen in verband met een tekort aan tijd of fte's. Sommige woorden wegen iets zwaarder dan andere, maar er kan gesteld worden dat er nauwelijks sprake is van machtsongelijkheid. Partijen die nadrukkelijk aanwezig zijn in de adviesraad, zijn partijen die ook naast de adviesraad op het gebied van kennis en ontwikkeling voorop lopen. Zij

hebben veel middelen en kennis in huis waardoor zij veel van zich laten horen. Deze actoren kunnen echter niet handelen zonder samenwerking van andere actoren.

Evenwicht tussen autonomie en sturing

De respondenten hebben allen ruimte om zelf te experimenteren en te innoveren. Het NKL staat dit niet in de weg. Integendeel, het NKL is blij met innovatie van de actoren. Voor het NKL is het fijn als de overige leden vervolgens de mogelijkheid hebben om eventueel aan te haken. Daar waar bedrijven voorheen dicht bij het NKL stonden, is de afstand tussen bedrijven en het NKL toegenomen. Dit uit zich onder andere door minder projectvoorstellen in te dienen. Bedrijven laten het NKL steeds vaker links liggen en stappen direct naar relevante partijen. Dit is voor hen sneller en effectiever. Dit leidt er toe dat aanhaking van de adviesraadleden (in een vroeg stadium) niet mogelijk is.

Voor de overige partijen is er wel een goede verhouding tussen vervlechting met het netwerk en autonomie. Deels is dit omdat de partijen al in dermate afhankelijk van elkaar zijn, of wetende dat ze in de toekomst sterk afhankelijk van elkaar worden. De energie-transitie is zo groot dat er een immense verschuiving gaat plaatsvinden waarbij iedereen elkaar nodig heeft. De rolverdeling tussen de partijen is al voor een groot deel verbeterd en uitgestippeld. Op bepaalde gebieden is er toch nog frictie, maar de discussies worden buiten het NKL gehouden.

Enkele respondenten evalueren af en toe wat het NKL hen heeft opgeleverd. Zij vragen zich af of de besteedde tijd en de middelen het gewenste effect oplevert. In enkele gevallen constateren partijen dat er soms weinig relevante dingen worden opgeleverd. Zij overwegen tot vertrek wat kan leiden tot wegvloeien van kennis en cash bijdragen. Overheden willen het algemeen belang dienen en kijken daarom niet zozeer naar de baten die het henzelf heeft opgeleverd.

Regie en leiderschap

Het NKL neemt volgens de respondenten een heldere en stevige positie in en tegelijkertijd worden stakeholders de ruimte geboden. Ook is de kwaliteit van de interactie van zodanig hoog dat ideeën worden verbeterd en de verbeteringen worden doorgevoerd in de projecten.

De communicatie is effectief en regels worden opgevolgd. Het procesmanagement van het NKL leidt ook tot verrijking van probleemdefinitie en oplossingen en transparantie in besluitvorming. Elke actor heeft de mogelijkheid om in het bijzijn van andere stakeholders zijn mening te geven. Ook leidt de diversiteit van de betrokken stakeholders tot belichting vanuit de benodigde invalshoeken.

De directie heeft ook het proces aangescherpt waardoor de kwaliteit van projecten is verbeterd. Dit heeft er toe geleid dat de kwaliteit van de projecten is verhoogd en er meer steun voor de uitgevoerde projecten is.

De directie van het NKL is in de voorbereiding van de projectvoorstellen sturend. Dit wordt over het algemeen als positief ervaren. De directie handelt onafhankelijk en behoudt het overzicht. Tijdens de adviesraadvergaderingen stelt de directie zich neutraal op. Door deze verhouding van de directie kan er toch zoveel mogelijk onafhankelijk gestuurd worden, maar hebben de adviesraadleden het uiteindelijke woord. Het is de directie ook gelukt om alle uitgevoerde projecten binnen budget uit te voeren. Zij zit bovenop de bedrijfsvoering.

De directie ziet ook scherp toe op het toe- en wegvloeien van vertegenwoordigers en daarmee kennis die mogelijk betrokken moeten worden bij het NKL. Wel moet er worden gewaakt dat de adviesraad niet te groot wordt. De meningen zijn verdeeld of de adviesraad vergroot moet worden.

Afhankelijkheid en macht

De actoren zijn redelijk afhankelijk van elkaar. De samenwerking in het NKL leidt er toe dat actoren toegang tot informatie krijgen. Het NKL heeft er ook toe geleid dat actoren elkaar beter weten te vinden en wat ze van elkaar kunnen verwachten. De actoren helpen en versterken elkaar bij het bereiken van het doel.

Het eventueel doordrammen van eigen belang is niet mogelijk vanwege de opstelling van de *funnel* waaraan projectvoorstellen worden goed- of afgekeurd. Respondenten geven aan dat er in principe altijd een meerderheid van de partijen voor of tegen is.

Het nieuw tot stand gekomen beleid of de resultaten krijgen bescherming van alle actoren. Er wordt ruimte geboden om de projecten de komende tijd te laten bloeien. Hoe snel men de vruchten kan plukken van de projecten hangt af van hoe snel elektrisch vervoer prioriteit bij de gemeenten krijgt. In enkele gevallen is er sprake van concurrerende interdependentie. Het NKL heeft kennis in huis dat waarde heeft. Het is daarmee onontkoombaar om totaal geen overlap met partijen te hebben. De overlap die er is, is volgens het merendeel minimaal. De projecten die overlap hebben, zijn daarnaast goed voor het nationaal belang. In de meeste gevallen is er sprake van symbiotische interdependentie, waarbij elke partij profiteert van de samenwerking.

Verdeling van middelen

Er zijn slechts vier partijen die de afgelopen drie jaar cash hebben bijgedragen. Dit zijn EZ (€1.5 miljoen), Netbeheer Nederland (€300.000,-), Energie-Nederland (€150.000,-) en provincie Noord-Brabant (€250.000,-). De cash bijdragen zijn hard nodig en het wegvallen van één van de partijen kan tot een te kort voor het realiseren van voldoende projecten leiden en men dient mogelijk genoeg te nemen met mindere kwaliteit. Het is op dit moment nog niet duidelijk of de partijen bereid zijn ook voor 2018 *cash* te willen bijdragen.

Er is daarnaast een groot verschil in de verdeling van *in kind* bijdragen. Dit kan worden verklaard door het niet schrijven van uren en gebrek aan fte's bij stakeholders. Het commitment van partijen kan dan ook niet worden afgelezen aan de gerealiseerde *in kind* bijdragen. Respondenten geven aan dat er naar een andere manier van commitment moet worden gekeken.

De verdeling van *in kind* middelen dat niet is gerealiseerd is ongeveer bij alle partijen procentueel ongeveer even hoog. Daarnaast kan er worden gesteld dat de partijen met het meeste belang het meeste hebben afgesproken en bijgedragen. DOET en Elaad zijn beide partijen die zich dagelijks bezig houden met het verbeteren van producten en het bedenken van projecten die hen helpt bij de bedrijfsvoering. Een paar stakeholders vinden dat de directie van het NKL verhaal moet halen bij de adviesraadleden die achterliggen. Het grote aantal *in kind* uren dat niet is gerealiseerd leidt tot ontmoediging bij partijen die wel veel hebben bijgedragen. Het verschil in respondenten die wel waarde hechten aan de lijst en respondenten die er geen waarde aan hechten kan verklaard worden doordat er vooraf geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over het schrijven van uren.

Informatie-uitwisseling

De informatie-uitwisseling wordt door alle respondenten als goed ervaren. De adviesraad is gestructureerd en iedereen komt aan het woord. Respondenten wisselen percepties, kennis en kunde met elkaar uit en komen daarbij soms tot nieuwe inzichten. Zij kunnen van elkaar leren op gebieden waar ze geen expertise hebben. De interactie tussen stakeholders heeft er ook toe geleid dat stakeholders andere inzichten hebben gekregen. Een voorbeeld hiervan is dat doelstellingen breder zijn gemaakt. Ook projectvoorstellen waarvan de één eerst weinig toegevoegde waarde van inzag, is door na onderling communiceren toch steun aan verleend. Dit laat de ruimte open voor onderhandeling en consensus zoeken. De meeste respondenten zijn hier tevreden over.

Kwaliteit van informatie

De informatie die actoren ontvangen is goed. De meeste respondenten zijn ook tevreden over de relevantie van de besproken onderwerpen en toegestuurde stukken. Enkele respondenten zijn ontevreden over de relevantie van de gedeelde stukken die in de adviesraad worden besproken of zien het NKL niet als informatiefunctie.

Mate van informatiedeling

De stukken ter voorbereiding van de adviesraad worden drie weken van tevoren gestuurd. De meeste respondenten hebben tijd en ruimte genoeg voor het voorbereiden van de stukken voor de adviesraadvergaderingen. Voor partijen met een grotere achterban is dit soms wat krap. Er zijn geregeld momenten waar respondenten elkaar naast de adviesraad zien. Er is voor respondenten altijd mogelijkheid om contact met de directie op te nemen. Hoewel de mogelijkheid er is, gebeurt dit niet altijd.

Mate van participatie

Er wordt door de respondenten over het algemeen goed geparticipeerd in de adviesraadvergaderingen. De respondenten hebben allemaal mogelijkheid om iets van hun te laten horen. Ze kunnen daarmee invloed uitoefenen op de voorstellen die de revue passeren. De kritiek die wordt gegeven, wordt in de uitvoering van de projecten verwerkt.

4.2.2 Tevredenheid behaalde resultaten

De tevredenheid over de behaalde resultaten ligt lager dan de tevredenheid over de verloop van de samenwerking. Toch vinden de respondenten dat er al een aantal goede resultaten zijn behaald.

Joint image building

Zoals eerder in de analyse is aangegeven hebben actoren door middel van informatie-uitwisseling beter inzicht over de aard van het probleem en de gevolgen van oplossingen verkregen. Hoewel er nog steeds koersverschillen zijn in de percepties, weet men nu wel waarin men precies met elkaar verschilt. De informatie-uitwisseling leidt er ook toe dat er consensus is over de oplossingen die zijn verdedigd in het licht van beschikbare kennis. Het zoeken naar consensus leidt er niet tot langdurige discussies die nergens op uit lopen. Integendeel, de discussies worden korter. Volgens de meeste respondenten is er ook niet sprake van compromissen die de slagkracht van projectvoorstellen afzwakken. Er is juist sprake van constructieve kritiek. In geval van kritiek is het aan de partij met het voorstel om te bepalen of er het met het verwerken van de kritiek het project kans heeft om te slagen.

Er is een grote variatie aan agenda's onder de adviesraadleden met elk andere beoogde resultaten. Er kan wel worden vastgesteld dat er onenigheid is over kostenreductie van de laadinfrastructuur. Een deel van de respondenten vindt dat de doelen zoals ze zijn moet worden behouden. Een andere deel staat open om de doelen aan te passen. Dit zou wel betekenen de doelstelling kan overlappen met Elaad.

Goal intertwinement

Het NKL heeft in zekere mate bijgedragen aan verrijking van diensten en het verbinden van actoren. Actoren hebben dankzij het NKL elkaar beter kunnen vinden en zijn uiteindelijk samen projecten gaan uitvoeren. Die projecten zijn win-win situaties, omdat stakeholders zich anders van participatie aan de projecten zouden weerhouden. Wanneer stakeholders meedoen aan het realiseren van het project, levert het alle participerende partijen iets op.

Ook heeft het NKL bijgedragen aan het verminderen van negatieve neveneffecten. Het NKL pakt projecten op die boven de markt zweven zoals het OCPI. Het is een resultaat dat één partij afzonderlijk niet kan realiseren. Projecten die voor één of enkele actoren nadelig is, komt weinig voor. Indien het voorkomt is dit niet vanwege het dwarsbomen van andere partijen, maar voor het dienen van het nationaal belang. Kritiek van de respondenten wordt zorgvuldig in de projecten verwerkt. Er wordt door de adviesraadleden ook altijd goed gekeken of het project in de praktijk toegepast zou kunnen worden.

De respondenten zijn een beetje tevreden over de behaalde resultaten. Ze geven aan dat er in de toekomst nog veel verbetering nodig is. De verbeterslag ligt volgens enkele respondenten in het op

tijd betrekken van de gemeenten. Zij moeten de resultaten gaan gebruiken. Het is daarom van belang de gemeenten tijdig te betrekken zodat er draagvlak is.

4.2.3 Doelbereiking

Het NKL heeft 34 projecten uitgevoerd waarvan er momenteel nog 26 lopen. Het NKL heeft deze projecten gerealiseerd met 3.1 fte plus €700.000,- van de adviesraadleden en €1.500.000 van de agendaleden. Daarnaast hebben de adviesraadleden uren besteed aan de projecten die door hen of de achterban van de adviesraadleden zijn ingediend. Alle projecten zijn volgens de directie binnen het begrootte budget afgerond.

In de statuten zijn een drietal doelen opgesteld, zijnde:

1. Kostenreductie laadinfrastructuur gericht op bereiken van sluitende business case.
2. Innovatie versterken door: kennis ontwikkelen, delen én toepassen.
3. Onafhankelijke platformfunctie nationaal (ambitie op termijn ook internationaal) waar samenwerking en informatie samen komen.

Ook voor 2016 zijn er een drietal doelen opgesteld, zijnde.

1. Aanleg van betaalbare publieke laadinfrastructuur door marktpartijen stimuleren waarbij geen structurele overheidsfinanciering meer nodig is (kostenreductie van 40% teweeg brengen van de laadinfrastructuur in 2018 ten opzichte van 2014).
2. Als Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur regie voeren om de verschillende belangen te richten naar gemeenschappelijke belangen met concrete resultaten: het contact- en kenniscentrum zijn voor alle vraagstukken op het gebied van laadinfrastructuur in Nederland.
3. Samenwerking organiseren in de vorm van het realiseren van samenhangende programma's met concrete (innovatieve) projecten die bijdragen aan een betaalbare en grootschalige uitrol van openbare laadinfrastructuur in Nederland.

De doelen zijn abstract wat het voor de adviesraadleden makkelijk maakt om daar gedurende het proces een gepaste route in te vinden. Omdat het een innovatieve markt betreft kan een te nauwe doelstelling het uiteindelijke doel mogelijk in de weg staan. Het NKL heeft de doelen getracht te bereiken door het uitvoeren van verscheidende projecten. De belangrijkste projecten die het NKL onder andere heeft uitgevoerd zijn:

- Kennisloket gemeenten
- Kennistour gemeenten
- Open Charge Point Interface (OCPI)
- Aanvraagportaal
- Basis-set afspraken laadpaal

Dit heeft er onder andere toe geleid dat:

- Het kennisniveau van gemeenten is verhoogd en een plek hebben waar ze vragen kunnen stellen
- Elke e-rijder in heel Nederland met één pas kan betalen
- Het aanvraagproces van een laadpaal in kaart is gebracht voor het optimaliseren van het aanvraagproces
- Er afspraken zijn waar een laadpaal minimaal aan moet voldoen (standaardisering waardoor paal goedkoper wordt)
- (indirect) dat partijen gezamenlijk een aanbestedingen hebben gedaan waardoor ze voordeliger uit waren.

Doel 1: Laadinfrastructuur is in 2016 ca. 30 procent goedkoper geworden, maar er is (nog) geen sprake van een sluitende business case.

In hoeverre het NKL heeft bijgedragen aan het verlagen van de kosten van de laadinfrastructuur is niet duidelijk aan te geven. In grote mate heeft de markt hier een belangrijke rol vervuld, waar ook de grote kosten terecht zijn gekomen. Bij de markt spelen factoren als schaalvergroting en lagere kosten van onderhoudskosten van de paal een belangrijke rol. Waar het NKL wel een rol heeft vervuld is de standaardisatie van het plaatsingsproces. De verwachting is dat de kostenreductie tot 2020 doorzet en het verbruik per paal toeneemt.

Doel 2. Het contact- en kenniscentrum zijn voor alle vraagstukken op het gebied van laadinfrastructuur in Nederland.

Het NKL heeft gemeenten actief opgezocht en informatie met gemeenten gedeeld. In hoeverre de gemeenten uiteindelijk gebruik maken van de informatie is onbekend. De verwachting is dat gemeenten die nu geen gebruik maken van de uitgerolde projecten, over twee á drie jaar dit wel zullen gaan doen. EV staat bij veel gemeenten nog niet hoog op de agenda, mede omdat veel consumenten nog geen elektrische auto hebben. Noodzaak en urgentie ontbreekt vaak nog, maar voor gemeenten die wel informatie willen hebben is het NKL altijd bereikbaar.

Doel 3. Het NKL dat zich richt op gemeenschappelijke belangen en het realiseren van samenhangende programma's met concrete (innovatieve) projecten die bijdragen aan een betaalbare en grootschalige uitrol van openbare laadinfrastructuur in Nederland.

Het NKL doet er alles aan om het algemeen belang te dienen. Dit betekent ook dat sommige partijen benadeeld worden vanwege overlap in domein. De adviesraadleden kijken er op toe dat de overlap minimaal blijft.

Het NKL is er in geslaagd het proces zo in te richten dat alleen relevante projecten de eindstreep halen. Ook zijn de projecten duidelijk geplot waardoor men kan zien op welke gebieden de uitgevoerde projecten staan en op welke gebieden nog aandacht nodig is.

Er kan worden gesteld dat de doelen uit de statuten deels zijn gehaald. Het doel om de kosten voor laadinfrastructuur met 40 procent te laten dalen is niet behaald. Er is een kostenreductie teweeg gebracht van 30 procent en de business case is nog niet sluitend. Wel is er kennis ontwikkeld en toegepast. Daarnaast is het NKL een onafhankelijk platform waar samenwerking en informatie samenkomen.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de resultaten de conclusie en aanbevelingen geschreven. In de conclusie wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

5.1 Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd om de mate van tevredenheid over de samenwerking en resultaten en de mate van doelbereiking van het NKL in kaart te brengen. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

Welke factoren zijn van invloed op de tevredenheid en de effectiviteit van het NKL?

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de tevredenheid en de effectiviteit van het NKL om aanbevelingen te geven om de tevredenheid en effectiviteit van het NKL te verhogen. De uitkomst van deze evaluatie zal mede bijdragen aan een positief dan wel negatief advies aan EZ om het contract van het NKL te verlengen.

Gemiddeld wordt het NKL beoordeeld met een 6.7. Er kan worden geconcludeerd dat de stakeholders over het algemeen tevreden zijn, maar dat er ook ruimte is voor verbetering. Waar deze verbetering te halen is, verschilt per respondent. De respondenten hebben bijna allen verschillende issues die zij graag aangekaart zien worden. Dit kan verklaard worden door de grote verschillen in belangen.

Het meest tevreden zijn de stakeholders over de samenwerking. Het feit dat er een platform zoals het NKL is, is al een mooi goed. Stakeholders weten elkaar nu te vinden en voeren het gesprek met elkaar. Door de jaren heen is er dankzij het samen overleggen vertrouwen tussen de stakeholders ontstaan wat voorheen ondenkbaar was. Dat stakeholders gezamenlijk om tafel zitten, moet dan ook niet worden vergeten en kan als doel op zich worden gezien. De huidige samenstelling van de adviesraadvergaderingen staat de effectiviteit momenteel niet in de weg. Men is kritisch op het eventueel toevoegen van nieuwe partijen, maar gevaar dreigt dat het netwerk te groot wordt. De huidige samenstelling en de informatie-delings tijdens de adviesvergaderingen verloopt over het algemeen goed.

Stakeholders die zeer actief zijn op EV gebied en veel investeren zijn over het algemeen minder tevreden. Desbetreffende stakeholders vinden het goed dat er een organisatie als het NKL is, maar vinden het soms traag en vinden dat het NKL juist een faciliterende rol moeten spelen in plaats van markt afpakken. Het gevaar hiervan is dat het evenwicht tussen autonomie en sturing uit balans raakt waardoor stakeholders en/of de achterban niet meer bij het NKL blijft aangehaakt en projecten zelf gaat uitvoeren waardoor kennisdeling wordt verhinderd.

De verdeling van inbreng van *in kind* middelen roept daarnaast bij stakeholders vraagtekens op. Niet iedereen is er van op de hoogte wanneer de uren kunnen worden geschreven of vindt het onnodig. Voor stakeholders die meer uren hebben geschreven kan dit vervelend overkomen, niet wetend dat andere partijen mogelijk wel uren hebben geleverd, maar niet hebben opgeschreven. Hoewel stakeholders aangeven dat stakeholders commitment tonen, is het organiseren van commitment is niet goed georganiseerd en kan het commitment van stakeholders dan ook niet worden afgelezen aan het aantal *in kind* bijdragen. Het is voor veel stakeholders onmogelijk om uren voor projecten te leveren. Het is van te voren niet goed gerealiseerd dat men niet zomaar op dagelijkse werkzaamheden kan inkorten.

Er is vanuit de meeste stakeholders lof over de manier waarop er leiding wordt gegeven door het NKL. De directie heeft onder andere een verbetering doorgevoerd met betrekking tot de *funnel* voor het goed- en afkeuren van projectvoorstellen. Hier en daar zijn er wel opmerkingen over het leiderschap, maar de respondenten zijn zich ook bewust dat de omstandigheden (onder andere diverse belangen) niet altijd even eenvoudig zijn. De directie staat altijd open om het gesprek aan te gaan. In praktijk gebeurt dit vaak, maar niet altijd. Tijd vrij maken om stakeholders te bezoeken bevordert de betrokkenheid waardoor stakeholders mogelijk sneller de meerwaarde van het NKL

gaan inzien. De extra één op één interactiemomenten zijn ook van belang om de percepties van stakeholders in kaart te brengen.

De focus ligt sinds de komst van het NKL steeds meer op het behalen van resultaten. Hoewel de focus steeds meer ligt op het behalen van resultaten, zijn de stakeholders hierover nog wel overwegend positief, maar toch minder positief dan over de samenwerking. Dit kan verklaard worden door overlap die het NKL teweeg brengt. De huidige minimale overlap is echter wel nodig voor het dienen van het algemeen belang en in de meeste gevallen is er sprake van symbiotische interdependentie (wederzijdse afhankelijkheid) tussen actoren. Ook schort het aan het gebruik van afgeronde projecten door de doelgroep terwijl er wel veel tijd en geld in is geïnvesteerd. Aan de andere kant moet men ook blijven realiseren dat het een groeiproces is en gemeenten vaak nog niet actief zijn op EV beleid. De meningen zijn verdeeld of er hier een rol voor het NKL ligt om gemeenten beter bij het proces te betrekken.

De geleverde projecten leiden er toe dat er in de meeste gevallen sprake is van win-win situaties. Dankzij het NKL is er toegewerkt naar standaarden en zijn er projecten afgerond die van grote waarde zijn die anders niet zouden zijn uitgevoerd. De projecten zijn allemaal binnen budget uitgevoerd. In hoeverre de projecten uiteindelijk effectief tot stand zijn gekomen, kan nu nog niet worden vastgesteld. De verwachting is dat over twee a drie jaar de projecten daadwerkelijk door de doelgroep wordt gebruikt.

Mede dankzij de projecten is er ongeveer 30 procent kostenreductie van laadinfrastructuur teweeg gebracht. In hoeverre dit aan het NKL te danken is, is onduidelijk. Wel heeft het NKL hierin een faciliterende rol gespeeld. Het doel uit de statuten om de business case sluitend te krijgen is tot op heden nog niet behaald. Er ligt voor het NKL hier nog wel een rol, met name op het proces voor het aanvragen van een laadpaal. Hoewel het doel betreft kostenreductie van de laadinfrastructuur niet is behaald, is men over het algemeen wel tevreden over het de behaalde resultaten en samenwerking binnen het NKL. Dit kan verklaard worden door het behalen van de twee overige doelen, zijnde verschillende belangen richten naar gemeenschappelijke belangen met concrete resultaten (het contact- en kenniscentrum zijn) en samenwerking organiseren met samenhangende programma's die bijdragen aan een betaalbare en grootschalige uitrol van openbare laadinfrastructuur in Nederland.

De respondenten zien allemaal de meerwaarde die het NKL kan vervullen. Er zijn drie stakeholders die twijfelen over voortzetting van het NKL, maar de overige stakeholders zijn allemaal voor voortzetting van het NKL. De verwachting is dat ook de twijfelaars toch aangehaakt zullen blijven om geen kennisachterstand en machtsverlies op te lopen.

5.2 Aanbevelingen

Indien EZ er voor kiest het NKL te verlengen zijn er enkele verbeterpunten die het NKL kan doorvoeren om de effectiviteit te vergroten. Deze aanbevelingen staan hieronder beschreven.

- **Aanbeveling 1: Proactieve houding van directie richting adviesraadleden, met name richting commerciële partijen**

Commerciële partijen zien niet altijd het nut van het NKL in en overwegen het netwerk te verlaten. De directie gaat regelmatig bij stakeholders op bezoek, maar dit wordt vanwege volle agenda's wel eens overgeslagen. Door regelmatig bij stakeholders op bezoek te gaan kan er worden gepolst wat de verwachtingen en wensen van de adviesraadleden zijn. Deze punten kunnen eventueel in het NKL behandeld worden. Niet alles wordt tijdens de vergaderingen in de groep geagendeerd. Respondenten geven aan dat er voor hen geen belemmering is om de telefoon te pakken en een afspraak in te plannen. Toch gebeurt dit niet of nauwelijks. Een proactieve houding vanuit directie is gewenst om van tijd tot tijd de betrokkenheid van de stakeholders te vergroten.

- **Aanbeveling 2: Geef commitment op andere manier vorm**
Er is onduidelijkheid en weerstand tegen de huidige manier van *in kind* uren schrijven. Daarnaast is het voor stakeholders niet eenvoudig om uren te leveren. Als het NKL verlengd zou worden, zou er samen met de adviesraadleden gekeken kunnen worden naar een andere manier om het commitment vorm te geven. Er moet niet zozeer worden gekeken naar de uren die iemand levert, maar naar de mate van kwaliteit die wordt geleverd in projecten en resultaten. Het is van belang dat dit wordt uitgesproken en dat hier duidelijkheid over is.
- **Aanbeveling 3: behoud van minimaal vier vergaderingen per jaar.**
Regelmatige interactiemomenten zijn voor stakeholders van groot belang om elkaars belangen en percepties in kaart te brengen. Hoewel stakeholders elkaar nu ook zonder het NKL weten te vinden, blijft het van belang om tijdens de vergaderingen perspectieven van alle stakeholders bij elkaar te hebben. Door het behouden van minimaal vier vergaderingen per jaar blijven stakeholders op de hoogte van elkaars ontwikkelingen en percepties. Deze momenten leiden er ook toe dat er mogelijkheid blijft om vier keer per jaar een project in te dienen.
- **Aanbeveling 4: Geef (meer) aandacht aan kleinere/middelgrote gemeenten**
Hoewel de projecten relevant zijn voor gemeenten, zijn kleinere/middelgrote gemeenten vaak nog niet geïnteresseerd omdat EV bij hen niet of nauwelijks op de agenda staat. Om toch aanhaking vanuit de kleinere gemeenten te krijgen, zou het NKL het bezoeken van gemeenten kunnen intensiveren om gemeenten over EV te informeren en kennis over te dragen. De kleinere gemeenten zijn voor marktpartijen overigens niet aantrekkelijk, waardoor overlap in domein geen issue speelt.
- **Aanbeveling 5: Stel bredere doelstellingen op**
Het NKL zou niet langer enkel moeten focussen op kostenreductie van laadpalen, maar ook op efficiëntere laadpalen die stroom aan het net kunnen terug leveren. Dit betekent dat laadpalen in eerste instantie niet goedkoper worden, maar laadpalen die in staat zijn om stroom terug te leveren aan het net dragen wel bij aan netstabilisatie waardoor pieken afgezwakt worden. Dit leidt er toe dat er minder investeringen in netverzwaring nodig zijn en men uiteindelijk goedkoper uit is. Hoewel hier in 2016 een betere focus is op gekomen, dient men de doelstelling verder uit te bouwen. De adviesraad zou gezamenlijk kunnen overleggen om tot deze nieuwe doelstelling te komen.

Overige aanbeveling:

- **Aanbeveling 6: Verduidelijk rol FET werkgroep laadinfrastructuur en breng dichterbij NKL**
Wat de doelstelling van de werkgroep laadinfrastructuur van het FET precies is, is voor de stakeholders van het NKL niet altijd helemaal duidelijk. Conclusies en besluiten van de FET-vergaderingen zouden in het NKL belicht kunnen worden om duidelijkheid te scheppen over de gang van zaken op bestuurlijk niveau wat voor de uitvoerende partijen van belang kan zijn. Door het NKL en werkgroep laadinfrastructuur beter op elkaar af te stemmen kan beleid en uitvoering beter op elkaar aansluiten.

5.3 Discussie

Literatuur

Voor de start van het onderzoek is er uitgebreid naar literatuur gezocht. Dit heeft er toe bijgedragen dat er tijdens het onderzoek nauwelijks iets is veranderd. De gekozen literatuur is zeer waardevol om de tevredenheid over de samenwerking en resultaten te onderzoeken. De criteria die zijn getoetst in het netwerk zijn zowel specifiek alsook abstract genoeg waarop respondenten op een relatief eenvoudige manier een helder antwoord op konden geven.

Voor de start van het onderzoek werd door het NKL duidelijk gemaakt dat zij graag doelbereiking in het onderzoek willen hebben. De combinatie tussen tevredenheid van het netwerk en de mate van doelbereiking blijken heel waardevol te zijn om een goed raamwerk weer te geven van de huidige stand van zaken. Hoewel bepaalde theorieën voorschrijven om in netwerken niet doelbereiking te onderzoeken, zou men mogelijk in de toekomst evaluatieonderzoeken in netwerken toch tevredenheid in combinatie met doelbereiking kunnen uitvoeren. Zoals in dit onderzoek is gebleken hoeft een tevreden netwerk er niet direct toe te leiden dat all doelen zijn behaald. Andersom is het wellicht ook mogelijk dat het netwerk niet tevreden is, maar doelen wel zijn behaald.

Methode

De gekozen methoden is uiteindelijk achteraf gezien ook de beste methoden geweest. Tijdens het interview zijn er issues aan bod gekomen waar de onderzoeker tijdens deskresearch niet achter was gekomen.

Om de interviews aan te vullen zou een kleine enquête voor de respondenten een goede mogelijkheid zijn geweest. Men zou op een *likert*-schaal (vijfpuntenschaal) snel maar krachtig antwoord kunnen geven op stellingen die voor de onderzoeker helderder zijn. Bij gevoelige vragen wordt er niet altijd helder antwoord op de vraag gegeven wat het schrijven van de resultaten lastiger maakt.

Niet alle leden van de adviesraad van het NKL geïnterviewd, omdat ze nog geen vergaderingen hadden bijgewoond of omdat een stakeholder nog niet was aangesloten bij de adviesraad. Daarnaast zijn enkele respondenten relatief nieuw waardoor zij nog niet veel interactiemomenten hebben gehad. Dit leidt er ook toe dat niet iedereen overal van op de hoogte was omtrent gang van zaken bij het NKL.

Daarnaast zijn niet alle respondenten bevraagd over het leiderschap van het NKL. Tijdens het onderzoek is vanwege omstandigheden besloten om dit criterium niet verder met de respondenten te behandelen.

Resultaten

Ook is er waarschijnlijk sprake van bias over de tevredenheid van de samenwerking en behaalde resultaten. Tijdens het onderzoek was argwaan richting de onderzoeker. De onderzoeker merkte dat respondenten in sommige gevallen terughoudend waren in het geven van kritische punten. Dit kan er toe hebben geleid dat de resultaten positiever zijn uitgevallen dan hoe de respondenten werkelijk het NKL beoordelen.

Er zijn daarnaast door veel respondenten veel wijzigingen in de transcripten aangebracht. Dit kan mede verklaard worden doordat respondenten niet in verkeerd daglicht willen staan indien de documenten zouden uitlekken of achterhaald zou worden wie wat heeft gezegd. Deze wijzigingen hebben geleid tot een minder kritische beoordeling van de respondenten.

III Literatuur

Aa, A. Van der, & Konijn, T. (2004). *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparantie en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken*. Utrecht: Lemma.

Aarten Energy Solutions. (z.j.). Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur (NKL) voor Elektrische Voertuigen. Geraadpleegd van <http://www.aarten-es.nl/specifieke-klant-oplossingen/nationaal-kennisplatform-laadinfrastructuur>

Alexander, J.A., Comfort, M.E. en Weiner, B.J. (1998). Governance in public-private community health partnerships: A survey of the Community Care Network: SM demonstration sites. *Nonprofit Management & Leadership* 8:231–332.

Anderson, E., Lodish, L., & Weitz, B. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing research*, 24, 85-97.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory. *Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. doi:10.1093/jopart/mum032

ANWB. (2015, oktober). Top 10 Elektrische auto's. Geraadpleegd van <http://www.gewoonovergeld.nl/artikelen/elektrische-auto-vs-benzinewagen/>

ANWB. (z.j.). Elektrisch rijden. Geraadpleegd van <https://www.anwb.nl/auto/elektrisch-rijden>

AutorRai. (2016, 08 december). Vanaf 2035 alleen nog maar elektrische auto's verkopen - Auto's in Nederland rijden in de toekomst op elektriciteit of waterstof. Geraadpleegd van <https://autorai.nl/2035-elektrische-autos-verkopen/>

Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. De, (2000). *Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.

Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth /Thomson Learning.

Bekkers, V. (2012). *Beleid in beweging* (2e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Juridische Uitgevers.

BNR. (2016, 08 juni). Te kort aan laadpalen dreigt uit de hand te lopen. Geraadpleegd van <https://www.bnr.nl/nieuws/mobiliteit/10306439/tekort-aan-laadpalen-dreigt-uit-de-hand-te-lopen?disableUserNav=true&disableUserNav=true>

Bovens, M. A. P., Hart, P., & Twist, M. V. (2012). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*.

Bressers, J.Th.A., & Hoogerwerf, A. (1995) *Beleidsbeoordeling*, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn

Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten, & Veld, R. in 't. (2010). *Process management; Why Project Management Fails* (2e ed.). doi:10.1007/978-3-642-13941-3

Bruijn, H. de, & Heuvelhof, E. ten. (2002). Policy analysis and decision making in a network: how to improve the quality of analysis and the impact on decision making. *Tandfonline*, 20(4), 232-242. Geraadpleegd van <http://www.tandfonline.com/loi/tiap20>

Bruijn, H. de, & Heuvelhof, E. ten. (2007). *Management in netwerken, over veranderen in een multi-actorcontext* (3de druk). Den Haag: Lemma.

Bruijn, T. de, & Norberg-Bohm, V. (2001). *Voluntary, Collaborative, and Information-Based Policies: Lessons and Next Steps for Environmental and Energy Policy in the United States and Europe*. Geraadpleegd van <http://ksgnotes1.harvard.edu/BCSIA/ETIP.nsf/www/Home>

Cohen, M. D., March, J.G., & Olsen, J.P. (1972). "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pages 1–25.

Compendium voor de Leefomgeving. (2016, 30 maart). CO2-emissie per voertuigkilometer van nieuwe personenauto's, 1998-2014. Geraadpleegd van <http://www.clo.nl/indicatoren/nl013412-koolstofdioxide-emissie-per-voertuigkilometer-voor-nieuwe-personenautos>

Deakin, S., Michie, J. (eds.), (1997). *Contract, Cooperation, and competition. studies in economics, management and law*, Oxford: Oxford University Press

Deakin, S., F. Wilkinson, (1998). *Contract law and the economics of interorganizational trust*. Lane and Bachman (eds.), 1998

Deutsch M. A. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 129-152.

Doetdoet.nl/over-doet. (z.j.). Over DOET. Geraadpleegd van <https://www.doetdoet.nl/over-doet>

Dutch-INCERT. (z.j.). Over Dutch-INCERT. Geraadpleegd van <http://www.d-incert.nl/wie-is-d-incert/>

Duurzaamnieuws.nl. (1992, 13 september). Duurzame aankoop steeds belangrijker voor consumenten. Geraadpleegd van <http://www.duurzaamnieuws.nl/duurzame-aankoop-steeds-belangrijker-voor-consumenten/>

Edelenbos, J. (2002). *Vertrouwen in interorganisationele samenwerking*. Bestuurswetenschappen, 56(4), pp. 298-322.

Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks. *Administration and Society*, 39(1), 25-50.

ElaadNL. (z.j.). Over ons. Geraadpleegd van elaad.nl/organisatie/over-ons/

El Ansari, W. (2003). Educational partnerships for public health: Do stakeholders perceive similar outcomes? *Journal of Public Health Management Practice* 9:136–56.

Energie-Nederland. (2017). <http://energie-nederland.nl/speerpunten/>. Geraadpleegd van <http://energie-nederland.nl/speerpunten/>

Essent, & Wethouder Rotterdam Mobiliteit, Duurzaamheid en Cultuur. (2015). *Kader voor de plaatsing van laadinfrastructuur voor elektrische auto's*. Geraadpleegd van http://www.gezonderelucht.nl/application/files/9314/6046/5374/Kader_voor_de_plaatsing_van_laadapparatuur.pdf

Europa Nu. (2016, 04 november). Europese aanpak klimaatverandering. Geraadpleegd van https://www.europa-nu.nl/id/vhesf063wxu9/europese_aanpak_klimaatverandering

- Flowcharging. (z.j.). Assortiment. Geraadpleegd van https://www.flowcharging.com/product/laadpaal-zakelijk-smart-22/?gclid=Cj0KEQjwg47KBRDk7LSu4LTD8eEBEiQAO4O6r4dd35XQnRD9LtpmNjNpd0f_NjV-4R9gKwSRFyf8cR8aAswu8P8HAQ
- Financieel Dagblad. (2017, 14 april). Duits EnBW bouwt windpark op zee zonder subsidie. Geraadpleegd van <https://fd.nl/ondernemen/1197630/duits-enbw-bouwt-windpark-op-zee-zonder-subsidie>
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Frissen, P.H.A. (2002). *De Netwerksamenleving*. In: Vrij Nederland, 15 april 2002
- Gambetta, D. (1988), *Trust: making and breaking of cooperative relations*, Oxford: Blackwell
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multi-party problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gunton, T.I., en Day, J. C. (2003). The theory and practice of collaborative planning in resource and environmental management. *Environments* 31 (2): 5–19.
- Hekkert, M. P., & Negro, S. O. (2008). Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims. *Elsevier*, 76, 584-594.
- Herweijer, M. (1998). *De Wgr als blokkade voor intergemeentelijke samenwerking*, in: Bestuursforum, jan. 2004, pp. 12-15.
- Heuvel, B. Van Den, & Verbank, J. (2005). Alleen voor beschuit kom ik eruit! In VOCA training & consult. Netwerken en samenwerken van zorgorganisaties. Over draken en prinsessen. Leuven: Lannoo.
- Hippel, E. Von. (1987). Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading. *Research Policy*, 16(6), 291-302. Geraadpleegd van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733387900151>
- Hoogerwerf, A., & Herweijer, M. (2003). *Overheidsbeleid*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Huber, G. and R. Daft (1987). 'The information environment of organizations'. In F. Jablin *et al.* (ed.), *Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications, Newbury Park, CA. pp. 130-164.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E-H., & Koppenjan, J.F.M. (eds) (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the public sector*, London: Sage
- Klerk, B. (2014, 07 november). Subsidieaanvraag voor financiering van het Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur.
- Klijn, E. H. (1996). *Regels en sturing en netwerken. De invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Eburon.

- Klijn, E-H. (1997) Policy networks: an overview, in: W.J.M. Kickert, E.H. Klijn, and J.P.M. Koppenjan (eds): *Managing Complex Networks: Strategies for the public sector*, London: Sage: 14-34.
- Klijn, E-H., Koppenjan, J. F. M. (2000) Public Management and Policy Networks, *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2:2, 135-158
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance networks in the public sector*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Klijn, E-H., Koppenjan, J. F. M. en Termeer, C. J. A. M. (1995). 'Managing Networks in the Public Sector'. *Public Administration*, 73:3 p. 437-54.
- Klijn, E-H. Teisman, G.R. (2000), Governing public - private partnerships: analysing and managing the processes and institutional characteristics of public - private partnerships, Osborne, 165-186
- Klijn, E-H, & Twist, M. v. (2007). PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk. *BSIK-onderzoek, Vernieuwende ruimtegebruik*, 15.
- Koppenjan, J. (2006). Conflict en consensus in beleidsnetwerken: teveel of te weinig? *Bestuurswetenschappen*, 60(2), 86-112.
- Koppenjan, J.F.M. en Klijn, E-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*, London: Routledge.
- Korsten, A.F.A., B.L. Becker & Kraaij van, T. (2006). *Samenwerking Beproefd*. Open Universiteit en Eiffel, Sdu Uitgevers bv, Den Haag.
- Kuindersma, W., Boonstra, F. G., Boer, S. de, Gerritsen, A. L., Pleijte, M., & Selnes, T. A. (2006). *Evalueren in interactie* (19). Geraadpleegd van <http://edepot.wur.nl/42886>
- Lane, C., R. Bachman (eds.), (1998). *Trust within and between organizations; conceptual issues and empirical applications*, Oxford: Oxford University Press.
- Laumann, E.O. en D. Knoke (1987). *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*, Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Linder, S. H. (1999). Coming to Terms With the Public-Private Partnership - A Grammar of Multiple Meanings. *American behavioral scientist*, 43(1), 35-51.
- Lombox.nl. (2016, 26 mei). Laadpaal Lombok goedgekeurd voor heel NL. Geraadpleegd van <http://www.lombox.nl/nieuws/laadpaal-lombok-goedgekeurd-voor-heel-nl>
- Mandell, M.P. (ed.) (2001). *Getting results through collaboration; networks and network structures for public policy and management*, Westport: Quorum Books.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, no. 1, 24-59
- Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Visie op de laadinfrastructuur voor elektrisch vervoer* (Beleidsagenda richting 2020 Voor slim en schoon vervoer). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/12/06/visie-op-de-laadinfrastructuur-voor-elektrisch-vervoer>

Milieu Centraal. (z.j.). Kolen, olie en gas. Geraadpleegd van <https://www.milieucentraal.nl/klimaat-en-aarde/energiebronnen/kolen-olie-en-gas/>

MRA. (z.j.). Over de Metropoolregio Amsterdam. Geraadpleegd van <https://www.metropoolregioamsterdam.nl/pagina/20161229-over-mra>

Matthews, B. & Ross, L. (2010). *Research Methods; A Practical Guide for the Social Sciences*. Harlow: Pearson Education Limited

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3),709-734.

Miles, M.B., & Huberman, A. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. London: Sage publications.

Mohr, J., Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership succes: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.

Murdock, B. Wiessner, C en Sexton, K. (2005). Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: Analysis of 10 Project XL case studies. *Science, Technology & Human Values* 30:223–50.

Nederland Elektrisch. (2016). Maak elektrisch rijden groot, 8 acties voor doorbraak bij particulieren. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/06/01/maak-elektrisch-rijden-groot>

Nederland Elektrisch. (z.j.). De 5 voor(oor)delen. Geraadpleegd van <http://nederlandelektrisch.nl/elektrische-voertuigen/de-5-voor-oor-delen>

NKL. (2014, 06 november). Naar betaalbare publieke laadinfrastructuur, Subsidieaanvraag Nationaal Kennisplatform Laadinfrastructuur. Naar betaalbare publieke laadinfrastructuur, Subsidieaanvraag NKL, pp. 3-12.

NKL. (2014, 16 oktober). Bijlage intentieverklaringen en overeenkomsten.

NKL. (2014). *Bijlage projectscans en projectvoorstellen* (1).

Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham, Engeland: Edgar Elgar Publishing

NOS. (2017, 08 mei). Grootste windmolenpark van NL geopend ten noorden van Schier. Geraadpleegd van <https://www.rtlz.nl/algemeen/binnenland/shell-wint-aanbesteding-en-gaat-mega-windmolenpark-noordzee-bouwen>

Oplaadpalen.nl. (2013, 24 juni). De ladder van het plaatsen van oplaadpalen. Geraadpleegd van <https://www.oplaadpalen.nl/w/ladder-van-laden/>

Peng, A., & Bourne, M. (2009). The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks. *British Journal of Management*, 20, 377-400. doi:DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00565.x

- Plummer, R. & Fitzgibbon, J. (2004). Co-management of natural resources: A proposed framework. *Environmental Management* 33:876–85.
- Pröpper, I.M.A.M. (2000). Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken. *Bestuurskunde* 9,(3)
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252
- Provan, K. G. & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 413-423.
- RAI. (z.j.). RAI - Platform Toekomstbestendige Mobiliteit. Geraadpleegd van raivereniging.nl/dossiers/ptm
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Elsevier Science Inc.*, 745-755. doi:10.1016/S0148-2963(01)00259-4
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal for Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 119– 138.
- Rogers, E.M., Sahal, D. (ed) (1982). Information Exchange and technological Innovation; *The transfer and utilization of technical knowledge*. Lexington books, Lexington, Mass,. 105-123
- RVO. (2014). Formule E-Team. Geraadpleegd van <http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-en-milieu-innovaties/elektrisch-rijden/stand-van-zaken/netwerken>
- RVO. (2015). Verzilvering Verdienpotentieel Elektrisch Vervoer. Geraadpleegd van <http://www.rvo.nl/file/rapport-verzilvering-verdienpotentieel-elektrisch-vervoer>
- RVO. (2015). Nederland als vestigingslocatie en exportland. Geraadpleegd van <https://www.jaarverslagenrvo.nl/elektrisch-vervoer-in-nederland/2016/01/hoofdstuk-2-nederland-als-vestigingslocatie-en-exportland>
- RVO. (2016). Elektrisch rijden. Geraadpleegd van <http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-en-milieu-innovaties/elektrisch-rijden>
- RVO. (2017). Cijfers elektrisch vervoer. Geraadpleegd van <http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-en-milieu-innovaties/elektrisch-rijden/stand-van-zaken/cijfers>
- RVO. (z.j.). Rijksbijdrage laadinfrastructuur voor elektrische auto. Geraadpleegd van <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/rijksbijdrage-laadinfrastructuur-voor-elektrische-autos>
- Saarikoski, H. (2000). Environmental impact assessment (EIA) as collaborative learning process. *Environmental Impact Assessment Review* 20:681–700.
- Schaeffer, P., & Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of types of public-private cooperation. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 169-189.

Scharpf, F.W. (1978) *Interorganizational Policy Studies: Issues, Concepts and Perspectives*, in: K.I. Hanf en F.W. Scharpf (eds.), *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*, London: Sage: 345-370.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage Publications.

Stasser, G., Kerr, N.L., & Davis, J.H. (1989). Influence processes and consensus models in decision-making groups. In P.B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence (2nd ed., pp. 279-326)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Steijn, B., Klijn, E., & Edelenbos, J. (2011). Public Private partnerships: added value by organizational form of management? *Public Administration*, vol 89 (4), 1235-1252.

Stokman, F. N. (1994). *Besluitvormingsmodellen binnen beleidsnetwerken*.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie*. Utrecht: Lemma.

Straver, F. (2016, 25 oktober). Grote bedrijven willen snel een groen kabinet. Geraadpleegd van <https://www.trouw.nl/groen/grote-bedrijven-willen-snel-een-groen-kabinet~a8382d70/>

Teisman, G.R. (2000). Models for research into decision-making processes: on phases, streams and decision-making rounds, *Public Administration*, 78: 937-956

Tatenhove, J. van, en Leroy, P. (1995) *Beleidsnetwerken*, in: *Beleidswetenschap*, jrg 9, nr 2, 128-145.

Teisman, G. R. (1992). *Complexe besluitvorming; een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen* (2e ed.). 's Gravenhage, VUGA: Reed Business.

Terpstra, J. (2001). Netwerken en samenwerking bij de uitvoering van beleid. *Beleidswetenschap*, 15(2), 141-168.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill

Verkeerskunde.nl. (2015, 20 juli). Onderzoek SNM: meer snellaadstations voor Nederlanders elektrisch gaan rijden. Geraadpleegd van <http://www.verkeerskunde.nl/onderzoek-snm-meer-snellaadstations-voor.40950.lynkx>

Venrooy, A. Van, & Sonnenschein, L. (2008). *Ketenunits: grip krijgen op publieke ketens. De praktijk als inspiratiebron*. Inaxis en Klooster, Verdonck & Associates.

Voets, J., Van Dooren, W., & De Rynck, F. (2008). A framework for assessing the performance of policy networks. *Public Management Review*, 10(6), 773-790.

Walter A. (1998). *Der Beziehungspromotor. Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing*. Wiesbaden: Gabler.

Weech-Maldonado, R. & Merrill, S. (2000). Building partnerships with the community: Lessons from the Camden Health Improvement Learning Collaborative. *Journal of Healthcare Management*, 45, 189-205.

Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.

Wollmann, H. 2003, *Evaluation in public-sector reform: concepts and practice in international perspective*, Edward Elgar Publishing.

Zucker, L., (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Research in Organisational Behavior*, 8, 53-111

Bijlage I - Respondenten

Organisatie	Naam	Contactgegevens	Datum interview
1. NKL	Ivo Weekenborg (directeur NKL)	M: iweekenborg@nklnederland.nl T: 06 22 20 98 89	15-05-2017 EZ, Den Haag
Adviesraad			
2. Dutch-INCERT (HvA)	Robert van den Hoed (Verwerkt data van G4 en MRaE)	M: r.van.den.hoed@hva.nl	02-06-2017 Hogeschool van Amsterdam
3. G4 (gemeente Utrecht)	Aart Meijles (voorzitter adviesraad)	M: aart.meijles@utrecht.nl T: 06 246 207 95	30-5-2017 Stadskantoor Utrecht
4. G32 (gemeente Dordrecht)	Roosmarijn Sweers	M: r.sweers@dordrecht.nl	04-05-2017, Stadskantoor Dordrecht
5. Metropool-regio Amsterdam	Pieter Looijestijn Maarten Linnenkamp (projectmanager)	M: p.looijestijn@mrae.nl T: 06 34 590 516	10-05-2017 Valkenburgerstraat 218, Amsterdam
6. Netbeheer Nederland	Wil Scholten	M: wscholten@netbeheernederland.nl	26-04-2017, Anna van Buerenstraat 43, Den Haag
7. PTM/RAI	Wout Benning	M: w.benning@raivereniging.nl	02-05-2017, Europaplein 2, Amsterdam
8. Provincie Noord-Brabant	Linda de Klein-Bevers	M: ldklein@brabant.nl T: (073) 680 8577 T: (06) 52 78 35 92	24-04-2017, Provinciehuis Noord-Brabant
9. Vereniging DOET	Michel van Lindert Freek Willems	M: michel@doetdoet.nl M: Freek@doetdoet.nl	16-05-2017, Wibautstraat 15, Volkshotel Amsterdam
10. Elaad	Willem Alting-Siberg, Onoph Caron	M: Willem.Alding@elaad.nl M: onoph.caron@elaad.nl	10-04-17 EZ, Den Haag
11. TUE	Auke Hoekstra	M: auke@aukehoekstra.nl	20-04-2017, Van Osstraat 15, Den Haag
Agendaleden			
12. RVO	Suzan Reitsma	M: suzan.reitsma@rvo.nl	08-05-2017, EZ, Den Haag
13. EZ	Marten	M: m.hamelink@ez.nl	19-05-2017 EZ, Den Haag
Overig			
14. EVConsult	Roland Steinmetz	M: r.steinmetz@evconsult.nl T: 06 52 66 30 32	20-4-2017 Overtoom 60-4, Amsterdam

Bijlage II – semigestructureerd interview

- Introductie
- Opname anoniem

Evenwicht autonomie en sturing

Hoe zie je de functie/rol van het NKL?

Wat kun je vertellen over rolverdeling? hoogte van elkaars taken, rollen helder? Blijkt uit?

Is de organisatie vervlochten met netwerk of autonoom? Blijkt uit? Anderen?

Geschiedenis

Drie koppig kwartiermakers groep, meegemaakt? Verschil toen/nu?

Afhankelijkheid en macht

Waarvan is de organisatie afhankelijk in het netwerk? Wat heeft de organisatie zelf te bieden?

Hoeveel ideeën ingegeven?

Vertrek van partij x invloed op organisatie?

Wat vind je van de (funnel) manier waarop projecten worden goed/afgekeurd?

Overlap in domein, hulpbronnen of producten? Concurrentie?

Commitment voor proces

Wat kun je zeggen over het commitment van partijen? Verantwoordelijkheid/gedeeld eigenaarschap

Komen conflicten voor? Dreigen met uitstappen?

Veel streven naar eigenbelang (door dwarsbomen van anderen)?

Vertrouwen

Is de organisatie bereid kwetsbaar op te stellen?

Intenties van stakeholders overeen met de daadwerkelijke acties?

Voortbouwen op de toezeggingen van anderen?

Inbreng middelen

Verdeling van middelen die door stakeholders worden ingelegd?

Partijen die vooral profiteren zonder zelf iets in te brengen?

Discrepancie afgesproken en gerealiseerde inbreng.

Gevaar als *in cash* bijdragen stoppen? Bereidheid bijdragen *in cash* toekomst.

Duidelijkheid regie/sturing en leiderschap

Invloed/rol/beschrijving leiderschap NKL. (vermindering van inhoudelijke onzekerheid, transparantie in besluitvorming? Depolitiseren van besluitvorming? Meer Steun? Eerlijk proces?)

Zorgt het NKL ervoor dat iedereen gehoord wordt?

Informatie-uitwisseling

Mate van kwaliteit: Hoe vind je de kwaliteit van de communicatie? (juistheid, tijdigheid, geschiktheid en geloofwaardigheid).

Eén op één communicatie?

Mate van informatiedeling: Beoordeling toegang tot informatie? Genoeg vergaderingen? Genoeg informele communicatie? Wandelgangen/netwerk-borrels?

Mate van participatie: Beoordeling participatie. In hoeverre wordt er samen gehandeld in het plannen en stellen van doelen?

Leidt informatie-uitwisseling er toe dat jij of anderen van standpunt wisselen?

Netwerkconstituering

Mogelijkheid voor andere organisaties om het netwerk te betreden? Nodig?

Moet netwerk groter/kleiner? Partijen over-/ondervertegenwoordigd?

Overwogen om NKL te verlaten?

Op schaal van 1 tot en met 5. Beoordeel tevredenheid samenwerking.

Inhoudelijke resultaten

Joint image building

Wat vind je van de doelstellingen van het NKL? Zijn doelen van het NKL bereikt? Welke?

Wat is visie NKL? Sprake van duidelijkheid over visie en doelstellingen met elkaar?

Is er samen tot oplossing gekomen? Inzicht in de aard van het probleem/oplossing verkregen? Hoe is dit gekomen? Door interactie?

Zijn er projecten gemaakt waar je niet achter staat/die bijdragen aan zwakke compromissen?

Goal intertwinement

Hoe zou je het tot stand gekomen beleid of resultaten omschrijven? Is er sprake van innovatie en overeengekomen beleid en diensten die; de doelen van actoren verbinden. De kosten of neveneffecten van de organisatie hebben verminderd of gecompenseerd?

Win-win situaties? Oplossingen die voor slechts enkele actoren voordelig zijn?

Zijn de voorstellen ook op een goede manier geïntegreerd in de realisatie van product/dienst?

Implementatie en beheer projecten.

Op schaal van 1 tot en met 5. Beoordeel tevredenheid inhoudelijke resultaten.

Doelbereiking

Wat zijn succesvolle projecten? Waarom?

Welke doelen zijn behaald?

Hoe effectief zijn de projecten tot stand gekomen?

Algemeen

Overweging om mee te doen t.o.v. behaalde resultaten.

Sterke/zwakke punten NKL?

Drie aanbevelingen NKL samenwerking en doelbereiking

Samenwerking met het NKL en de stakeholders voortzetten? Toekomst richting/kansen?

Op schaal van 1 tot 10, welk cijfer geef je het NKL over het algemeen?