

Meer, ook per definitie beter?

Een kwalitatief onderzoek naar effectieve netwerksamenwerking bij het gezamenlijk uitvoeren van baggerwerkzaamheden



Ludmilla van Doorn
Masterthesis Bestuurskunde



Meer, ook per definitie beter?

Een kwalitatief onderzoek naar effectieve netwerksamenwerking bij het gezamenlijk uitvoeren van baggerwerkzaamheden

Auteur

Naam: Ludmilla van Doorn
Studentnummer: 442284
E-mail: ludmilla@gmail.com

Onderwijsinstelling

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Avondprogramma Bestuurskunde 2016-2017

Onder begeleiding van: dr. F.B.L. van der Meer
Tweede lezer: dr. I.F. van Meerkerk

Dordrecht, 21 februari 2018

Lijst van afkortingen

Afkortingen:

IPM Integraal Projectmanagement

KRW Kaderrichtlijn Water

NAO Netwerkadministratieve organisatie

PRINCE2 Projects in Controlled Environments, version 2

RWS Rijkswaterstaat

SOK Samenwerkingsovereenkomst

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'Meer, ook per definitie beter?', waarin ik onderzoek heb gedaan naar effectieve netwerksamenwerking bij het gezamenlijk uitvoeren van baggerwerkzaamheden door waterschap Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd ter afronding van mijn opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Het onderzoek is uitgevoerd bij het waterschap Hollandse Delta, waar ik momenteel als Omgevingsmanager word opgeleid bij het Cluster Watersystemen. Van eind 2012 t/m december 2016 ben ik echter als projectondersteuner werkzaam geweest bij het Cluster Baggeren.

De tweejarige avondopleiding Bestuurskunde heb ik als moeder van een jong gezin met een parttimebaan als zeer pittig ervaren, maar tevens ook als echt leuk en leerzaam. Ik omschreef het vaak als een intercity waar je in bent gestapt, die maar doordendert en één tussenstation kent, genaamd 'zomervakantie' en erna vrolijk doordendert tot wat lijkt het behalen van het laatste vak in je Masterjaar. Maar dan volgt het sluitstuk nog, de masterthesis. Ik heb het schrijven van deze thesis als een erg lastig en moeizaam proces ervaren. Alleen al het vinden van de juiste theorie voor deze casus vond ik een ware uitdaging. Zo ging het er bij mij maar moeizaam in om het samenwerkingsverband tussen een waterschap en gemeente onder een netwerksamenwerking te scharen. Ook mijn conceptueel model en operationalisering heb ik menigmaal moeten aanpassen door nieuw verkregen inzichten. Desalniettemin, kijk ik met trots terug op deze bijzondere reis en is het mij gewoon gelukt het eindstation daadwerkelijk te bereiken. Voor de voortgang, sturing en altijd bijzonder snelle feedback wil ik mijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit Frans Bauke hartelijk danken, super fijn! Ook wil ik hierbij de 2^e lezer vanuit de Erasmus Universiteit, Ingmar van Meerkerk, bedanken voor zijn feedback, waardoor ik meer scherpte heb kunnen aanbrengen in mijn thesis.

Om aan deze reis überhaupt te beginnen richt ik mijn dankwoord verder aan Geke de Wit van Rijkswaterstaat. Geke ging in 2015 voor een half jaar bij ons aan de slag als kwartiermaker Omgevingsmanagement. In dat half jaar was zij naast deze pittige taak ook nog bereid mij te coachen in mijn leerwerktraject wat ik op dat moment startte. Bestuurskunde vond je echt wat voor mij en dat bleek wederzijds. Dank je wel!

Ook wil ik alle respondenten bedanken die de tijd hebben genomen om mee te werken aan dit onderzoek, daarbij zeker ook de respondenten die niet meer bij het waterschap werkzaam waren.

Verder een dankwoord voor mijn lieve vrienden en familie die mij met bemoedigende woorden hebben gesteund tijdens mijn opleiding.

Tot slot wil ik een aantal mensen in het bijzonder bedanken. Een speciaal dankwoord aan mijn ouders voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn opleiding. Mijn lieve vriendin (en buuf) Eef die altijd voor mij klaar staat, als ik er even doorheen zat of gewoon voor het sparren of een lekker wijntje. Als laatste wil ik uiteraard mijn lieve man Joris bedanken. Dank je wel voor het mogelijk maken van deze studie en je eindeloze geduld!

Ludmilla van Doorn

Dordrecht, 21 februari 2018

Samenvatting

Waterschap Hollandse Delta is verantwoordelijk voor het baggeren van alle hoofdwatgangen in zijn beheersgebied en elke gemeente is dat voor de overige watgangen in haar eigen gemeente. Het bestuur van Hollandse Delta heeft in 2012 aangegeven meer te willen samenwerken met (semi)overheden in het gehele baggerproces. Door capaciteitsissues en financiële issues bij Hollandse Delta is er achterstand ontstaan in de baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied. Zo worden tot driemaal toe achterstallige baggerwerkzaamheden bij de gemeente Dordrecht uitgesteld. In 2016 weet het waterschap met de gemeente Dordrecht een netwerksamenwerking aan te gaan met het doel de schouwvakken 2012-2013 te baggeren. Is *meer* samenwerking ook per definitie beter? Het doel van dit onderzoek is het identificeren van factoren die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking en het verklaren van de mate van succes in deze samenwerking. Om deze doelstelling te verwezenlijken is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe kan de mate van succes worden verklaard in de netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren zijn hierop van invloed geweest?

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Middels een enkelvoudige *casestudy* zijn uit de literatuur allereerst negen relevante factoren geïdentificeerd die bij kunnen dragen aan een succesvolle netwerksamenwerking: (i) aantal deelnemers, (ii) bestaande relaties, (iii) urgentiebesef, (iv) vertrouwen, (v) doelconsensus, (vi) bestuurlijke bereidheid en kracht, (vii) praktisch samenspel, (viii) netwerkcompetenties en (ix) netwerkmanager. Deze factoren zijn vervolgens met name door het afnemen van (experts)interviews onderzocht in de netwerksamenwerking tussen het waterschap en gemeente.

De netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht verloopt zeer moeizaam en toch kan deze als succesvol worden beschouwd. De vooraf gestelde doelen weet men namelijk in de samenwerking te realiseren. Vanuit dit perspectief kan worden gesteld dat in deze casus de vraag: ‘Meer, per definitie beter?’ positief kan worden beantwoord. De mate van dit succes kan worden verklaard doordat de benodigde praktische resultaten worden behaald: het baggeren van de watgangen wordt conform scope uitgevoerd, waarbij er zeer pragmatisch omgegaan wordt met issues die er ontstaan en is er zodoende sprake van een groot conflictoplossend vermogen.

Er zijn vijf factoren die invloed hebben gehad op de mate van succes in de netwerksamenwerking: (i) aantal deelnemers, (ii) urgentiebesef, (iii) doelconsensus, (iv) praktische resultaten en (v) netwerkcompetenties. Het lage aantal deelnemers in de netwerksamenwerking heeft eraan bijgedragen dat problemen die in de netwerksamenwerking ontstonden snel met elkaar konden worden opgelost, wat heeft geleid tot het kunnen doorlopen van alle fasen en het behalen van praktische resultaten en het uiteindelijke succesvolle resultaat. De driejarige ontstane achterstand in baggerwerkzaamheden in het stedelijk gebied van Dordrecht zorgt ervoor dat de noodzaak zeer hoog is om er met elkaar voor te zorgen dat de netwerksamenwerking tot een goed einde wordt gebracht. Er is sprake van een zeer hoge doelconsensus binnen de netwerksamenwerking, wat zorgt voor een duidelijke focus en afbakening van de netwerksamenwerking en het uiteindelijke succes van de netwerksamenwerking. In de uitvoeringsfase wordt er in zekere mate invulling gegeven aan het praktisch samenspel dat vorm wordt gegeven door het gemeenschappelijk werkproces dat er wordt gecreëerd en bijdraagt aan het succesvol laten zijn van de netwerksamenwerking. Netwerkcompetenties van de samenwerkingspartners die gestalte krijgen door het conflictoplossend vermogen van beide partijen en het netwerk zien te verzekeren van externe legitimiteit, dragen bij aan het uiteindelijke succes van de netwerksamenwerking.

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek worden er een aantal aanbevelingen aangedragen: het aanstellen van een netwerkmanager, die in staat moet zijn goed verloop van de netwerksamenwerking te creëren, werk met alleen vaste medewerkers en investeer in elkaar door het delen van kennis en kunde, maak gevoelde issues bespreekbaar, hanteer een andere netwerkvorm en tot slot wordt geadviseerd om in een vergelijkbare case door middel van vervolgonderzoek te kijken of de uitkomsten te generaliseren zijn met elkaar.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
1 INLEIDING	8
1.1 WATERBEHEER IN NEDERLAND	8
1.2 SAMENWERKING WATERSCHAP EN (SEMI)OVERHEDEN IN HET BAGGERPROCES	8
1.3 DOELSTELLING- EN VRAAGSTELLING	10
1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.6 ONDERZOEKSSTRATEGIE	11
1.7 LEESWIJZER	11
2 THEORETISCH KADER	13
2.1 INLEIDING	13
2.2 NETWERKSAMENWERKING	13
2.2.1 <i>Public Value Management</i>	13
2.2.2 <i>Actoren</i>	14
2.3 NETWERKVORMEN	15
2.4 NETWERKEFFECTIVITEIT	16
2.4.1 <i>Verloop netwerksamenwerking</i>	18
2.4.2 <i>Het beoordelen van netwerkeffectiviteit</i>	19
2.5 FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP DE PROCESEFFECTIVITEIT	19
2.5.1 <i>Aantal deelnemers</i>	19
2.5.2 <i>Bestaande relaties</i>	20
2.5.3 <i>Urgentiebesef</i>	20
2.5.4 <i>Vertrouwen</i>	20
2.5.5 <i>Doelconsensus</i>	21
2.5.6 <i>Bestuurlijke bereidheid en kracht</i>	22
2.5.7 <i>Praktisch samenspel</i>	22
2.5.8 <i>Netwerkcompetenties</i>	23
2.5.9 <i>Netwerkmanager</i>	23
2.6 PRAKTISCHE RESULTATEN	24
2.7 CONCEPTUEEL MODEL	25
2.8 SAMENVATTING	25
3 METHODOLOGIE	28
3.1 INLEIDING	28
3.2 ONDERZOEKSPERSPECTIEF	28
3.3 KWALITATIEF ONDERZOEK	28
3.4 METHODEN VAN DATAVERZAMELING	28
3.5 OPERATIONALISERING	29
3.5.1 <i>Aantal deelnemers</i>	30
3.5.2 <i>Bestaande relaties</i>	30
3.5.3 <i>Urgentiebesef</i>	30
3.5.4 <i>Vertrouwen</i>	30
3.5.5 <i>Doelconsensus</i>	31
3.5.6 <i>Bestuurlijke bereidheid en kracht</i>	31
3.5.7 <i>Praktisch samenspel</i>	31
3.5.8 <i>Netwerkcompetenties</i>	31
3.5.9 <i>Netwerkmanager</i>	32
3.5.10 <i>Verloop netwerksamenwerking</i>	32
3.5.11 <i>Praktische resultaten</i>	32
3.5.12 <i>Succesvolle netwerksamenwerking</i>	32

4 CONTEXT	34
4.1 INLEIDING	34
4.2 HOLLANDSE DELTA.....	34
4.3 GEMEENTE DORDRECHT	34
4.4 BAGGEREN IN STEDELIJK GEBIED	34
5 RESULTATEN.....	37
5.1 INLEIDING	37
5.2 AANTAL DEELNEMERS	37
5.3 BESTAANDE RELATIES	37
5.4 URGENTIEBESEF	38
5.5 VERTROUWEN	38
5.6 DOELCONSENSUS	39
5.7 BESTUURLIJKE BEREIDHEID EN KRACHT	41
5.8 PRAKTISCH SAMENSPEL	41
5.9 NETWERKCOMPETENTIES.....	44
5.10 NETWERKMANAGER	45
5.11 VERLOOP NETWERKSAMENWERKING.....	46
5.12 PRAKTISCHE RESULTATEN.....	48
5.13 SUCCESVOLLE NETWERKSAMENWERKING	49
6 ANALYSE.....	51
6.1 AANTAL DEELNEMERS	51
6.2 BESTAANDE RELATIES	51
6.3 URGENTIEBESEF	52
6.4 VERTROUWEN	52
6.5 DOELCONSENSUS	53
6.6 BESTUURLIJKE BEREIDHEID EN KRACHT	54
6.7 PRAKTISCH SAMENSPEL	55
6.8 NETWERKCOMPETENTIES.....	56
6.9 NETWERKMANAGER	57
6.10 VERLOOP NETWERKSAMENWERKING.....	57
6.11 PRAKTISCHE RESULTATEN.....	59
6.12 SUCCESVOLLE NETWERKSAMENWERKING	59
7 CONCLUSIE	61
7.1 INLEIDING	61
7.2 BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	61
8 AANBEVELINGEN	66
8.1 INLEIDING	66
8.2 AANBEVELINGEN	66
8.3 REFLECTIE.....	67
LITERATUUR	69
BIJLAGEN.....	71
BIJLAGE 1 INTERVIEWGIDS PROFESSIONALS	71
BIJLAGE 2 INTERVIEWGIDS BESTUURDERS	73

1 Inleiding

1.1 Waterbeheer in Nederland

Rijkswaterstaat (RWS), het uitvoerende agentschap van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, is samen met de waterschappen de waterbeheerder in Nederland. Zij hebben naast de taak Nederland te beschermen tegen overstromingen, ook de taak te zorgen voor voldoende grond- en oppervlaktewater en een goede waterkwaliteit. RWS beheert de grote wateren, zoals zee en rivieren terwijl de waterschappen dit doen voor de regionale wateren, zoals kanalen, sloten en singels. Naast deze partijen zijn ook provincies en gemeenten betrokken bij het waterbeheer. De verantwoordelijkheden van de betrokken overheden worden in de Waterwet geregeld. De betrokkene zijn: (i) rijksoverheid, (ii) provincies, (iii) waterschappen en (iv) gemeenten. Hun verantwoordelijkheden zijn respectievelijk: (a) het nationale beleid, landelijke maatregelen en normen voor de waterveiligheid van de primaire waterkeringen (de dijken en duinen, die Nederland moeten behoeden voor overstromingen), (b) het vertalen van het nationale waterbeleid naar regionaal beleid en het beheren van de grondwaterkwaliteit, (c) het maken van beheerplannen voor de waterkwaliteit voor wateren in hun beheersgebied en de regionale waterkeringen en (d) het grondwater in stedelijk gebied en het afvoeren van afvalwater en overtollig regenwater via de riolering (Rijksoverheid, 2017). De Waterwet, die eind 2009 in werking treedt, omvat regelgeving over het beheer en gebruik van watersystemen. In deze wet is ook de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) geïntegreerd. In de KRW zijn afspraken gemaakt die ervoor moeten zorgen dat uiterlijk in 2027 het water in alle Europese landen voldoende schoon (chemisch op orde) en gezond (ecologisch in evenwicht) is. Het baggeren van watergangen draagt hieraan bij: het op juiste diepte brengen van een watergang en is één van de kerntaken van Hollandse Delta. Baggeren is met name gunstig voor de ecologische waterkwaliteit. Hierbij is het essentieel dat er periodiek wordt gebaggerd. Wanneer er niet periodiek gebaggerd wordt, leidt dit tot een achteruitgang van de waterkwaliteit en dat zorgt ervoor dat de doelstellingen van de KRW niet worden behaald (Waterschap Hollandse Delta, 2011).

In het beheersgebied van waterschap Hollandse Delta (hierna: Hollandse Delta) liggen verschillende soorten sloten, singels en plassen. Samen vormen ze een watersysteem. De grotere sloten noemen we hoofdwatgangen. De kleinere sloten en singels zijn de overige watergangen. Het beheersgebied van Hollandse Delta is verdeeld in stedelijk gebied (de bebouwde kom) en landelijk gebied (buiten de bebouwde kom). Het waterschap is verantwoordelijk voor het baggeren van alle hoofdwatgangen in zijn beheersgebied en elke gemeente is dat voor de overige watergangen in haar eigen gemeente. Het beheersgebied van Hollandse Delta omvat 17 gemeenten.

1.2 Samenwerking waterschap en (semi)overheden in het baggerproces

In het Meerjarenbaggerplan (2012-2018) wordt op basis van doelstellingen die in het beleid zijn vastgelegd, omschreven waarom, wat, wanneer, hoe Hollandse Delta baggert en tegen welke prijs (Waterschap Hollandse Delta, 2011). Om uitvoering te geven aan dit Meerjarenbaggerplan en daarmee tevens gehoor te geven aan de gevraagde samenwerking tussen alle bevoegde gezagsinstanties zoals vermeld in de Waterwet, wil het bestuur van Hollandse Delta in 2012 in het gehele baggerproces volledig gaan samenwerken met andere (semi)overheden in haar beheersgebied. Hieronder vallen naast de gemeenten ook het Rijk, de Provincie, ProRail, Groenbeheer en natuur- en terreinbeherende instanties zoals Staatsbosbeheer en Natuur en Recreatieschap IJsselmonde. Het grootste voordeel dat Hollandse Delta denkt te behalen, is kostenbesparing. In het Meerjarenbaggerplan wordt een werkwijze voor samenwerking op hoofdlijnen voorgesteld: (i) het waterschap neemt het initiatief en stelt voor om de uitvoering van de baggerwerkzaamheden over te nemen van de samenwerkingspartner. Dit houdt in: de voorbereidende werkzaamheden (inpeilen en bemonsteren watergangen), de aanbesteding van het baggerwerk, (inclusief directievoering), de uitvoering en toezicht op het baggerwerk in. Beide partijen betalen hun eigen deel van de kosten, hetgeen is gebaseerd op de onderhoudsplicht. Concreet wil dit zeggen dat degene die verantwoordelijk is voor het onderhoud van een watergang zelf de voorbereidings- en uitvoeringskosten betaalt in het baggerproces voor deze watergang. (ii) Om het samenwerkingsverband te realiseren wordt er een privaatrechtelijke overeenkomst opgesteld, waarin de gezamenlijke doelstellingen en uitgangspunten worden opgenomen (Waterschap Hollandse Delta, 2011). Uit het Meerjarenbaggerplan is op te maken dat Hollandse Delta de leverende partij wil zijn en totaal geen heil ziet in het uitbesteden van haar taken aan een van de samenwerkingspartners in het samenwerkingsverband, waarbij de samenwerkingspartner zodoende als ontvangende partij kan worden gekenmerkt. Ook stelt

Hollandse Delta voor gezamenlijke randvoorwaarden te creëren en een dienst, kennis en ervaring uit te wisselen.

Alleen met een aantal gemeenten is het waterschap een samenwerkingsverband aangegaan, waarbij er een privaatrechtelijke overeenkomst is opgesteld. Dit wil overigens niet zeggen dat er bij de uitvoering van de baggerwerkzaamheden niet met de overige (semi)overheden hoeft te worden samengewerkt. De samenwerking tussen de overige (semi)overheden krijgt slechts gestalte in de vorm van afstemming over de afzet van de baggerspecie; kan de baggerspecie wel of niet op de kant worden afgezet, zijn er andere afzetmogelijkheden of moet de baggerspecie worden afgevoerd? Deze vorm van samenwerken valt echter buiten de scope van mijn onderzoek. Het initiatief dat Hollandse Delta neemt om met gemeenten te willen samenwerken, hoeft echter niet door hen te worden geaccepteerd. De gemeenten zijn volledig vrij om te kiezen of ze willen samenwerken; Hollandse Delta heeft juridisch geen bevoegdheid de samenwerking met gemeenten af te dwingen. Wanneer een gemeente niet wil samenwerken, valt Hollandse Delta terug op de Keur en blijft de desbetreffende gemeente verantwoordelijk voor de uitvoering van haar eigen baggerwerkzaamheden. In de Keur staan de gebods- en verbodsbepalingen, die een waterschap hanteert bij de bescherming van onder andere waterkeringen, watergangen en bijbehorende kunstwerken (Waterschap Hollandse Delta, 2011). Hollandse Delta geeft met het aangaan van een aantal samenwerkingsverbanden met diverse gemeenten tevens gehoor aan artikel 3.8 uit de Waterwet, waarin samenwerking tussen waterschappen en gemeenten expliciet als volgt is beschreven: “Waterschappen en gemeenten dragen zorg voor de met het oog op een doelmatig en samenhangend waterbeheer benodigde afstemming van taken en bevoegdheden waaronder het zelfstandige beheer van inname, inzameling en zuivering van afvalwater” (Overheid.nl, 2017). Deze samenwerking ziet dus toe op de afstemming van alle watertaken en – bevoegdheden. Ook over het onderhoud van oppervlaktewater in stedelijk gebied kunnen er zodoende afspraken worden gemaakt. Het uitvoeren van de baggerwerkzaamheden kan vanuit dit perspectief en het opgestelde Meerjarenbaggerplan worden gezien als een getemd (technisch) probleem. Men weet hoe het baggeren in elkaar steekt (Hoppe in Bekkers, 2012: p122). Het Meerjarenbaggerplan geeft inzicht in het waarom en wat (oorzaak-gevolg) en wanneer en hoe (doel-middelrelaties) er gebaggerd moet worden (Bekkers, 2012: p122). Verder is er sprake van consensus over de onderliggende waarden en kennis en techniek is niet problematisch. Er zijn technische oplossingen beschikbaar of eenvoudig te ontwikkelen door het verzamelen van informatie, het betrekken van experts en het verrichten van onderzoek (Klijn en Koppenjan, 2016: p42).

Hollandse Delta weet een samenwerkingsverband aan te gaan met een vijftal gemeenten: Dordrecht, Hellevoetsluis, Zwijndrecht, Oud-Beijerland en Binnenmaas. Het betreft een samenwerkingsverband voor het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied. Om de samenwerking in goede banen te leiden wordt er tussen de samenwerkende partijen een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) opgesteld. Door met de gemeenten een samenwerkingsverband aan te gaan, denkt het waterschap kosten te besparen. Daarnaast ziet het waterschap nog een aantal andere voordelen:

- (i) er zal sprake zijn van een geüniformeerd onderhoud voor alle watergangen; het waterschap zal zelf namelijk de uitvoering, directievoering en toezicht van de werkzaamheden verzorgen,
- (ii) door samen te werken wordt de overlast voor de burger verminderd; in het te werken gebied wordt namelijk voorkomen dat er zowel een aannemer van het waterschap als van de gemeente rondrijdt en
- (iii) de communicatie vindt plaats vanuit één instantie, wat tevens betekent dat er voor de burger slechts één aanspreekpunt is (Waterschap Hollandse Delta, 2011).

Er kan zodoende worden gesteld dat het waterschap afhankelijk is van de desbetreffende gemeente, wil het de geconstrueerde voordelen zien te behalen. Daarnaast bestaat er echter ook een afhankelijkheid tussen de opdrachtgevers (waterschap en gemeenten) en de opdrachtnemer (aannemer) die de baggerwerkzaamheden uitvoert. De baggerwerkzaamheden worden door middel van een aanbesteding aan de markt overgelaten. Om de geconstrueerde voordelen te realiseren, hebben de opdrachtgevers zodoende ook de medewerking van de opdrachtnemer nodig. Volgens Van der Steen et. al (2015) kan er gesproken worden van een netwerkende overheid, waarbij de inzet of middelen van anderen nodig zijn om de eigen doelen te kunnen realiseren. De overheid zal hierbij op zoek gaan naar partners in hun domein, die samen met hen zouden kunnen optrekken voor dit doel. Van der Steen et al. (2015) geven aan dat dit betekent dat de overheid in staat moet zijn te kunnen onderhandelen met deze partners, omdat zij tot op zekere hoogte hun eigen gewenste resultaat in het proces kunnen inbrengen. De samenwerking die de overheid vervolgens met de gevonden partijen aangaat,

wordt vastgelegd in afspraken die de resultaten regelen. Gezien de beperkte hoeveelheid aan deelnemende organisaties in het netwerk en het waterschap in overeenstemming met de desbetreffende gemeente tot gezamenlijke afspraken moet komen, kan de vorm van bestuur van het netwerk worden gekenmerkt als een zelfsturend netwerk. Echter, de voorgestelde werkwijze van samenwerken door het waterschap duidt op een samenwerking vanuit het perspectief van een leiderorganisatienetwerk (Provan en Kenis, 2008).

Het bestuur van Hollandse Delta heeft aangegeven meer te willen samenwerken, maar is *meer* ook per definitie beter? Wordt de verwachte kostenbesparing bijvoorbeeld überhaupt gerealiseerd? En hoe verloopt deze netwerksamenwerking nu eigenlijk met de betrokken gemeenten? Kan deze als succesvol worden beschouwd? De opdrachtgever vanuit het waterschap vindt de samenwerking met de gemeenten succesvol wanneer: (i) de samenwerking resulteert in een voordeel voor beide partijen, (ii) er tijdig gebaggerd kan worden en (iii) de functies waterkwaliteit en –kwantiteit van de watergangen op elk gewenst moment voldoen aan het functioneren van het watersysteem. Worden deze wensen vanuit het waterschap ook daadwerkelijk verwezenlijkt? En wordt voor het verwezenlijken van deze wensen wel de juiste netwerkvorm gehanteerd?

1.3 Doelstelling- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het identificeren van factoren die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking tussen waterschap en gemeente en het verklaren van de mate van succes in deze samenwerking, door uit literatuur afgeleide factoren die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking tussen (publieke)organisaties te identificeren en te confronteren met uit interviews en documenten verkregen data bij het gezamenlijk uitvoeren van baggerprojecten door Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht in stedelijk gebied.

Om bovenstaande doelstelling te verwezenlijken, wordt de volgende centrale onderzoeksvraag beantwoord:

Hoe kan de mate van succes worden verklaard in de netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren zijn hierop van invloed geweest?

Deze centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord via vier deelvragen:

- (i) Welke factoren dragen bij aan een succesvolle netwerksamenwerking tussen (publieke)organisaties volgens literatuuronderzoek?
- (ii) Hoe verloopt de samenwerking bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren van invloed worden hierin geïdentificeerd?
- (iii) Welke verklaringen kunnen er worden gegeven voor het verloop van de samenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht?
- (iv) Op welke manier kan de netwerksamenwerking worden verbeterd of worden versterkt?

1.4 Maatschappelijke relevantie

De burger betaalt waterschapsbelasting. Het waterschap biedt hier onder andere voldoende water van goede kwaliteit aan. Het Bestuursakkoord water heeft ervoor gezorgd dat waterschappen zich inzetten voor een doelmatiger waterbeheer. Dit wil zeggen dat men zich inzet voor een goede kwaliteit tegen lagere kosten en minder bestuurlijke drukte. Noodzakelijke investeringen leiden daardoor niet tot sterke stijging van de lokale lasten voor burgers en bedrijven. Door samen te werken met andere overheden zouden deze doelen gerealiseerd moeten worden (Unie van Waterschappen, 2015). Dit vereist echter een goed georganiseerd samenwerkingsverband. Dit onderzoek geeft inzicht of er sprake is van een goed georganiseerd samenwerkingsverband.

Daarnaast is in het Meerjarenbaggerplan (2012-2018) een paragraaf gewijd aan 'Samenwerken in onderhoud'. Uit dit onderzoek zal blijken of het huidige beleid inzake baggeren door Hollandse Delta geoptimaliseerd dient te worden.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan op het gebied van samenwerking tussen organisaties, waarbij succesfactoren voor samenwerking zijn geïdentificeerd. Zijn deze theoretische bevindingen allesomvattend, of zijn er in de praktijk nieuwe bevindingen waar te nemen die aan de bestaande theorie een bijdrage kunnen leveren? Uit de casus zal blijken of de succesfactoren uit de theorie ook aansluiten bij de praktijk.

Netwerksamenwerking vindt verder tegenwoordig veelvuldig plaats om publieke waarde te realiseren en problemen aan te pakken (Van der Steen et al., 2015). De auteurs geven aan dat het netwerkend werken niet eenvoudig is en vraagt andere competenties, instrumenten en aanpakken. Volgens Van der Steen et al. (2015) vereist netwerkend werken: oefening, professionalisering, systematisering en een voortgaand leerproces. Dit onderzoek geeft inzicht in het netwerkend werken van Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht. Wordt het netwerkend werken bijvoorbeeld door beide organisaties beheerst en weten zij in het netwerk publieke waarde te realiseren? Welke aanpak, vaardigheden en instrumenten worden er daarbij in het netwerk gehanteerd? De uitkomsten van dit onderzoek kunnen hiermee een bijdrage leveren aan de bestaande theorie.

1.6 Onderzoeksstrategie

- Het opzetten van een theoretisch kader door het uitvoeren van deskresearch.
- Bestuderen van relevante literatuur om succesfactoren in samenwerkingsverbanden tussen bestuursorganen te identificeren.
- Met behulp van bestaande documentatie vindt een beschrijving plaats van de betrokken publieke organisaties.
- Het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek door het afnemen van (experts)interviews bij betrokken actoren uit de geselecteerde casus. Door het afnemen van interviews wordt de kans vergroot om kwalitatief rijke data te verzamelen om zo te kunnen toetsen of de geïdentificeerde succesfactoren uit de literatuur ook in de praktijk worden ervaren. Daarnaast kan door het afnemen van interviews de samenwerking vanuit het perspectief van de betrokken partijen in kaart worden gebracht wat voor een verbreding van de kennis kan zorgen.
- Uit literatuur afgeleide factoren die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking in samenwerkingsverbanden confronteren met uit interviews en documenten verkregen data.
- Welke factoren kunnen in de netwerksamenwerking tussen waterschap en gemeente worden geïdentificeerd die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking?
- Uit het vergelijken van de theorie met empirie conclusies trekken en aanbevelingen doen.

1.7 Leeswijzer

Het onderzoek is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2, *Theoretisch kader*, worden de belangrijkste begrippen toegelicht omtrent netwerksamenwerking en welke factoren hier invloed op uit kunnen oefenen om de theoretische bril te creëren die noodzakelijk is voor het analyseren van factoren die bijdragen aan succesvolle netwerksamenwerking.
- In hoofdstuk 3, *Methodologie*, wordt de methode van onderzoek uiteengezet en verantwoord op welke manier de geïdentificeerde begrippen uit het conceptueel model worden onderzocht.
- In hoofdstuk 4, *Context*, worden de betrokken organisaties in dit onderzoek geïntroduceerd en wordt het baggeren in stedelijk gebied besproken.
- In hoofdstuk 5, *Resultaten*, worden de resultaten van dit onderzoek besproken die verzameld zijn met behulp van gegevens uit documenten, aangevuld met informatie verkregen uit de afgenomen interviews met betrokken actoren.

- In hoofdstuk 6, *Analyse*, worden de resultaten geanalyseerd en per geïdentificeerde begrip uit het conceptueel model uiteengezet door de bevindingen naast de literatuur te leggen.
- In hoofdstuk 7, *Conclusie*, wordt antwoord gegeven op eerste drie geformuleerde deelvragen om zo de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.
- In hoofdstuk 8, *Aanbevelingen*, worden er aanbevelingen aangedragen die kunnen bijdragen om de netwerksamenwerking in de toekomst te versterken, waarmee antwoord wordt gegeven op de laatste deelvraag. Tot slot wordt er gereflecteerd op de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de theoretische verkenning centraal waarin de belangrijkste begrippen worden toegelicht omtrent netwerksamenwerking en welke factoren hier invloed op uit kunnen oefenen om de theoretische bril te creëren die noodzakelijk is voor het analyseren van factoren die bijdragen aan succesvolle netwerksamenwerking. Dit hoofdstuk geeft hiermee antwoord op de eerste deelvraag: welke factoren dragen bij aan een succesvolle netwerksamenwerking tussen (publieke)organisaties?

2.2 Netwerksamenwerking

Netwerksamenwerking wordt in de literatuur door diverse auteurs op verschillende manieren geconceptualiseerd. Imperial (2005) definieert het begrip netwerksamenwerking als: 'iedere gezamenlijke activiteit van twee of meer organisaties die erop gericht is publieke waarde te genereren door samen te werken in plaats van apart.' Dit interactieve proces omvat een groep van actoren die gebruik maken van gedeelde regels, normen of organisatiestructuren om te handelen of om gezamenlijke beslissingen te nemen. De definitie van de auteur omvat de netwerksamenwerking tussen gouvernementele en non-gouvernementele organisaties. Ansell en Gash (2008: p544) definiëren netwerksamenwerking als volgt: '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.' De definitie van Ansell en Gash geeft aan dat netwerksamenwerking een initiatief is vanuit de overheid. Tevens is uit de definitie op te maken dat niet-gouvernementele organisaties direct bij de besluitvorming betrokken zijn. In dit onderzoek zijn niet-gouvernementele organisaties niet direct betrokken bij de besluitvorming. Provan en Kenis (2008) hanteren voor netwerksamenwerking de volgende definitie: 'drie of meer autonome organisaties die met elkaar samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te realiseren, maar ook een collectief doel.' Volgens de auteurs kunnen dit soort netwerken zelf geïnitieerd zijn door de netwerkleden, gemandateerd of door middel van een contract gevormd zijn. In de publieke sector is er volgens Van Delden (2009) meestal sprake van een samenwerkingsvorm waarin organisaties zich verbinden om specifieke activiteiten samen te plannen en uit te voeren. Er wordt hierbij geen aparte organisatie gecreëerd om de samenwerking vorm te geven, maar er is sprake van stabiele platforms of teams. Deze samenwerkingsvorm is een hanteerbare vorm om wederzijdse interactie te organiseren, de kosten laag te houden, risico's te delen en extern legitimatie te verwerven en (extra) middelen aan te trekken. Klijn en Koppenjan (2016: p11) gebruiken de term netwerksamenwerking om beleidsvorming, implementatie en dienstverlening te beschrijven via een web van relaties tussen autonome, maar onderling afhankelijke actoren van de overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Op basis van bovenstaande inzichten definieer ik in mijn onderzoek netwerksamenwerking als volgt:

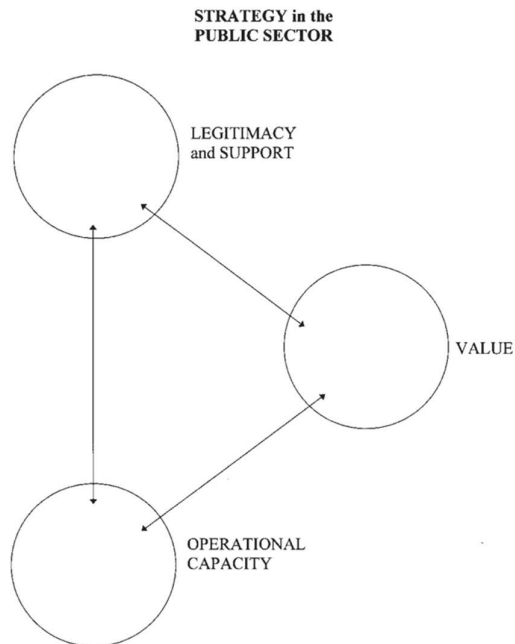
'Een samenwerkingsverband van twee of meer autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te realiseren, maar ook een collectief doel gericht op het creëren van publieke waarde.'

Op basis van mijn zelf geformuleerde definitie van netwerksamenwerking en inzichten uit de literatuur, wil ik in de volgende subparagrafen de begrippen publieke waarde en actoren nader toelichten.

2.2.1 Public Value Management

Public Value Management, het creëren van publieke waarde, ontstaat in de jaren negentig van de vorige eeuw (Stoker in Geuijen, 2014). Volgens Stoker (2006) is het een antwoord op New Public Management, dat vervolgens weer een antwoord was op de inefficiënte bureaucratie van de Traditional Public Administration. New Public Management moest ervoor zorgen dat de effectiviteit en efficiëntie van publieke dienstverlening verbeterd werd door het ontwikkelen van prestatie-indicatoren, marktgericht werken en het scheiden van beleidsvorming en uitvoering. Volgens Geuijen (2014) heeft het marktgericht en bedrijfsmatig werken ertoe geleid dat de focus op de *hoe*-vraag is komen te liggen. Hoe kan een organisatie bijvoorbeeld het beste zijn targets halen en welke middelen kunnen hiervoor worden ingezet? De meetbare output en prestatiecontracten staan hierbij centraal. Public Value Management richt zich daarentegen op de *waartoe*-vraag. Waartoe zet een organisatie haar middelen in voor een bepaalde taak? Anders gezegd, wordt de publieke waarde hiermee

gecreëerd die een organisatie wil creëren? Om te bepalen wat publieke managers nodig hebben om publieke waarde te kunnen creëren, heeft Moore (2000) een strategische driehoek ontwikkeld, zie figuur 1. De driehoek bestaat uit *value* (publieke waarde), *legitimacy and support* (legitimiteit en support) en *operational capacity* (operationele capaciteit). Publieke waarde kan alleen worden gecreëerd wanneer alle drie de onderdelen aanwezig zijn. De drie begrippen worden hieronder kort toegelicht.



Publieke waarde

Volgens Moore (2000) moeten leiders van een organisatie weten welke waarde of doelen de organisatie nastreeft om als organisatie succesvol te zijn in het creëren van publieke waarde. Ze hebben een bestaansrecht nodig voor de organisatie, een argument waaruit blijkt dat de wereld beter wordt door het uitvoeren van de activiteiten van de organisatie.

Legitimiteit en support

Om publieke waarde daadwerkelijk na te kunnen streven moet het management zich bewust zijn van het feit dat er naast support, ook sprake is van legitimiteit. Bij de overheid spreekt men van de 'authorizing environment', waarmee de burgers, gekozen vertegenwoordigers, belangengroepen en de media worden bedoeld (Heymann en Moore in Moore, 2000).

Figuur 1. De strategische driehoek van Moore
Bron: Moore (2000: p197).

Operationele capaciteit

Moore (2000) geeft tot slot aan dat er aandacht moet zijn dat er voldoende expertise en capaciteit aanwezig is om publieke waarde te kunnen realiseren. Vaak is de operationele capaciteit binnen de eigen organisatie aanwezig, het kan echter voorkomen dat de benodigde capaciteit buiten de grenzen van de organisatie ligt. Het gewenste resultaat kan dan alsnog worden bereikt door het aangaan van bijvoorbeeld een samenwerkingsverband. Ook Van der Steen et al. (2016) ziet netwerkend werken als een manier om publieke waarde te creëren. Volgens Geuijen (2014) is dit alleen niet heel eenvoudig. De auteur geeft aan dat de percepties van wat publieke waarde nu daadwerkelijk is, nog meer uiteen zullen lopen dan binnen een enkele organisatie al het geval is. Netwerksamenwerking heeft daarentegen als voordeel dat de operationele capaciteit doorgaans aanzienlijk wordt vergroot.

Volgens Moore (2000) helpt de strategische driehoek leidinggevend in de publieke sector te oriënteren op het werk dat ze moeten doen. Met name voor managers is het model van belang, omdat ze op deze manier gefocust blijven: (i) naar boven toe, op degene die toezicht op hun activiteiten houden en deze legitimeren, (ii) naar buiten toe, op de doelen die bereikt moeten worden en de publieke waarde die gecreëerd moet worden en (iii) naar beneden en naar binnen toe, richting het management van hun eigen organisatie. Om daadwerkelijk de gestelde doelen te bereiken, hebben publieke managers ook legitimiteit van onderaf nodig. Moore (2000) geeft aan dat hiervoor een krachtig mandaat nodig is, die gesteund wordt door een enthousiaste ondersteuning.

2.2.2 Actoren

In netwerken bevinden zich actoren. Een actor kan zijn een individu, een groep, een organisatie of een coalitie van organisaties, die autonoom kunnen handelen. Actoren kunnen overheden, semioverheden, private partijen en maatschappelijke partijen zijn op lokaal, regionaal of nationaal niveau (Klijn en Koppenjan, 2016: p263). Volgens Sharpf hebben deze actoren de status en capaciteit om actief en autonoom strategieën toe te passen met als doel om de inhoud, richting en uitkomsten van sociale interactieprocessen te beïnvloeden (Klijn en Koppenjan, 2016: p72-73). Klijn en Koppenjan geven echter aan dat er in deze definitie nog geen rekening

wordt gehouden met individuen, groepen of organisaties die op het huidige moment niet actief betrokken zijn, maar in de toekomst besluiten dit wel te doen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat partijen te maken krijgen met de gevolgen van problemen, (geplande) projecten of beleid, zonder dat zij de kans krijgen om te participeren. Auteurs als Donaldson & Preston, Mitchell et al. en Jensen lijken met de tweede groep actoren ook nog geen rekening te houden. Zij geven aan dat een organisatie slechts aandacht moet besteden aan actoren die de waarde van de organisatie kunnen aantasten (Spitzeck en Hansen, 2010). Om beide groepen in de definitie van actoren op te nemen, wordt deze als volgt geformuleerd: actoren zijn individuen, groepen en (groepen van) organisaties die invloed kunnen uitoefenen op, of te maken krijgen met problemen, projecten of beleid (Freeman en Bryson in Klijn en Koppenjan, 2016: p73).

In het proces van netwerksamenwerking is er sprake van een verscheidenheid aan autonome, maar van elkaar afhankelijke actoren die betrokken zijn bij het oplossen van specifieke problemen en publieke dienstverlening (Klijn en Koppenjan, 2016: p72). Deze actoren hebben in het netwerk volgens diverse auteurs allen hun eigen perceptie van problemen, oplossingen en strategieën. Dit leidt vervolgens tot substantiële verschillen in percepties, waardeconflicten en onenigheid over beleid dat moet worden geïmplementeerd en publieke diensten die moeten worden verleend (Klijn en Koppenjan, 2016: p11). Wanneer een actor iets wil veranderen in een netwerk, is deze volgens diverse auteurs afhankelijk van de medewerking van andere actoren (Van Delden, 2009; Van der Molen, 2011; Hanf en Scharpf, in Klijn en Koppenjan, 2016: p11). Op het moment dat actoren erkennen afhankelijk te zijn van andere partijen in het bereiken van hun doelen, kunnen er volgens Klijn en Koppenjan (2016: p76) strategische interactieprocessen ontstaan. Ter verwezenlijking van hun doelen zijn actoren vervolgens in staat acties uit te voeren met als doel het beïnvloeden van: (i) percepties en gedrag van andere actoren, (ii) de inhoud van probleemformuleringen, (iii) de voorgenoemen oplossingen en (iv) de ontwikkeling en resultaten van het interactieproces. Wanneer de andere actoren bereid zijn om een besluit tot verandering te steunen, is het van belang dat zij allen op het juiste moment deze bereidheid hebben (Van der Molen, 2011). Een besluitvormingsproces is daarbij alleen effectief wanneer er sprake is van een gezamenlijke besluitvorming. De mogelijk onderlinge verschillen tussen de diverse actoren kunnen de samenwerking en besluitvorming echter bemoeilijken. De verandering van betrokken actoren in de loop van dit proces kan de samenwerking en besluitvorming ook bemoeilijken.

Nu de begrippen public value en actoren nader zijn toegelicht, wil ik de vormen van bestuur van een netwerksamenwerking in de volgende paragraaf verder uiteenzetten, welke in paragraaf 1.2 al kort werden benoemd.

2.3 Netwerkvormen

Provan en Kenis (2008) onderscheiden uit de literatuur en eigen uitgebreide observaties van netwerksamenwerkingen drie verschillende netwerkvormen van bestuur: (i) zelfsturend netwerk, (ii) leiderorganisatienetwerk en (iii) netwerk administratieve organisatie. Volgens Provan en Kenis (2008) kunnen deze netwerkvormen onder bepaalde omstandigheden leiden tot effectieve *outcomes*. In paragraaf 2.5 zal ik hier verder op ingaan. De door Provan en Kenis voorgestelde netwerkvormen worden door diverse auteurs bevestigd (Van Delden, 2009; Raab et al., 2013; Raeymaeckers, 2016).

Zelfsturend netwerk

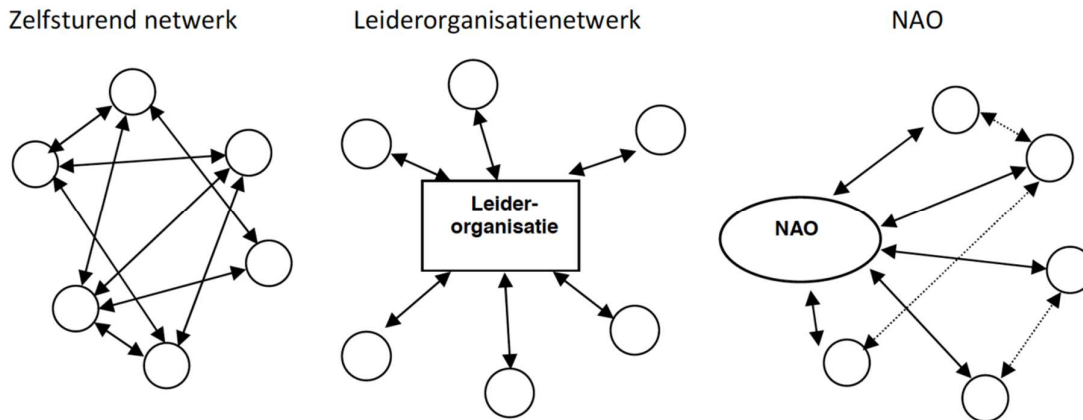
In een zelfsturend netwerk is er sprake van een horizontale besturing tussen de participerende deelnemers (Provan en Kenis, 2008). Dit houdt volgens de auteurs in dat de interactie met elkaar op een relatief gelijkwaardige basis plaatsvindt, ongeacht bijvoorbeeld verschillen in grootte van de organisatie. Provan en Kenis (2008) geven verder aan dat besluitvorming en het beheren van de netwerkactiviteiten door de deelnemende partijen zelf gebeurt. Het netwerk opereert collectief; het is zodoende niet de bedoeling dat een enkele organisatie het netwerk alleen vertegenwoordigt. Een nadeel hiervan is dat het lastig kan zijn om tot overeenstemming te komen, omdat eenieder wat te zeggen heeft in deze netwerkvorm. Het zelfsturend netwerk is volgens de auteurs de simpelste en meest voorkomende netwerkvorm. Het netwerk kan formeel worden vormgegeven, door bijvoorbeeld vaste overlegvormen met hiervoor aangewezen personen uit de organisatie of meer informeel door ongecoördineerde inspanningen door degene die belang hebben bij het succes van netwerksamenwerking (Provan en Kenis, 2008). Het zelfsturend netwerk is echter sterk afhankelijk van de inzet en betrokkenheid van alle partijen en van hun flexibiliteit en responsiviteit in het voorzien van de behoeften van de netwerkleiden (Provan en Kenis, 2008; Cristofoli et al., 2012). Alleen wanneer er sprake is van betrokkenheid van alle deelnemers op een gelijkwaardige basis zullen zij toegewijd zijn aan het bereiken van deze doelen (Provan en Kenis, 2008).

Leiderorganisatienetwerk

Volgens Provan en Kenis (2008) is er in het leidersorganisatie netwerk meestal sprake van een verticale relatie tussen afnemers en aanbieders. Het type netwerk doet zich echter ook voor in horizontale multilaterale netwerken, vaak wanneer een organisatie voldoende middelen en legitimiteit heeft om een leidende rol te spelen (Provan en Kenis, 2008; Cristofoli et al., 2012). De participerende organisaties zijn in tegenstelling tot het zelfsturende netwerk niet gelijkwaardig aan elkaar. In het netwerk wordt in zekere mate een gemeenschappelijke doelstelling gedeeld en er is in zekere mate sprake van samenwerking en interactie (Provan en Kenis (2008). Het voordeel van deze netwerkvorm ligt in het feit dat alle belangrijke netwerkactiviteiten en beslissingen worden gecoördineerd door één van de participerende deelnemers, die als organisatieleider optreedt om de netwerkdoelen te bereiken (Provan en Kenis, 2008; Cristofoli et al., 2012). Het nadeel van deze netwerkvorm is daarentegen dat de leiderorganisatie vaak zijn eigen agenda heeft (Cristofoli et al., 2012).

Netwerkadministratieve organisatie

In de netwerkadministratieve organisatie (NAO) is er een aparte administratieve eenheid opgezet speciaal om het netwerk te leiden en de activiteiten ervan te coördineren. In tegenstelling tot het leidersorganisatienetwerk, behoort de NAO dus niet tot één van deelnemende organisaties. De structuur van het netwerk maakt het mogelijk dat netwerkleden met elkaar kunnen samenwerken en op elkaar kunnen reageren, terwijl de hoofdtaken en belangrijke beslissingen worden gecoördineerd door de NAO (Kenis en Provan in Cristofoli et al., 2012). De drie netwerkvormen zijn weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Netwerkvormen
Bron: Provan en Kenis (2008).

De vraag rijst alleen, welke netwerkvorm is nu het meest geschikt? Een gekozen netwerkvorm binnen een netwerk wil nu eenmaal niet zeggen dat dit tevens betekent dat dit ook de meest effectieve vorm is in de bestaande situatie (Provan en Kenis, 2008). Of een gekozen vorm van netwerksamenwerking succesvol is, hangt af van verschillende factoren (Brinton Milward en Provan, 2001; Provan en Kenis, 2008; Van Delden, 2009). Een netwerksamenwerking wordt als succesvol gekenmerkt wanneer deze ook effectief is, ook wel netwerkeffectiviteit genoemd (Provan en Kenis, 2008; Van der Voet et al., 2008). In de volgende paragraaf zal ik verder ingaan op wat er onder netwerkeffectiviteit verstaat wordt.

2.4 Netwerkeffectiviteit

Provan en Kenis (2008, p. 230) definiëren netwerkeffectiviteit als: 'het behalen van positieve uitkomsten op netwerkniveau die normaliter niet bereikt kunnen worden door individuele deelnemers afzonderlijk. De auteurs richten zich in deze definitie op de outcome, de maatschappelijke effecten van de netwerksamenwerking. Dit kan vergeleken worden met de publieke waarde van Moore in paragraaf 2.2.1. In het onderzoek betekent dit concreet het op elk moment voldoen van de functies waterkwaliteit en -kwantiteit van de watergangen aan het functioneren van het watersysteem door netwerksamenwerking. Naast het behalen van positieve uitkomsten op het netwerkniveau zijn er echter nog twee niveaus waarop positieve uitkomsten gerealiseerd kunnen worden: (i) netwerkeffectiviteit op samenlevingsniveau en (ii)

netwerkeffectiviteit op organisatieniveau (Brinton Milward en Provan, 2001). De drie niveaus worden hieronder allen kort toegelicht.

Netwerkeffectiviteit op netwerkniveau

Om op netwerkniveau effectief te kunnen functioneren, moeten deelnemende organisaties in staat zijn als een netwerk te handelen. Dit wil zeggen dat organisaties bereid moeten zijn transactiekosten te maken en voor een goede organisatie moeten zorgen (Brinton Milward en Provan, 2001). Netwerken die formeel zijn vormgegeven, worden vaak gecoördineerd en bestuurd door een NAO. De effectiviteit van een dergelijk netwerk kan op verschillende manieren worden getoetst (Brinton Milward en Provan, 2001). Deze manieren laat ik in dit onderzoek verder buiten beschouwing, gezien de netwerkvorm in mijn casus geen NAO betreft. Verder kan de netwerkeffectiviteit worden getoetst door de hoeveelheid diensten die daadwerkelijk geleverd zijn door het netwerk, de sterkte van de relatie tussen de netwerkleden onderling en de administratieve structuur van het netwerk (Brinton Milward en Provan, 2001).

Netwerkeffectiviteit op samenlevingsniveau

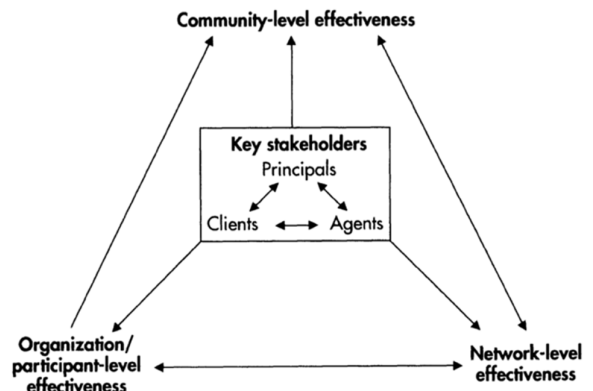
Volgens Brinton Milward en Provan (2001) moet een netwerk op het niveau van de samenleving beoordeeld worden op de bijdrage die zij leveren aan de lokale samenleving waarvoor de dienstverlening plaatsvindt. Vanuit het perspectief van de samenleving kan de netwerkeffectiviteit volgens hen het best geëvalueerd worden door: (i) te toetsen in hoeverre de belangen van de lokale samenleving ook daadwerkelijk door het netwerk wordt gediend en (ii) te kijken naar de totale kosten van de dienstverlening die geleverd wordt aan de lokale samenleving. Netwerkeffectiviteit op het niveau van de samenleving betekent dat er sprake moet zijn van aanzienlijke legitimiteit en externe support voor het netwerk, dat gerealiseerd kan worden door in de behoefte te voorzien van de lokale samenleving en andere belangengroepen (Brinton Milward en Provan, 2001).

Netwerkeffectiviteit op organisatieniveau

Brinton Milward en Provan (2001) benadrukken het belang te erkennen dat individuele organisaties en hun managers deels gemotiveerd zijn deel te nemen aan een netwerk uit eigen belang. De eerste vraag die organisaties zichzelf namelijk stellen, die overwegen aan een netwerk deel te nemen, is hoe deelname aan het netwerk een voordeel kan zijn voor de eigen organisatie. Want ondanks het vergroten van de publieke waarde die door de gezamenlijke dienstverlening geleverd kan worden aan de lokale samenleving, zullen netwerkleden altijd het voortbestaan van de eigen organisatie nastreven. Het belang van netwerkdeelname voor individuele organisaties kan geëvalueerd worden aan de hand van de uitkomsten voor de ontvanger van de dienstverlening, legitimiteit, het verwerven van middelen en kosten (Brinton Milward en Provan, 2001).

De drie niveaus zijn volgens Brinton Milward en Provan (2001) van belang voor drie groepen actoren: (i) de *principals* die het netwerk monitoren en financieren, (ii) de *agents* die in het netwerk werkzaam zijn als professionals gericht op de dienstverlening en (iii) *clients* die de dienstverlening daadwerkelijk ontvangen.

Volgens Brinton Milward en Provan (2001) is het van belang dat netwerken worden gevormd en onderhouden op alle drie de niveaus om netwerkeffectiviteit te realiseren. De drie niveaus van Brinton Milward en Provan zijn vergelijkbaar met de driehoek van Moore, die in paragraaf 2.2.1 is beschreven. Moore stelde dat publieke waarde alleen gecreëerd kan worden wanneer alle drie de onderdelen van de driehoek ook daadwerkelijk aanwezig zijn. In andere woorden geeft ook Moore aan dat alleen op deze manier netwerkeffectiviteit gerealiseerd kan worden. Brinton Milward en Provan (2001) maken duidelijk dat wanneer een netwerk effectief is op één niveau dit geen effectiviteit garandeert op de andere twee niveaus. Of een netwerk effectief is, hangt af van het perspectief van de netwerkleden die het netwerk vormen (*agents*), van degene aan wie de dienstverlening plaatsvindt (*clients*) en degene wiens beleid en de gefinancierde acties het netwerk beïnvloeden



Figuur 3. Effectiviteitsdriehoek

Bron: Brinton Milward en Provan (2001).

(*principals*). De ‘driehoek’ van Brinton Milward en Provan (2001) is weergegeven in figuur 3.

Raab et al. (2013) geven aan dat ondanks de aanbeveling om de netwerkeffectiviteit op alle drie de niveaus te evalueren, dit niet altijd haalbaar is doordat er bijvoorbeeld onvoldoende middelen beschikbaar zijn om data op alle drie de niveaus te verzamelen. Ook Provan en Kenis (2008) kiezen voor een kleiner perspectief door zich te richten op slechts netwerkeffectiviteit op netwerkniveau. Zij beargumenteren dit door aan te geven dat het zeer tijdrovend en kostbaar is om data te verzamelen van vele netwerken wil men daadwerkelijk een diepgaand inzicht verkrijgen in netwerksamenwerking. Het lijkt er volgens Raab et al. (2013) op dat onderzoekers zich vaak op één niveau richten, maar als er gekozen moet worden zij ervoor kiezen om de effectiviteit op het samenlevingsniveau te evalueren. De reden hiervoor is dat de *outcomes* het doel is dat publieke sector netwerken willen verwezenlijken en de effectiviteit van het netwerk in zijn geheel uiteindelijk door de stakeholder op het niveau van de samenleving zal worden beoordeeld Raab et al. (2013).

Gelet op bovengenoemde inzichten uit de literatuur en de beperkte omvang van dit onderzoek, leg ik in dit onderzoek mijn focus ook op één niveau. Ik kies er daarbij voor om net als Provan en Kenis mijn focus te leggen op het netwerkniveau. Het samenlevingsniveau en het organisatieniveau laat ik door de grootschaligheid die het onderzoek met zich mee zal brengen, zodoende buiten beschouwing.

In de literatuur wordt er verder een onderscheid gemaakt tussen de proceseffectiviteit in een netwerksamenwerking en de outcome (Provan en Kenis, 2008; Van Delden, 2009; Klijn et al., 2010). Onder proceseffectiviteit wordt het verloop van de samenwerking verstaan. Tijdens dit proces is er vaak sprake van praktische resultaten (output), maar dit betekent niet automatisch dat ook de daadwerkelijke outcome wordt verwezenlijkt (Van Delden, 2009; McGuire en Agranoff, 2011). Volgens Van Delden (2009) is de outcome in een netwerksamenwerking het gevolg van een proces waarin het verloop van de samenwerking zich ontwikkelt. In dit ontwikkelingsproces, dat gefaseerd plaatsvindt, groeit het samenspel en het vertrouwen tussen de samenwerkingspartners geleidelijk. De praktische resultaten zijn een belangrijke voorwaarde om uiteindelijk de gewenste outcome te bereiken (Van Delden, 2009; Klijn et al. 2010). Net als Provan en Kenis beschouwt ook Van Delden (2009) een netwerk als effectief wanneer de beoogde outcome wordt gerealiseerd. In dit onderzoek zal ik door mijn afbakening de definitie van netwerkeffectiviteit van Provan en Kenis (2008) hanteren, aangevuld met inzichten van Van Delden. In de volgende paragraaf zal ik het verloop van een netwerksamenwerking uiteenzetten aan de hand van theoretische inzichten van Van Delden.

2.4.1 Verloop netwerksamenwerking

Volgens Van Delden (2009) kent het verloop van netwerksamenwerking vijf fasen. Hij heeft hiervoor een inductief caseonderzoek uitgevoerd in diverse sectoren in de publieke sector met als doel het leveren van een bijdrage aan bestaande theorie. Het doorlopen van de fasen zal bij de beoordeling van de netwerksamenwerking inzicht geven of er wel of geen sprake is van het behalen van praktische resultaten. Daarnaast geeft het doorlopen van de fasen ook inzicht in welke fasen goed of niet goed zijn verlopen. De vijf fasen van Van Delden (2009) worden hieronder kort toegelicht.

In fase 1 *lering trekken* vinden partijen elkaar en ontstaat de behoefte gezamenlijk op te trekken. Na het verkennen van de bestaande situatie, wordt vervolgens besloten dat er een meer doelgerichte en strakker georganiseerde aanpak nodig is. Fase 1 gaat nu geleidelijk over naar fase 2 *doelen bepalen*. Met elkaar wordt afgestemd wat men wil bereiken en welke weg hiervoor gevolgd moet worden. In deze fase is er bij de samenwerkingspartners een behoefte aan afbakening van het probleemgebied en een plan. De met elkaar bepaalde doelen worden vastgelegd in een overeenkomst. Het is belangrijk dat de vastgelegde doelen niet te algemeen blijven, wat onduidelijkheid in de uitvoering kan veroorzaken. De overgang van fase 2 naar fase 3 gaat niet geleidelijk, maar is een harde overgang; er vindt een verandering van activiteiten, processen en actoren plaats. In fase 3 *praktisch samenwerken* worden de voornemens van de samenwerkingspartners door de uitvoerende medewerkers in de praktijk gebracht. In deze fase is het gedrag van de uitvoerders gericht op concrete acties en werkbare oplossingen om de beoogde doelen te bereiken. In fase 4 *structureren* worden voor het eerst inhoudelijke resultaten zichtbaar. Kennis en ervaring is in deze fase nodig voor het creëren van werkprocessen en overlegstructuren. De verantwoordelijkheden zijn helder in kaart gebracht en hier wordt ook op gecoördineerd. In de overgang naar de laatste fase is er ook weer sprake van een harde overgang. In fase 5 *verbreden en verdiepen* ontstaat er een bredere behoefte om de doorgaans nog beperkte resultaten van de samenwerking te vergroten en daarbij eventueel nieuwe partners te betrekken. In het handelen komt het accent te liggen op verbinden. In deze fase wordt ervan uit gegaan dat de netwerksamenwerking vooraf goed is gestructureerd. Gezien de prille netwerksamenwerking mag ik veronderstellen dat hier nog geen sprake van is,

zodoende laat ik deze fase in dit onderzoek verder buiten beschouwing. In de volgende paragraaf beschrijf ik hoe ik de netwerkeffectiviteit in dit onderzoek ga beoordelen.

2.4.2 Het beoordelen van netwerkeffectiviteit

Netwerksamenwerking komt tegenwoordig veelvuldig voor. Externe druk kan er bijvoorbeeld toe leiden dat organisaties onderling meer de samenwerking opzoeken (Provan en Kenis, 2008). Alhoewel netwerksamenwerking als paddenstoelen uit de grond schiet, wil dit niet automatisch zeggen dat deze samenwerking effectief is en daarmee succesvol (Provan en Kenis, 2008). Het is in een netwerksamenwerking in ieder geval van belang dat er een doel wordt verwezenlijkt, anders wordt deze ongeloofwaardig en zodoende irrelevant (Huxham en Vangen in Van der Voet et al., 2008). De effectiviteit van een netwerksamenwerking is door zijn complexiteit echter lastig te meten en te evalueren (Brinton Milward en Provan, 2001; McGuire en Agranoff, 2011) en wordt daardoor vaak verwaarloosd (Provan en Kenis, 2008). Daarbij speelt mee dat er geen consensus is over hoe netwerkeffectiviteit gemeten moet worden (Raab et al., 2013). Hier wordt in de literatuur een aantal redenen voor gegeven. Ten eerste zijn netwerken multidimensionaal en kunnen op verschillende niveaus worden geanalyseerd (Raab et al., 2013). Ten tweede zijn de beoordelingscriteria die men hanteert, gebaseerd op waar men waarde aan hecht en niet alleen op feiten (Simon in Raab et al., 2013). Omdat de beoordelingscriteria normatief zijn, kunnen deze worden vastgesteld door onderzoekers of betrokken actoren zonder dat de criteria van de één de ander wetenschappelijk overtreft (Raab et al., 2013). De reden tot slot dat er geen consensus is over hoe netwerkeffectiviteit gemeten moet worden, wordt veroorzaakt door de verschillende actoren die zich in het netwerk bevinden met uiteenlopende percepties hierover (Brinton Milward en Provan, 2001).

Zoals in paragraaf 2.4 reeds naar voren kwam, zal ik netwerkeffectiviteit beoordelen op het niveau van het netwerk. Tevens kwam in deze paragraaf naar voren dat tijdens het verloop van de netwerksamenwerking vaak praktische resultaten werden behaald. Daarnaast is in de inleiding beschreven dat een netwerksamenwerking ook als succesvol wordt gezien bij het behalen van een aantal praktische resultaten. Om die reden zal ik in de beoordeling van de netwerkeffectiviteit een onderscheid maken tussen de praktische resultaten en het verloop van de netwerksamenwerking, die allebei iets zeggen over de netwerkeffectiviteit. Voor het beoordelen van de praktische resultaten maak ik in dit onderzoek gebruik van de literatuur van Brinton Milward en Provan (2001) en Van Delden (2009). Voor het beoordelen van de proceseffectiviteit zal in dit onderzoek de manier waarop Provan en Kenis (2008) de effectiviteit van een netwerk evalueren, als basis dienen. Ik heb voor deze auteurs gekozen, gezien zij leidend en baanbrekend zijn geweest in het inzichtelijk maken van een aantal factoren die gerelateerd zijn aan de prestaties van de verschillende type netwerkvormen. Dit zal worden aangevuld met factoren geïdentificeerd door Van Delden (2009). De auteur heeft factoren geïdentificeerd door het verrichten van inductief onderzoek, gericht op *theory building*. Hij gebruikte hiervoor casestudies als methode. De door de auteur geïdentificeerde factoren vertonen veel overeenkomsten met andere onderzoeken, waardoor het aannemelijk is te veronderstellen dat de gevonden condities voor het hele publieke domein gelden. In de volgende paragrafen zal ik van bovengenoemde auteurs alleen de voor dit onderzoek relevante geïdentificeerde factoren bespreken, aangevuld door inzichten uit de literatuur van andere auteurs. Factoren die de netwerkeffectiviteit beïnvloeden en daarmee kunnen bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking, staan centraal. Ik zeg hierbij expliciet *kunnen*, omdat factoren samenwerking *kunnen* stimuleren, maar niet kunnen garanderen (Van Delden, 2009).

2.5 Factoren die invloed hebben op de proceseffectiviteit

De relevante geïdentificeerde factoren voor de proceseffectiviteit zijn: (i) aantal deelnemers (ii) bestaande relaties, (iii) urgentiebesef, (iv) vertrouwen, (v) doelconsensus, (vi) bestuurlijke bereidheid en kracht, (vii) praktisch samenspel, (viii) netwerkcompetenties en (ix) netwerkmanager.

2.5.1 Aantal deelnemers

In elke netwerkvorm ontkom je er niet aan dat activiteiten en benodigdheden van actoren van de deelnemende organisaties niet alleen gefaciliteerd, maar ook gecoördineerd moeten worden (Provan en Kenis, 2008). De auteurs geven aan dat naarmate er meer organisaties in het netwerk deelnemen, het aantal relaties tussen actoren hierin exponentieel zal toenemen. Dit maakt het aansturen van actoren in het netwerk erg complex.

Volgens Provan en Kenis (2008) wordt het zelfsturend netwerk door netwerkkleden als de meest wenselijke netwerkvorm gezien, omdat men in deze vorm zelf bepaalt wat er in het netwerk gebeurt. Dit

netwerk is alleen het meest geschikt voor netwerken met minder dan zes tot acht organisaties. Wanneer zich namelijk problemen voordoen, is het mogelijk om met de betrokken actoren actief face-to-face te participeren (Provan en Kenis, 2008). Het aansturen van het netwerk wordt inefficiënt op het moment dat er meer dan acht organisaties deelnemen, doordat er bijvoorbeeld belangrijke netwerkissues door actoren gemist worden of doordat het proberen te coördineren van alle deelnemende partijen te veel tijd kost (Provan en Kenis, 2008). In een netwerk waarin zich meer dan acht deelnemers bevinden, is een leiderorganisatie of een NAO een betere netwerkvorm. In deze vorm is directe interactie met elkaar niet langer noodzakelijk, gezien de deelnemers direct in contact kunnen treden met de leiderorganisatie of NAO om netwerkactiviteiten te coördineren (Provan en Kenis, 2008). De NAO-vorm is het meest effectief in netwerken met het grootste aantal deelnemers, omdat deze netwerkvorm zijn eigen administratieve structuur heeft met duidelijke regels en procedures en daardoor in staat is om met een groot aantal deelnemers te kunnen omgaan (Provan en Kenis, 2008; Cristofoli et al., 2012).

Verwachting 1

Ten aanzien van de factor *aantal deelnemers* wordt de volgende verwachting gehanteerd: een laag aantal deelnemers in een zelfsturend netwerk, zorgt voor conflictoplossend vermogen, wat bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.2 Bestaande relaties

Een bestaand netwerk van eerdere samenwerkingsverbanden of transacties tussen organisaties wordt gezien als een essentiële conditie voor het aangaan van een samenwerkingsverband (Gulati in Van Delden, 2009). Wanneer men elkaar al kent, is de kans groter dat dit bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking (Van Delden, 2009). Volgens de auteur communiceert men namelijk sneller met personen die men al van kent. Hierbij plaatst Van Delden (2009) toch een kanttekening. De auteur geeft namelijk aan dat ondanks het feit dat men elkaar al kent, het toch kan voorkomen dat een samenwerking niet soepel verloopt, doordat er bijvoorbeeld sprake is van een negatief klimaat.

Verwachting 2

Ten aanzien van de factor *bestaande relaties* wordt de volgende verwachting gehanteerd: wanneer men elkaar al kent uit een eerdere samenwerking of transactie die positief is verlopen, draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en vervolgens een succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.3 Urgentiebesef

Volgens Van Delden (2009) moet er door de samenwerkingspartners worden gevoeld gezamenlijk iets op te lossen te hebben of aan te pakken. Wanneer zij problemen of te verrichten taken niet alleen zien, maar ook kunnen verwoorden, geeft dat druk om gezamenlijk te handelen. Het is dus van belang dat er sprake is van een gezamenlijk urgentiebesef, waarbij eventuele afstandelijkheid of irritaties opzij worden gezet en er gekeken wordt naar wat kan.

Verwachting 3

Ten aanzien van de factor *urgentiebesef* wordt de volgende verwachting gehanteerd: wanneer er onder de samenwerkingspartners een gevoel van urgentie heerst om met elkaar de te verrichten taken uit te voeren, draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt het tot praktische resultaten en daarmee succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.4 Vertrouwen

Meerdere auteurs zien vertrouwen als een essentiële factor om netwerksamenwerking effectief te laten zijn (Schruijer en Vansina, 2007; Provan en Kenis, 2008; Van Delden, 2009; Klijn, Edelenbos en Steijn, 2010). Vertrouwen kan worden gedefinieerd als: 'de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen over de intenties en gedrag van de ander' (McEvily, Perrone en Zaheer in Provan en Kenis, 2008).

Schruijer en Vansina (2007) zien vertrouwen als de sleutel tot het succes van samenwerking. De auteurs geven aan dat wanneer er geen vertrouwen is aan het begin van de samenwerking, de samenwerking

gedoemd is te mislukken. Vertrouwen moet echter worden opgebouwd. Het formuleren van grondregels en de acceptatie ervan biedt mogelijkheden voor deze ontwikkeling (Schruier en Vansina, 2007). Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) benoemen uit de literatuur een aantal belangrijke redenen waarom vertrouwen als een belangrijke factor wordt gezien. Zo draagt vertrouwen bij aan het verlagen van de transactiekosten. Wanneer er namelijk sprake is van vertrouwen tussen de samenwerkingspartners kunnen contracten met minder details vormgegeven worden, wat de kosten zal drukken. Vertrouwen zorgt verder voor een verhoging van de kans dat actoren hun resources, zoals geld, kennis enzovoorts investeren in de samenwerking en daarmee stabiliteit creëren in de samenwerkingsrelatie wat een sterkere basis voor samenwerking oplevert. Daarnaast stimuleert vertrouwen het leren van elkaar en het uitwisselen van informatie en kennis. De kennis en informatie die de diverse actoren bezitten, kunnen gebruikt worden om gezamenlijk betere oplossingen te ontwikkelen (Edelenbos en Klijn, Sorensen en Torfing in Klijn, Edelenbos en Steijn, 2010). Vertrouwen gebaseerd op voldoende informatie om de samenwerkingspartner te begrijpen en zijn gedrag te kunnen voorspellen, is voldoende voor een samenwerkingsverband (Van Delden, 2009). Het is niet nodig om je in te kunnen leven in de ander, maar aspecten als betrokkenheid en eerlijkheid zijn wel essentieel in de samenwerkingsrelatie (Bardach in Van Delden, 2009). Provan en Kenis (2008) stellen dat de verdeling van vertrouwen in het netwerk cruciaal is. Hoe vertrouwen in het netwerk verdeeld is, bepaalt welke netwerkvorm effectief is in het aansturen ervan (Provan en Kenis, 2008). Zo is een zelfsturend netwerk effectief wanneer er sprake is van een hoge mate van vertrouwen, die verdeeld is over het gehele netwerk. De percepties over vertrouwen moeten hierbij onder de samenwerkingspartners worden gedeeld. Wanneer hier in het netwerk geen sprake van is, zal het netwerk niet effectief zijn, omdat de basis voor gezamenlijk handelen niet aanwezig is. Wanneer er in het netwerk sprake is van weinig vertrouwen, is een leiderorganisatienetwerk geschikt. Het vertrouwen moet zich hier namelijk vooral concentreren op de organisatieleider. Wanneer er tot slot sprake is van een gemiddeld vertrouwen onder de samenwerkingspartners is een NAO het meest effectief. De samenwerkingspartners zullen in staat moeten zijn de acties van de NAO te controleren (Provan en Kenis, 2008).

Verwachting 4

Ten aanzien van de factor *vertrouwen* wordt de volgende verwachting gehanteerd: een hoog vertrouwen in een zelfsturend netwerk, draagt bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en een daarmee succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.5 Doelconsensus

Uit de literatuur maken Provan en Kenis (2008) op dat op het moment er een zekere mate van doelconsensus bestaat, organisaties of samenwerkingsverbanden beter functioneren dan wanneer er sprake is van een conflict. Doelconsensus is overstemming bereiken over de na te streven netwerkdoelen (Provan en Kenis, 2008). In effectieve netwerken hebben netwerkdoelen volgens Van Delden (2009) een viertal kenmerken: (i) ze sluiten aan op de doelen van de afzonderlijke samenwerkingspartners, (ii) ze creëren een zekere focus en afbakening van de samenwerking, (iii) ze geven inzicht in de meerwaarde van de samenwerking en (iv) ze geven inzicht in de taken en inzet van de samenwerkingspartners. Doelconsensus kan tevens worden bereikt door het maken van praktische afspraken als het delen of verrekenen van de kosten. Deze afspraken worden vaak vastgelegd in een formele overeenkomst, die vervolgens door de bestuurders van de samenwerkingspartners moeten worden vastgesteld (Van Delden, 2009).

Uit het onderzoek van Provan en Kenis (2008) komt echter naar voren dat een hoge mate van doelconsensus duidelijk een voordeel heeft voor de betrokkenheid op netwerkniveau, maar dat dit niet wil zeggen dat netwerksamenwerking niet effectief kan zijn wanneer er sprake is van een gematigde doelconsensus. Hoe hoog de doelconsensus moet zijn, is afhankelijk van de sturingsvorm van het netwerk. Volgens Provan en Kenis (2008) zijn zelfsturende netwerken het meest effectief wanneer er sprake is van een hoge doelconsensus. Deelnemende organisaties zijn dan in staat zonder conflict met elkaar te werken, waar eenieder een bijdrage kan leveren aan de te behalen netwerkdoelen en ondertussen de doelen van de eigen organisatie weet te verwezenlijken. Provan en Kenis (2008) geven verder aan dat er ook sprake kan zijn van een extreem lage doelconsensus. In dit geval moet men zich wellicht afvragen of een netwerksamenwerking überhaupt zinvol is. Mocht er sprake zijn van een relatief lage doelconsensus is een leiderorganisatienetwerk het meest passend. In paragraaf 2.3.2 lezen we al dat alle belangrijke netwerkactiviteiten en beslissingen gecoördineerd worden door de leiderorganisatie om op deze manier de netwerkdoelen te bereiken. De leiderorganisatie is zodoende het best in staat om beslissingen te nemen over de netwerkdoelen, wanneer blijkt dat netwerkliden niet in staat zijn conflicten onderling op te lossen en er weinig consensus heerst over

de netwerkdoelen (Provan en Kenis, 2008). Een NAO past het best wanneer er sprake is van een relatief hoge doelconsensus. Deze netwerkvorm vraagt in vergelijking met het leiderorganisatienetwerk een grotere betrokkenheid bij het merendeel van de netwerkdeelnemers, die vaak tot het bestuur van de NAO behoren. Er zullen daarentegen ook netwerkliden zijn die minder actief betrokken zijn en waarbij sprake is van een relatief lage doelconsensus. Het is zodoende de taak van de NAO om deze netwerkliden meer te betrekken bij het netwerk en de netwerkdoelen en mogelijke conflicten zien op te lossen. Dit kan weer leiden tot een relatief hoge doelconsensus (Provan en Kenis, 2008).

Verwachting 5

Ten aanzien van de factor *doelconsensus* wordt de volgende verwachting gehanteerd: een hoge doelconsensus in een zelfsturend netwerk, draagt bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.6 Bestuurlijke bereidheid en kracht

Volgens Van Delden (2009) lopen professionals vaak tegen het probleem aan dat wanneer er in de samenwerking knelpunten ontstaan waarover op bestuurlijk niveau heldere beslissingen genomen dienen te worden, deze door bestuurders vaak worden vermeden. Wanneer de bestuurders in staat zijn de knelpunten te elimineren, raken de samenwerkingspartners beter op elkaar ingesteld en hebben de professionals het gevoel dat ze vanuit de top worden gesteund. Van Delden (2009) ziet bestuurlijke bereidheid en kracht als een belangrijke factor die kan bijdragen aan een effectieve netwerksamenwerking. Krachtige bestuurders weten verbindingen te leggen tussen de te realiseren doelen, praktijk en structuur.

Verwachting 6

Ten aanzien van de factor *bestuurlijke bereidheid en kracht* wordt de volgende verwachting gehanteerd: bestuurders die in staat zijn om heldere beslissingen te nemen over knelpunten die tijdens de samenwerking ontstaan, draagt bij tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.7 Praktisch samenspel

Volgens Van Delden (2009) is de manier waarop men elkaar in de uitvoering (fase 3 en 4) kan vinden, bepalend voor een succesvolle samenwerking. Bij het praktisch samenspel is het van belang dat wanneer de doelen zijn bepaald, er aan de samenwerking ook praktisch inhoud gegeven kan worden en er gewerkt wordt met een oplossingsgerichte werkstijl, waarbij men actief optreedt wanneer issues zich voordoen. De kwaliteit van de uitvoering wordt hierbij door de professionals beïnvloed. Van Delden (2009) geeft verder aan dat het van belang is dat er een gemeenschappelijk werkproces tot stand komt tijdens het praktisch samenspel. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan informatie-uitwisseling, registraties, procedures en werkplannen. Naast dat men verder elkaar moet begrijpen, speelt bij het praktisch samenspel volgens Van Delden (2009) teamontwikkeling een rol. Het betreft hier dezelfde sfeer en manier van werken zoals professionals kennen vanuit de eigen organisatie. De loyaliteit van de professionals zal volgens de auteur in eerste instantie bij de eigen organisatie liggen. In de uitvoering zal dit door het samenspel verschuiven. Knelpunten die men tegenkomt, zullen met elkaar moeten worden opgelost. Dit kan echter alleen in een open en vrij klimaat, wanneer de samenwerkingspartners elkaar gelijk behandelen en wanneer men er informeel vanuit kan gaan dat afspraken worden nagekomen. Op deze manier kan er een teamgeest ontstaan. Van Delden (2009) ziet een drietal kenmerken bij teamontwikkeling: (i) initiatiefnemers, (ii) meningsverschillen en fricties bespreekbaar maken en (iii) persoonlijke band.

Initiatiefnemers

Vaak zijn er volgens Van Delden (2009) in een samenwerkingsverband één of enkele initiatiefnemers die ervoor zorgen dat de samenwerking op gang wordt gebracht en wordt gehouden. Zij brengen dit teweeg uit persoonlijke gedrevenheid, waarbij hun bijdrage vaak boven de functie uitstijgt. Wanneer deze personen echter vertrekken uit het samenwerkingsverband, kent deze vaak een ernstige terugval.

Meningsverschillen en fricties bespreekbaar maken

Bij nieuwe samenwerkingsverbanden is er vaak sprake van meningsverschillen en fricties. Hoe men hiermee omgaat, stelt eisen aan openheid, het accepteren van elkaar als partner en wanneer men er informeel op kan vertrouwen dat afspraken worden nagekomen. Om de issues op te lossen, wordt men gedwongen tot

teamontwikkeling. Het issue functioneert zodoende als test en als aanjager voor de samenwerking (Van Delden, 2009).

Persoonlijke band

Van Delden (2009) vindt het van belang dat er een persoonlijke band tussen de samenwerkingspartners wordt opgebouwd om op deze manier een effectieve netwerksamenwerking te creëren. Dit moet niet alleen in teamverband plaatsvinden, maar ook in de een-op-een relaties. Het gaat er hier om dat men elkaar uit eigen beweging weet te vinden, ook buiten de officiële contactmomenten om. Door bijvoorbeeld te e-mailen of te bellen naar elkaar wordt er een informeel werkverband gecreëerd dat bijdraagt aan een effectievere samenwerking (Van Delden, 2009). De auteur geeft verder aan dat veel personele wisselingen nadelig zullen uitpakken voor de teamopbouw. Er zal een nieuwe persoonlijke band moeten worden opgebouwd. Eerder gemaakte afspraken kunnen namelijk door nieuwe teamleden ter discussie worden gesteld, wat de sfeer negatief kan beïnvloeden. De sfeer zal weer opklaren wanneer het nieuwe teamlid is uit- onderhandeld of gewoon is ingewerkt. Daarnaast draagt een persoonlijke band ook bij aan het bespreekbaar maken van eventuele fricties die tijdens de samenwerking kunnen optreden (Van Delden, 2009).

Verwachting 7

Ten aanzien van de factor *praktisch samenspel* wordt de volgende verwachting gehanteerd: wanneer er binnen de netwerksamenwerking praktisch wordt samengewerkt en er is een teamgeest aanwezig tussen de samenwerkingspartners, leidt dit tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.

2.5.8 Netwerkcompetenties

We lazener eerder al dat netwerksamenwerking plaatsvindt om doelen te realiseren die zonder samenwerking minder goed gerealiseerd kunnen worden. Volgens Provan en Kenis (2008) moeten de deelnemende organisaties over netwerkcompetenties beschikken om de gestelde doelen te kunnen bereiken. In hoeverre er behoefte is aan netwerkcompetenties, hangt af van de volgende twee zaken: (i) de taken die het netwerk vervullen en (ii) de externe eisen die aan het netwerk worden gesteld (Provan en Kenis, 2008). Wanneer het netwerk een taak moet vervullen die een hoge mate van afhankelijkheid met zich meebrengt tussen de netwerkleden, is de behoefte voor het hebben van bijvoorbeeld coördinatievaardigheden, het bezitten van competenties om conflicten op te lossen of kwalitatief goed te kunnen monitoren groot (Provan en Kenis, 2008). De externe eisen die aan het netwerk worden gesteld kunnen variëren van hoog tot laag. Hierbij kan het gaan om het beschermen van het netwerk tegen externe onzekerheden, zoals het veranderen van regelgeving of juist het netwerk zien te verzekeren van bijvoorbeeld financiële middelen of legitimiteit (Provan en Kenis, 2008).

Volgens Provan en Kenis (2008) zal een zelfsturend netwerk geen effectieve netwerkvorm zijn wanneer de eisen aan de taken of externe eisen hoog zijn. De benodigde competenties komen namelijk op de netwerkleden zelf te rusten die zij mogelijk niet bezitten en hoge externe eisen vragen om acties vanuit een centraal punt, wat bij een zelfsturend netwerk niet aanwezig is. Een NAO is volgens de auteurs daarentegen in de betreffende situatie een uitermate geschikte netwerkvorm, omdat het de taak van het bestuur is om competenties te ontwikkelen die nodig zijn voor het uitvoeren van de netwerkactiviteiten (Provan en Kenis, 2008). In dezelfde situatie is ook een leiderorganisatienetwerkvorm geschikter dan een zelfsturend netwerk, echter minder geschikt dan een NAO. De leiderorganisatie kan namelijk over competenties beschikken die niet helemaal in overeenstemming zijn met de collectieve behoeften van de netwerkleden. Deze netwerkvorm is zodoende het meest geschikt bij een gemiddelde behoefte aan netwerkcompetenties (Provan en Kenis, 2008).

Verwachting 8

Ten aanzien van de factor *netwerkcompetenties* wordt de volgende verwachting gehanteerd: wanneer de deelnemende organisaties over netwerkcompetenties beschikken, draagt dit bij aan een effectieve netwerksamenwerking.

2.5.9 Netwerkmanager

Naast dat organisaties in het netwerk over competenties moet beschikken, zijn er diverse auteurs die de aanwezigheid van een netwerkmanager met competenties noodzakelijk vinden om een netwerk succesvol te laten zijn. Zij zijn ervan overtuigd dat het beschikken over managementcompetenties invloed heeft op de netwerkeffectiviteit (Cristofoli et al., 2012). De competenties van de netwerkmanager zijn in twee categorieën

te verdelen: (i) competenties om het netwerk in stand te houden en (ii) competenties om het netwerk te besturen (Cristofoli et al., 2012).

Competenties om het netwerk in stand te houden

De netwerkmanager moet over competenties beschikken om het netwerk in stand te houden. Hiervoor moet de netwerkmanager onder andere in staat zijn: een omgeving te creëren waarin een goede samenwerking kan plaatsvinden tussen de netwerkleiden (het tot stand brengen van werkprocedures), in het stimuleren van het uitwisselen van informatie tussen de netwerkleiden en in het behouden van de harmonie (Kickert et al., Agranoff en McGuire; O'Toole en Meier in (Cristofoli et al., 2012). Ook moet de netwerkmanager in staat zijn spanningen te voorkomen tussen netwerkleiden onderling om ervoor te zorgen dat samenwerking sterker wordt. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld het creëren van formele overeenkomsten en het organiseren van structurele netwerkprocessen Kickert et al., in Cristofoli et al., 2012). Ook wordt van de netwerkmanager verwacht dat hij in staat is betrokkenheid te creëren rondom de te bereiken doelen van het netwerk bij de netwerkleiden, maar ook bij de externe stakeholders Agranoff en McGuire in Cristofoli et al., 2012).

Competenties om het netwerk te besturen

Om als netwerkmanager het netwerk te kunnen besturen, moet de netwerkmanager drie taken kunnen uitvoeren: (i) plannen, (ii) activeren en (iii) re-planning (Cristofoli et al., 2012). De eerste taak is het kunnen opstellen van een planning. Het plan bevat duidelijke taken, het ontwikkelen van strategieën en maatregelen voor het netwerk en voor de organisatie waarin de netwerkmanager werkzaam is (Agranoff en McGuire; Mitchell et al. in Cristofoli et al., 2012). De tweede taak behelst het kunnen selecteren van de juiste spelers en middelen benodigd voor het netwerk (Mitchell and Shortell; Agranoff en McGuire in Cristofoli et al., 2012), het aftappen van de vaardigheden, kennis en middelen van de netwerkleiden, het verkrijgen van vertrouwen en het bereiken van overeenstemming Agranoff en McGuire in Cristofoli et al., 2012). Re-planning omvat het wijzigen en herpositioneren van netwerkdoelen wanneer er belangrijke wijzigingen optreden in de omgeving van het netwerk (Shortell et al. in Cristofoli et al., 2012).

Verwachting 9

Ten aanzien van de factor *netwerkmanager* wordt de volgende verwachting gehanteerd: de aanwezigheid van een netwerkmanager met competenties in het netwerk, draagt bij aan een effectieve netwerksamenwerking.

2.6 Praktische resultaten

Het verloop van de samenwerking gaat vaak gepaard met het behalen van praktische resultaten (Van Delden, 2009). Volgens de auteur komen de eerste inhoudelijke resultaten in beeld in de fase van structureren, zie figuur 4. Er wordt in deze fase invulling gegeven aan het behalen van praktische resultaten, wat een belangrijke voorwaarde is voor het bereiken van de gewenste outcome (Van Delden, 2009). Zoals in paragraaf 2.4.1 *Verloop netwerksamenwerking* reeds is beschreven, worden in deze fase werkprocessen en overlegstructuren gecreëerd en zijn verantwoordelijkheden helder in kaart gebracht (Van Delden, 2009). Wanneer de netwerksamenwerking zich in de fase van structureren bevindt, kan dit zodoende bijdragen aan een effectieve netwerksamenwerking.

Verloop netwerksamenwerking			
Lering trekken	Doelen bepalen	Praktisch samenwerken	Structureren

Tabel 1. Verloop netwerksamenwerking.

Bron: Van Delden (2009: p122).

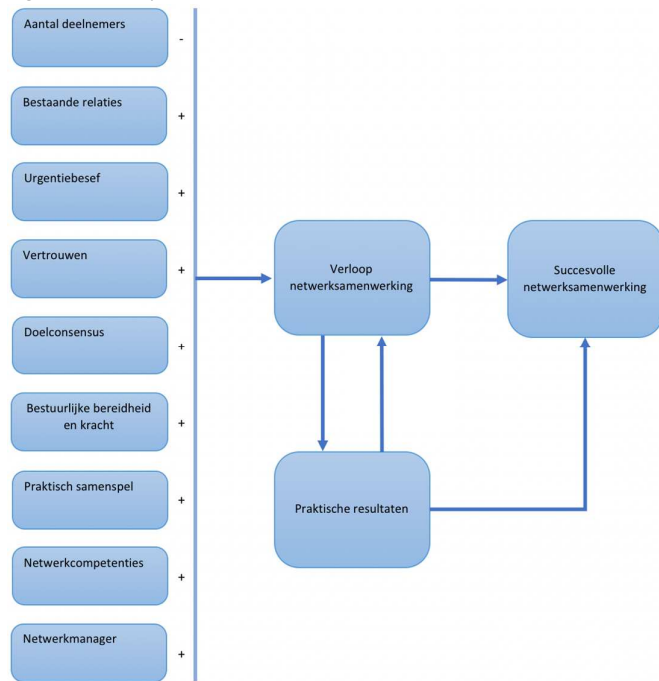
Een criterium dat Brinton Milward en Provan (2001) hanteren om praktische resultaten te meten, is het aanbod geleverde diensten. Zo stellen zij dat de effectiviteit op netwerkniveau getoetst kan worden door te kijken naar de daadwerkelijke dienstverlening die er door het netwerk wordt geleverd. Het voordeel van het netwerk is dat er op brede schaal dienstverlening plaatsvindt die in de volledige behoeften van de *clients* voorziet. De dienstverlening kan adequaat verleend worden door het netwerk, maar is geen gegeven. Wanneer

er door het netwerk bijvoorbeeld beperkte dienstverlening plaatsvindt, worden *clients* gedwongen om buiten het formele netwerk om te gaan om in hun behoeften te voorzien.

2.7 Conceptueel model

Het conceptueel model is een weergave van de hoofdvariabelen uit de eerder geformuleerde centrale onderzoeksvraag en de onderlinge relaties hiertussen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Deze hoofdvariabelen zijn aantal deelnemers, bestaande relaties, urgentiebesef, vertrouwen, doelconsensus, bestuurlijke bereidheid en kracht, structureren, praktisch samenspel, netwerkcompetenties, succesvolle netwerksamenwerking en aanbod geleverde diensten. De beschreven verwachtingen ten aanzien van de desbetreffende variabelen en hun onderlinge relaties, zoals in voorgaande paragrafen beschreven, is in figuur 5 met behulp van een conceptueel model schematisch weergegeven.

Figuur 4. Conceptueel model



2.8 Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is het identificeren van factoren die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied tussen Hollandse Delta en een tweetal gemeenten. Hiervoor is eerst in de literatuur onderzocht wat er bekend is over netwerksamenwerking. In dit onderzoek definieer ik netwerksamenwerking als volgt:

‘Een samenwerkingsverband van twee of meer autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te realiseren, maar ook een collectief doel gericht op het creëren van publieke waarde.’

Publieke waarde kan volgens Moore (2000) door publieke managers gecreëerd worden wanneer er helderheid bestaat bij leiders

van een organisatie over de na te streven doelen en er moet duidelijk zijn dat de wereld beter wordt door het uitvoeren van hun activiteiten. Daarnaast moet er sprake zijn van legitimiteit en support vanuit de omgeving en moet er tot slot voldoende expertise en capaciteit binnen de organisaties aanwezig zijn.

Netwerksamenwerking kan volgens Provan en Kenis (2008) in drie vormen worden onderscheiden: i) zelfsturend netwerk, (ii) leiderorganisatienetwerk en (iii) netwerk administratieve organisatie. In het zelfsturend netwerk worden beslissingen gezamenlijk genomen en activiteiten met elkaar gemanaged. In het leiderorganisatienetwerk worden alle belangrijke beslissingen en activiteiten gecoördineerd door een van de netwerkleden die als organisatieleider optreedt. Bij de netwerk administratieve organisatie wordt er een aparte administratieve eenheid opgezet om de netwerksamenwerking te leiden en de activiteiten ervan te coördineren. Een succesvolle netwerksamenwerking is een samenwerking die tevens effectief is, ook wel netwerkeffectiviteit genoemd (Provan en Kenis, 2008; Van der Voet et al., 2008). Netwerkeffectiviteit worden door Provan en Kenis (2008, p. 230) als volgt gedefinieerd:

‘Het behalen van positieve uitkomsten op netwerkniveau die normaliter niet bereikt kunnen worden door individuele deelnemers afzonderlijk.’

De auteurs richten zich in deze definitie op de outcome, de maatschappelijke effecten van de netwerksamenwerking. Dit kan vergeleken worden met de publieke waarde van Moore (2000). In het onderzoek betekent dit concreet het op elk moment voldoen van de functies waterkwaliteit en –kwantiteit van de watergangen aan het functioneren van het watersysteem door netwerksamenwerking. In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen de proceseffectiviteit in een netwerksamenwerking en de outcome (Provan en Kenis, 2008; Van Delden, 2009; Klijn et al., 2010). Onder proceseffectiviteit wordt het verloop van de samenwerking verstaan, waarin er vaak sprake is van praktische resultaten (output), die een belangrijke voorwaarde zijn om uiteindelijk de gewenste outcome te bereiken (Van Delden, 2009; Klijn et al. 2010). Het ontwikkelingsverloop van netwerksamenwerking doorloopt een aantal fasen. Om de netwerkeffectiviteit te kunnen beoordelen, hanteer ik in dit onderzoek de definitie van netwerkeffectiviteit van Provan en Kenis, aangevuld met inzichten van Van Delden.

In de literatuur zijn negen relevante factoren geïdentificeerd die bij kunnen dragen aan succesvolle netwerksamenwerking tussen (publieke)organisaties. Aan deze factoren heb ik een of meerdere verwachtingen gekoppeld en zijn schematisch weergegeven in tabel 2. Hiermee is antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *‘Welke factoren dragen bij aan een succesvolle netwerksamenwerking tussen (publieke)organisaties?’*

Tabel 2.

	Factor	Verwachting
1	Aantal deelnemers	- Een laag aantal deelnemers in een zelfsturend netwerk, zorgt voor conflictoplossend vermogen, wat bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee succesvolle netwerksamenwerking.
2	Bestaande relaties	- Wanneer men elkaar al kent uit een eerdere samenwerking of transactie die positief is verlopen, draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en vervolgens een succesvolle netwerksamenwerking.
3	Urgentiebesef	- Wanneer er onder de samenwerkingspartners een gevoel van urgentie heerst om met elkaar de te verrichten taken uit te voeren, draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt het tot praktische resultaten en daarmee succesvolle netwerksamenwerking.
4	Vertrouwen	- Een hoog vertrouwen in een zelfsturend netwerk, draagt bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en een daarmee succesvolle netwerksamenwerking.
5	Doelconsensus	- Een hoge doelconsensus in een zelfsturend netwerk, draagt bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.
6	Bestuurlijke bereidheid en kracht	- Bestuurders die in staat zijn om heldere beslissingen te nemen over knelpunten die tijdens de samenwerking ontstaan, draagt bij tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.
7	Praktisch samenspel	- Wanneer er binnen de netwerksamenwerking praktisch wordt samengewerkt en er is een teamgeest aanwezig tussen de samenwerkingspartners, leidt dit tot een beter verloop van de

8	Netwerkcompetenties	netwerksamenwerking, praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.
9	Netwerkmanager	- Wanneer de deelnemende organisaties over netwerkcompetenties beschikken, draagt dit bij aan een effectieve netwerksamenwerking. - De aanwezigheid van een netwerkmanager met competenties in het netwerk, draagt bij aan een effectieve netwerksamenwerking.

3 Methodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek uiteengezet en verantwoord op welke manier de geïdentificeerde begrippen uit het conceptueel model worden onderzocht. Als eerste wordt de onderzoeksaanpak beschreven (3.2). Vervolgens wordt de onderzoeksmethode- en strategie verantwoord (3.3). Aansluitend worden de methoden van dataverzameling toegelicht (3.4). Tot slot wordt de overgang van theorie naar empirisch onderzoek weergegeven, wat in het teken staat van de operationalisering van het conceptueel model uit het voorgaande hoofdstuk (3.5).

3.2 Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek is relevante literatuur opgezocht en bestudeerd met betrekking tot succesvolle netwerksamenwerking. Uit deze literatuurstudie zijn een aantal factoren geïdentificeerd die invloed hebben op de netwerkeffectiviteit, waarna er vervolgens diverse verwachtingen zijn geformuleerd waarmee antwoorden worden gezocht op de centrale onderzoeksvraag. Er is hier sprake van een deductief perspectief. Uit de interviews zal vervolgens blijken of de uit de literatuur geïdentificeerde factoren tevens aanwezig zijn binnen de netwerksamenwerking en in welke mate. Uit de interviews kan echter naast de bestaande theorieën ook nieuwe informatie boven tafel komen, die een verklaring geven voor het voorkomen of ontbreken van factoren in de praktijk. Er is dan sprake van een inductief perspectief.

3.3 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek heb ik voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen. Het doel van dit onderzoek is het identificeren van factoren in de netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en gemeente die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking en het verklaren van de mate van succes in deze samenwerking. In paragraaf 2.2.2 beschreef ik reeds dat actoren in een netwerk allen hun eigen perceptie hebben van problemen, oplossingen en strategieën en dat dit leidt tot verschillende percepties over hoe bijvoorbeeld een publieke dienst moet worden verleend. Door middel van het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek word ik in de gelegenheid gesteld de percepties en de ervaringen van de betrokken actoren over netwerkeffectiviteit in het netwerk te achterhalen.

Casestudy

Als onderzoeksstrategie gebruik ik in dit onderzoek een enkelvoudige *casestudy* om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. In deze strategie wordt er gepoogd een diepgaand inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het verloop van de netwerksamenwerking heeft plaatsgevonden in de praktijk, door het voeren van gesprekken met betrokken actoren in combinatie met het bestuderen van diverse documenten. Ook kan inzicht worden verkregen waarom bepaalde zaken gaan zoals ze gaan (Verschuren en Doorewaard, 2015: p159). Vanwege de beperkte omvang van het onderzoek is er gekozen om slechts één case te onderzoeken.

Verschuren en Doorewaard (2015: p186) beschrijven een drietal voordelen die de *casestudy* voor een praktijkgericht onderzoek kent: (i) het verkrijgen van een algeheel beeld van het onderzoeksobject, (ii) er is minder voorstructurering nodig dan bij een survey of experiment, waardoor er tijdens het onderzoek nog van koers kan worden veranderd en (iii) de uitkomsten uit het onderzoek zullen door de betrokken actoren eerder worden herkend, begrepen en geaccepteerd, doordat de onderzoeker bijvoorbeeld een minder afstandelijke rol speelt dan bij een survey of experiment en de uitkomsten worden opgeleverd in gewone taal. De auteurs geven verder aan dat in een *casestudy* vaak meerdere methoden worden gehanteerd voor het verzamelen van data (Verschuren en Doorewaard, 2015: p180). In dit onderzoek zullen er ook meerdere methoden worden gehanteerd om data te verzamelen en worden in paragraaf 3.4 beschreven.

3.4 Methoden van dataverzameling

Om een zo valide en volledig mogelijk beeld te krijgen van de te onderzoeken werkelijkheid worden er, zoals in paragraaf 4.3 reeds is beschreven, meerdere methoden gehanteerd om data te verzamelen. De gehanteerde methoden zijn: interviews en documentenanalyse. De methoden worden in de volgende subparagrafen nader toegelicht.

Interviews

Door middel van het afnemen van interviews wordt geprobeerd de percepties, motivaties en gedragingen van de betrokken actoren te achterhalen aangaande de effectiviteit van de netwerksamenwerking. Een voordeel van het afnemen van interviews is dat er veel rijke informatie wordt ontvangen, zowel verbaal als non-verbaal (Van der Velde et al., 2013: p114). Ik zal bij het afnemen van de interviews gebruikmaken van een interviewgids die bestaat uit vooraf opgestelde vragen die aan de te interviewen personen gesteld gaan worden (Van der Velde et al., 2013: p101). Omdat ik door wil kunnen vragen op antwoorden die de te interviewen actoren gaan geven of, de mogelijkheid wil hebben eventueel af te kunnen wijken van de vooraf opgestelde vragen, kies ik voor semigestructureerde interviews. Bij semigestructureerde interviews bestaat de mogelijkheid in te gaan op interessante zijpaden die door de geïnterviewde worden ingeslagen tijdens het interview (Van der Velde et al., 2013: p101).

De verzamelde data door middel van het afnemen van interviews moeten betrouwbaar zijn. Dit betekent dat de mate waarin de antwoorden worden verkregen onafhankelijk zijn van toeval en consistent zijn voor herhaling. De betrouwbaarheid wordt geprobeerd te bereiken door de vragen om die reden zo concreet en neutraal mogelijk te formuleren. Verder zal er tijdens het afnemen van de interviews gebruik gemaakt worden van opnameapparatuur. Op deze manier ben ik in staat de opnames achteraf terug te luisteren. Hierdoor zal de controle achteraf maximaal zijn, waarmee de betrouwbaarheid van het materiaal verhoogd wordt. De verzamelde gegevens kunnen op deze wijze zo accuraat mogelijk uitgewerkt worden. Bij de validiteit van de verzamelde data gaat het erom de situatie die wordt onderzocht zoveel mogelijk intact te laten. Oftewel de resultaten uit de interviews moeten een juiste afspiegeling vormen van de situatie die onderzocht wordt.

Documentenanalyse

Bij een documentenanalyse wordt met behulp van bestaande data onderzoek gedaan ten behoeve van het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Het zijn gegevens die eerder al door anderen zijn verzameld. Aan de hand van de verzamelde documenten worden relaties en betekenissen onderzocht en wordt op basis hiervan gepoogd conclusies te trekken over de strekking van de tekst (Verhoeven, 2011: p155). In dit onderzoek zullen verslagen, voortgangsrapportages, het Meerjarenbaggerplan, samenwerkingsovereenkomsten en andere relevante documenten gehanteerd worden ter analyse.

Respondentenselectie

De actoren die worden geïnterviewd, de respondenten, zijn geselecteerd op basis van hun relevante betrokkenheid in de netwerksamenwerking voor het gezamenlijk uitvoeren van baggerwerkzaamheden. Vanuit Hollandse Delta is dit een aantal medewerkers die zich in het projectteam bevinden van het Cluster Baggeren. Daarnaast is de directeur die het Cluster Baggeren in zijn portefeuille heeft geselecteerd. Vanuit de gemeenten zijn tevens actoren geselecteerd die nauw betrokken zijn geweest in de netwerksamenwerking. In tabel 2 worden de geselecteerde actoren schematisch weergegeven.

Tabel 3. Geselecteerde respondenten

Functie	Organisatie	Netwerksamenwerking
Opdrachtgever	Hollandse Delta	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Projectmanager	Hollandse Delta	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Omgevingsmanager	Hollandse Delta	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Contractmanager	Hollandse Delta	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Contractadviseur	Hollandse Delta	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Technisch manager	Hollandse Delta	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Teamleider	Gemeente Dordrecht	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht
Cluster manager	Gemeente Dordrecht	Hollandse Delta-Gemeente Dordrecht

3.5 Operationalisering

Het proces van selecteren en accuraat omschrijven van indicatoren voor complexe en/of abstracte begrippen heet operationaliseren. Volgens Verschuren & Doorewaard (2015) is een indicator te omschrijven als een zintuiglijk waarneembaar fenomeen dat ons informatie verschaft over het verschijnsel dat met het te definiëren begrip wordt bedoeld. De begrippen uit het conceptueel model worden door het operationaliseren

ervan ontwikkeld tot meetbare instrumenten. Uit het conceptueel model volgen twaalf factoren die bepalend zijn voor het onderzoek: (i) aantal deelnemers, (ii) bestaande relaties, (iii) urgentiebesef, (iv) vertrouwen, (v) doelconsensus, (vi) bestuurlijke bereidheid en kracht, (vii) praktisch samenspel, (viii) netwerkcompetenties, (ix) netwerkmanager en (x) verloop netwerksamenwerking, (xi) praktische resultaten, (xii) succesvolle netwerksamenwerking. In onderstaande subparagrafen wordt van elke factor de definitie beschreven die in dit onderzoek wordt gehanteerd en worden de geselecteerde indicatoren weergegeven die ons informatie verschaffen over deze factoren. Om de factoren meetbaar te maken, heb ik zoals ik reeds in paragraaf 3.4.1 aangaf, vooraf vragen opgesteld die aan de betrokken actoren, zie tabel 2, gesteld gaan worden. De vragen zijn niet rechtstreeks gekoppeld aan een factor, maar aan een onderwerp, omdat een antwoord op een vraag betrekking kan hebben op meerdere factoren. In de opgestelde vragen is verder een onderscheid gemaakt in vragen die gesteld gaan worden aan de professionals in de netwerksamenwerking en vragen die aan het bestuur gesteld gaan worden.

3.5.1 Aantal deelnemers

In dit onderzoek wordt er onder *aantal deelnemers* het volgende verstaan: alle deelnemende organisaties in de netwerksamenwerking.

Tabel 4. Aantal deelnemers:

Variabele	Indicator
- Aantal deelnemers	- Deelnemende organisaties zoals blijkt uit actorenanalyse van de samenwerkingspartners

3.5.2 Bestaande relaties

In dit onderzoek wordt er onder *bestaande relaties* het volgende verstaan: actoren die elkaar reeds kennen van bijvoorbeeld een eerdere samenwerking of transactie in het verleden.

Tabel 5. Bestaande relaties

Variabele	Indicator
- Bestaande relaties	- Mate waarin er in het verleden al samenwerking plaatsvond tussen de samenwerkingspartners

3.5.3 Urgentiebesef

In dit onderzoek wordt er onder *urgentiebesef* het volgende verstaan: aanvoelen om samen iets op te lossen of aan te pakken.

Tabel 6. Urgentiebesef

Variabele	Indicator
- Urgentiebesef	- Mate waarin respondenten de noodzaak ervaren met elkaar de baggerproblematiek op te lossen - Mate waarin respondenten wederzijdse afhankelijkheden erkennen

3.5.4 Vertrouwen

In dit onderzoek wordt er onder *vertrouwen* het volgende verstaan: de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intenties en gedrag van de ander.

Tabel 7. Vertrouwen

Variabele	Indicator
- Vertrouwen	- Perceptie respondenten over mate van positieve verwachting over intentie en gedrag die de respondenten in de samenwerkingspartner hebben - Perceptie respondenten over mate van openheid tussen de samenwerkingspartners - Perceptie respondenten over mate van voorspelbaarheid gedrag van de samenwerkingspartner

3.5.5 Doelconsensus

In dit onderzoek wordt er onder *doelconsensus* het volgende verstaan: overeenstemming over de na te streven netwerkdoelen.

Tabel 8. Doelconsensus

Variabele	Indicator
- Doelconsensus	- Perceptie respondenten over overeenstemming gestelde doelen - Betrokkenheid netwerkliden bij de gestelde doelen - Aansluiten netwerkdoelen op doelen eigen organisatie

3.5.6 Bestuurlijke bereidheid en kracht

In dit onderzoek wordt er onder *bestuurlijke bereidheid en kracht* het volgende verstaan: heldere beslissingen durven nemen door het bestuur om knelpunten die in de samenwerking ontstaan te elimineren.

Tabel 9. Bestuurlijke bereidheid en kracht

Variabele	Indicator
- Bestuurlijke bereidheid en kracht	- Perceptie respondenten over hoe de het bestuur omgaat met knelpunten

3.5.7 Praktisch samenspel

In dit onderzoek wordt er onder *praktisch samenspel* het volgende verstaan: de manier waarop de professionals elkaar in de uitvoering kunnen vinden en er sprake is van teamgeest onder de professionals.

Tabel 10. Praktisch samenspel

Variabele	Indicator
- Praktisch samenspel	- Mate aanwezigheid gemeenschappelijk werkproces - Perceptie respondenten over de aanwezigheid van een teamgeest tussen de samenwerkingspartners

3.5.8 Netwerkcompetenties

In dit onderzoek wordt er onder *netwerkcompetenties* het volgende verstaan: de vaardigheden van deelnemende organisaties of een netwerkmanager in een netwerksamenwerking om de vooraf bepaalde doelen te bereiken.

Tabel 11. Netwerkcompetenties

Variabele	Indicator
- Netwerkcompetenties	- Conflictoplossend vermogen van de samenwerkingspartners - Coördinatievaardigheden van de samenwerkingspartners - Competenties samenwerkingspartners om netwerk te verzekeren van externe legitimiteit

3.5.9 Netwerkmanager

In dit onderzoek wordt er onder *netwerkmanager* het volgende verstaan: persoon in het netwerk met managementcompetenties die zich focust op het succesvol zijn van het netwerk.

Tabel 12. Netwerkmanager

Variabele	Indicator
- Netwerkmanager	- Vermogen netwerkmanager in stand houden netwerk - Vermogen netwerkmanager besturen netwerk

3.5.10 Verloop netwerksamenwerking

In dit onderzoek wordt onder het verloop van de netwerksamenwerking het volgende verstaan: het verloop van het proces van de netwerksamenwerking.

Tabel 13. Verloop netwerksamenwerking

Variabele	Indicator
- Verloop netwerksamenwerking	- Perceptie respondenten op hoe zij het verloop van het proces hebben ervaren

3.5.11 Praktische resultaten

In dit onderzoek wordt eronder *praktische resultaten* het volgende verstaan: zichtbaar geleverde prestaties door de samenwerkingspartners.

Tabel 14. Praktische resultaten

Variabele	Indicator
- Praktische resultaten	- Het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden in document - De aanwezigheid van een overlegstructuur - De aanwezigheid van procedures en werkplannen - Aanbod geleverde diensten - Perceptie respondenten op praktische resultaten

3.5.12 Succesvolle netwerksamenwerking

In dit onderzoek wordt er onder *succesvolle netwerksamenwerking* het volgende verstaan: het behalen van positieve uitkomsten op netwerkniveau die normaliter niet bereikt kunnen worden door individuele deelnemers afzonderlijk.

Tabel 15. Succesvolle netwerksamenwerking

Variabele	Indicator
- Succesvolle netwerksamenwerking	- Voordelen voor beide partijen volgens respondenten - Tijdig baggeren, zoals blijkt uit rapportages - Daadwerkelijke dienstverlening zoals blijkt uit het proces-verbaal van opname - Tevredenheid respondenten over dienstverlening - Tevredenheid vanuit omgeving over dienstverlening zoals blijkt uit het aantal klachtenmeldingen - Functioneren watersysteem, zoals blijkt uit proces-verbaal van opname

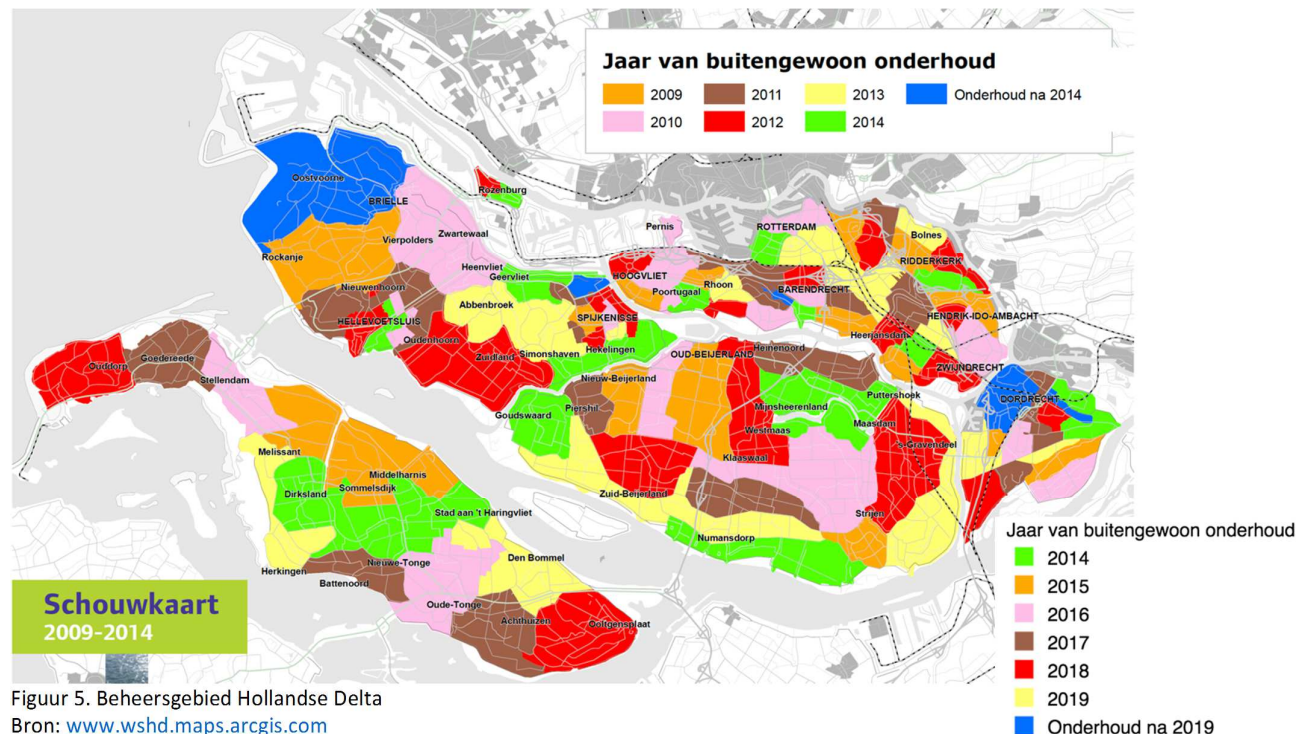
4 Context

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de betrokken organisaties in dit onderzoek kort geïntroduceerd, waarna er tot slot wordt ingegaan op het baggeren in stedelijk gebied.

4.2 Hollandse Delta

Hollandse Delta is een waterschap dat op 1 januari 2005 is ontstaan uit de samenvoeging van de waterschappen de Brielse Dijkkring, Goeree-Overflakkee, de Grootte Waard, IJsselmonde en een deel van het Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden. Hollandse Delta is een overheidsorganisatie met ruim 550 medewerkers die zorgen voor schoon en voldoende water, veiligheid bieden tegen wateroverlast en zorgen voor veilige dijken en wegen. Op deze gebieden is de strategie en beleid van Hollandse Delta gericht. Het beheersgebied van Hollandse Delta omvat de Zuid-Hollandse eilanden Voorne-Putten, Rozenburg, Goeree-Overflakkee, IJsselmonde, De Hoeksche Waard en het Eiland van Dordrecht. Het beheersgebied beslaat een oppervlakte van 102.400 hectare waarbinnen 17 gemeenten liggen en 870.000 mensen wonen, zie afbeelding 1. De gekleurde vakken geven in het beheersgebied van Hollandse Delta aan in welk jaar er waar gebaggerd wordt, oftewel wanneer het buitengewoon onderhoud plaatsvindt. De hoofdvesting van het waterschap bevindt zich in Ridderkerk.



Figuur 5. Beheersgebied Hollandse Delta

Bron: www.wshd.maps.arcgis.com

4.3 Gemeente Dordrecht

De gemeente Dordrecht is een gemeente die het gehele Eiland van Dordrecht omvat, dat zich in het zuiden van de Provincie Zuid-Holland bevindt. Het eiland is omringd door de rivieren de Beneden Merwede, Nieuwe Merwede, Hollands Diep, Dordtsche Kil en Oude Maas. Het water Het Wantij deelt het eiland in tweeën. Dordrecht is met een inwonersaantal van 118.309 inwoners (30 april 2017) de vijfde gemeente van de provincie Zuid-Holland en heeft een oppervlakte van 99,47 km².

4.4 Baggeren in stedelijk gebied

Zoals in paragraaf 1.1. reeds vermeld, is het noodzakelijk dat er periodiek gebaggerd wordt en wel om de zes of zeven jaar. Het beheersgebied van Hollandse Delta is voor het uitvoeren van de baggerwerkzaamheden

onderverdeeld in onderhoudsvakken. Elk jaar is er een onderhoudsvak aan de beurt dat gebaggerd moet worden. De vrijkomende baggerspecie moet door de aanliggende eigenaren worden ontvangen en verwerkt. In het stedelijk gebied is hier echter vaak geen ruimte voor of gewoonweg niet gewenst. De baggerspecie moet dan naar een depot of erkend verwerker worden getransporteerd. De kosten hiervan zijn hoog en voor rekening van de ontvangstplichtige; in het stedelijk gebied is dit in veel gevallen de betreffende gemeente.

Projectteam baggeren

De baggerwerkzaamheden worden sinds medio 2012 projectmatig uitgevoerd. Naar aanleiding van de uitkomsten van een rekenkameronderzoek eind 2010, waaruit blijkt dat de baggerwerkzaamheden niet tijdig, niet rechtmatig en zonder duidelijke sturing worden uitgevoerd, zijn de baggerwerkzaamheden uit de reguliere lijn gehaald en bij de afdeling Projecten & Uitvoering ondergebracht. Dit moet ertoe leiden dat er kwalitatief goed en op het juiste moment baggerwerkzaamheden worden uitgevoerd tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten.

Het projectteam werkt met PRINCE2 (een acroniem van Projects in Controlled Environments, version 2) een methode voor projectmanagement, die zich richt op het management, de besturing en de organisatie van een project. De algemene aansturing van het project wordt verzorgd door een Stuurgroep. Binnen deze Stuurgroep draagt de Opdrachtgever de eindverantwoordelijkheid voor het succes van het project en neemt de uiteindelijke beslissingen.

De organisatiestructuur van het projectteam is gebaseerd op het Integraal Projectmanagement (IPM). Het IPM-model onderscheidt vijf processen waarbij aan elk proces een aparte rol wordt toegekend. Op deze manier is gedurende elke fase van het project helder welke taken bij welke rolhouder uit het projectteam is ondergebracht. Elke rolhouder heeft daarbij een eigen ondersteunend team. Door financiële issues en capaciteitsgebrek wordt er pas in 2015 geleidelijk aan invulling gegeven aan het IPM-model. In tabel 14 zijn de processen en daarbij behorende rollen en verantwoordelijkheden van het IPM schematisch weergegeven. In dit onderzoek wordt de Contractadviseur meegenomen als één van de IPM-leden, gezien hij in de betreffende netwerksamenwerking op één lijn stond met de Contractmanager.

Tabel 14. Integraal Projectmanagement

Proces	Inhoud	Rol	Verantwoordelijk voor
1. Projectmanagement	Het borgen van kwaliteit, geld en tijd.	Projectmanager	Het boeken van een goed projectresultaat.
2. Risicobeheersing	Het beheersen van risico's die zich in het project (kunnen) voordoen.	Manager projectbeheersing	Het identificeren en beheersen van (mogelijke) risico's.
3. Omgevingsmanagement	De relatie met de omgeving en stakeholders in balans houden gedurende het project.	Omgevingsmanager	Het contact met de omgeving.
4. Technisch management	Het beheersen van de risico's vanuit de organisatie, projectorganisatie en opdrachtgever.	Technisch manager	De technische en inhoudelijke inbreng in het project.
5. Contractmanagement	Het beheersen van risico's die tussen opdrachtgever en markt ontstaan.	Contractmanager	De contracten van de verschillende marktpartijen.

Bron: Rijkswaterstaat

Baggerachterstanden in stedelijk gebied

In maart 2014 wordt er een voorstel bij het College van Dijkgraaf en Heemraden ingediend om de opgelopen achterstanden van de baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied in te lopen. Omdat in de periode 2010 tot en met 2013 de focus met name op het uitvoeren van de baggerwerkzaamheden in het landelijk gebied hebben gelegen, hebben tegenslagen in (capaciteits)planning en budgetten in deze werkzaamheden direct hun weerslag gehad op het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in het stedelijk gebied. Hierdoor zijn de baggerwerkzaamheden in 2012 en 2013 in het stedelijk gebied maar ten dele uitgevoerd. Voor zowel het waterschap als de betreffende gemeentes is het een onwenselijke situatie, omdat het kan leiden tot knelpunten in de waterkwantiteit en -kwaliteit. Bij knelpunten kan worden gedacht aan: een laag zuurstofgehalte in de watergang, gevallen van vissterfte, klachten over de doorstroming in de watergang en klachten van bewoners die te relateren zijn aan baggeren. Vanuit de gemeentes komen er inderdaad geluiden dat er knelpunten aan het ontstaan zijn en bij het Klant Contact Centrum van Hollandse Delta komen er regelmatig klachten binnen van burgers uit het beheersgebied. Het College van Dijkgraaf en Heemraden besluit in te stemmen om de achterstanden in het stedelijk gebied gefaseerd in te lopen; risico gestuurd, waarbij er strak gestuurd wordt op het budget. Dit betekent concreet dat de achterstanden van 27 baggerwerken in het stedelijk gebied in drie jaar tijd moet worden ingelopen, waarbij de grootste knelpunten als eerste worden opgelost. Om de prioritering van deze knelpunten te bepalen wordt er rekening gehouden met een zestal aspecten: (i) zijn er knelpunten in waterkwantiteit of waterkwaliteit, (ii) is er sprake van bestuurlijke gevoeligheden, (iii) zijn er bijzondere afspraken gemaakt met gemeentes, (iv) welk budget hebben de gemeentes beschikbaar in de begroting van het betreffende jaar of is er een voorziening aanwezig bij de gemeente, (v) is er al geïnvesteerd in metingen en waterbodemonderzoeken en (vi) kan het stedelijk baggerwerk van kleine kernen worden meegenomen in de landelijke bestekken. Daarnaast zal voorafgaand aan de start van een aanbesteding van een baggerwerk een GO/NO GO aan de directie gevraagd worden. De eigen formatie van Hollandse Delta blijkt echter onvoldoende om de achterstanden in te lopen. De gemeentes zijn ambtelijk meegenomen in de achterstandenproblematiek en hebben waar mogelijk budget overgeheveld naar 2014. Door capaciteitsissues bij Hollandse Delta is echter de planning voor 2014 in zijn geheel niet gehaald.

De capaciteitsissues en financiële issues van Hollandse Delta raakt ook de gemeente Dordrecht. Tot driemaal toe worden achterstallige baggerwerkzaamheden bij de betreffende gemeente uitgesteld. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen in het waterschap daalt. In 2016 weet Hollandse Delta met de gemeente Dordrecht een netwerksamenwerking aan te gaan. Deze netwerksamenwerking is gemandateerd door het bestuur van beide organisaties en wordt vormgegeven door een SOK. Deze SOK is opgesteld met het doel de schouwvakken 2012-2013 te baggeren in het jaar 2016. Beide organisaties zijn gezamenlijk opdrachtgever. In hetzelfde jaar staat er naast het deelproject Dordrecht 2012-2013 nog 44 andere deelprojecten baggeren op de planning bij het Cluster Baggeren die door het projectteam van het waterschap gerealiseerd dienen te worden. Het projectteam bij het waterschap kampt met een zeer hoge tijdsdruk.

5 Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden allereerst de resultaten van dit onderzoek besproken die verzameld zijn met behulp van gegevens uit documenten, aangevuld met informatie verkregen uit de afgenomen interviews met betrokken actoren. De resultaten worden per variabele besproken, waarbij dezelfde volgorde gehanteerd wordt als in de operationalisering is toegepast. Na elke resultaatbeschrijving van een variabele wordt er een conclusie uiteengezet. Dit hoofdstuk geeft hiermee antwoord op de tweede deelvraag: Hoe verloopt de samenwerking bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren van invloed worden hierin geïdentificeerd?

5.2 Aantal deelnemers

Het aantal deelnemers is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door middel van documentenanalyse.

In de netwerksamenwerking bevinden zich twee organisaties die met elkaar een SOK aangaan om de achterstanden in de baggerwerkzaamheden gezamenlijk in te lopen. Andere actoren die zich in het netwerk bevinden zijn: de opdrachtnemer om het stedelijk baggerwerk uit te voeren, drie semi-overheden met een ontvangstplicht en omwonenden in het te baggeren gebied.

Conclusie

Het aantal deelnemers in de netwerksamenwerking is zeer gering en daarmee geschikt voor een zelfsturend netwerk.

5.3 Bestaande relaties

Bestaande relaties zijn een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door aan de hand van een documentenanalyse en opvattingen van de respondenten na te gaan in welke mate er in het verleden al samenwerking met elkaar plaatsvond.

Het waterschap en de gemeente Dordrecht werken volgens de clustermanager van de gemeente al jarenlang samen. Hij geeft hierbij aan dat sinds hij bij de gemeente werkt, hij altijd al iets met het baggeren te maken heeft gehad. Vanaf 1992 tot 2000 is er sprake van een intensieve samenwerking met het toenmalige waterschap De Groote Waard. Vervolgens is de samenwerking zo'n tien jaar een stuk minder geweest en nu is er weer sprake van meer samenwerking. Door de verandering van het waterschap en het grote personeelsverloop bij Hollandse Delta heeft de cluster-manager ook met personele wisselingen te maken, echter is er ook nog steeds sprake van bestaande relaties: *“Vroeger hadden we te maken met een ander waterschap dan nu, dus daar heb je mee te maken. Het personeelsverloop is ook best wel redelijk groot bij het waterschap. Hoewel er ook wel een aantal echte rotten zitten. Wat dat betreft vergelijkbaar met ons.”*

De opdrachtgever is sinds het oprichten van het projectteam Baggeren in 2012 betrokken bij de baggerwerkzaamheden, alleen dan vanuit de rol van projectmanager. In 2014 verruimt hij de rol van projectmanager voor die van opdrachtgever. Sinds zijn vertrek wordt de rol van projectmanager in mei 2016 voor de 3^e keer opnieuw ingevuld. Een aantal medewerkers van het waterschap die jarenlang bij de baggerwerkzaamheden betrokken zijn geweest, wordt binnen de organisatie geherpositioneerd. In het IPM-team is de rol van omgevingsmanager, contractadviseur en technisch manager ingehuurd. De rol van opdrachtgever, projectmanager en manager projectbeheersing worden ingevuld door vaste krachten. De teamleider van de gemeente is een bekende voor de opdrachtgever; de clustermanager kwam tijdens de samenwerking zelf pas in beeld. Voor alle IPM-leden geldt echter dat de samenwerkingspartner voor hen nieuw was.

Conclusie

De clustermanager en de teamleider van de gemeente Dordrecht kennen slechts een enkele bekende in het samenwerkingsverband met het waterschap door de vele personeelswisselingen die er daar hebben plaatsgevonden. Er kan geconcludeerd worden dat het waterschap als organisatie een bekende relaties is, maar op het gebied van persoonlijke bekendheid minimaal is.

5.4 Urgentiebesef

Urgentiebesef is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door te onderzoeken in welke mate de respondenten de noodzaak ervaren met elkaar de baggerproblematiek op te lossen en de mate waarin de respondenten een wederzijdse afhankelijkheid ervaren om gezamenlijk de baggerwerkzaamheden uit te voeren.

Het urgentiebesef om gezamenlijk op te treden komt zowel bij het waterschap als de gemeente allereerst voort uit de opgelopen achterstand in het uitvoeren van baggerwerkzaamheden. De opgelopen achterstanden in schouwvak 2012-2013 krijgt bestuurlijke prioriteit en is daardoor urgent geworden. Zowel de gemeente als het waterschap hebben met het aangaan van de netwerksamenwerking daardoor de intentie om de baggerwerkzaamheden ook daadwerkelijk te realiseren in Dordrecht. De teamleider ervaart dat de omgevingsmanager een duidelijke opdracht heeft gekregen om met de gemeente een samenwerkingsovereenkomst tot stand te brengen en er hierbij hoe dan ook samen uit te komen. Het waterschap en de gemeente Dordrecht wil de achterstand in de baggeropgave gezamenlijk op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier zien weg te werken. Om de werkzaamheden van de te baggeren watergangen van het waterschap en die van de gemeente als één aanbesteding in de markt te zetten om op deze manier de uit te voeren werkzaamheden aan één opdrachtnemer te gunnen om op deze manier een efficiëntieslag te behalen, erkennen de respondenten hun wederzijdse afhankelijkheid van elkaar. Ook erkennen meerdere respondenten een afhankelijkheid te zien in het uitvoeren van baggerwerkzaamheden van beide partijen in één watersysteem. De watergangen van het waterschap staan namelijk in verbinding met de watergangen van de gemeente. De clustermanager van de gemeente Dordrecht merkt hierover op: *“Het is niet slim vanuit het watersysteem, want als je de bagger op de ene plek weghaalt en op de andere plek niet, stroomt het van de ene plek naar de andere en dan heb je niks gedaan.”* De opdrachtgever van het waterschap ervaart daarnaast nog met beperkte financiële middelen en capaciteit te kampen. Het bundelen van de krachten met de gemeente Dordrecht biedt hier een oplossing in: *“Je ziet inderdaad dat we op een hele handige manier de schaarse middelen ingezet hebben. Wie heeft er capaciteit beschikbaar, wie niet, kunnen we gebruik maken van inkoopvoordeel door gezamenlijk het inkoopvolume te vergroten en daardoor tot een aantrekkelijker prijs te komen en dat is, moet ik zeggen, voor het werk goed gelukt. We hebben in ieder geval gezien dat we op een slimme manier het werk verdeeld hebben.”* Ook de teamleider erkent een wederzijdse afhankelijkheid: *“Dus wij willen het gewoon samen doen, want wij realiseren ons dat wij jullie ook gewoon nodig hebben. Omdat wij ook niet de kennis hebben om alles voor te bereiden maar wij hebben daarentegen wel weer de kennis over Dordt en wat hier speelt. En als je die twee weet te bundelen dan heb je voor elke partij het beste en dan maak je daar gebruik van; dat is de theorie.”*

Conclusie

Er is in de netwerksamenwerking sprake van een urgentiebesef. De opgelopen achterstand in de baggeropgave in Dordrecht heeft bestuurlijke prioriteit gekregen. Schouwvak 2012-2013 moet worden gebaggerd. Er wordt daarnaast op meerdere gebieden een wederzijdse afhankelijkheid onder de respondenten ervaren om gezamenlijk de baggerwerkzaamheden uit te voeren.

5.5 Vertrouwen

Vertrouwen is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door drie indicatoren: (i) perceptie respondenten over mate van positieve verwachting over intentie en gedrag die de respondenten in de samenwerkingspartner hebben, (ii) perceptie respondenten over mate van openheid tussen de samenwerkingspartners en (iii) perceptie respondenten over mate van voorspelbaarheid gedrag van de samenwerkingspartner. De resultaten worden per indicator besproken.

Positieve verwachting over intentie en gedrag

Het merendeel van de respondenten geeft aan positieve verwachtingen te hebben voorafgaand aan de samenwerking over de intentie en het gedrag van de samenwerkingspartner om gezamenlijk de achterstanden in de baggerwerkzaamheden in schouwvak 2012-2013 weg te werken. Naast dat de omgevingsmanager enerzijds positieve verwachtingen heeft, verwacht hij anderzijds als enige IPM-lid ook dat de samenwerkingspartner de gebeurtenissen uit het verleden niet onberoerd zal laten. Zijn verwachting komt in zijn optiek ook uit. Zo vindt hij dat de gemeente zich cynisch opstelt: *“Kom je weer praten over baggeren en ga je nu wéér een nieuwe samenwerking aan? Dus nu kom je wel echt?”* De omgevingsmanager geeft hierbij aan dat hij geen idee heeft of dit terecht is, gezien hij pas in augustus 2015 door het waterschap als

omgevingsmanager wordt ingehuurd bij het cluster Baggeren. De omgevingsmanager merkt daarbij verder op dat hij het lastig vindt om samen te werken met iemand die de hele tijd een erfenis uit het verleden aanhaalt; in zijn optiek een andere intentie.

Openheid in de netwerksamenwerking

Er wordt niet door alle respondenten openheid in de netwerksamenwerking ervaren. Twee IPM-leden vinden de openheid beperkt. Zo ervaart de omgevingsmanager de openheid als twijfelachtig: *“Als je heel de tijd cynisch bent, getuigt dit niet van heel erg veel openheid; dan kan je beter gewoon transparant zijn. Daar hadden we nog wel wat kunnen winnen.”* De projectmanager zegt hierover: *“Ja, alles wordt wel op tafel gelegd, denk ik, maar ook niet altijd ten volle...”*. *“Je merkt dan dat er wel onderhuidse dingen soms spelen tussen de personen.”* De overige IPM-leden vinden de openheid binnen de netwerksamenwerking voldoende. Zo zegt de contractmanager: *“Ik heb niet het gevoel, zover ik heb meegekregen, dat er dingen achtergehouden werden of dat er dubbele agenda’s waren.”* De gemeente geeft een krappe voldoende voor de openheid in de netwerksamenwerking. De teamleider geeft aan gevoeld te hebben, dat zijn eerste aanspreekpunt bij het waterschap ook maar gewoon een opdracht had, waarbij er af en toe knelpunten ontstonden in de voortgang of budgettaire gezien, maar waar niet over gesproken werd: *“...ik heb het wel gevoeld, maar we hebben het niet besproken.”*

Voorspelbaarheid samenwerkingspartner

De respondenten reageren neutraal op de voorspelbaarheid van de samenwerkingspartner of vinden deze juist voorspelbaar tot zeer voorspelbaar. Deze voorspelbaarheid is echter vaak niet in positieve zin geformuleerd. Zo vindt de projectmanager: *“Naarmate dat ik hen nu wat langer ken, zijn zij wel voorspelbaarder; dan weet je per definitie al dat het niet zo makkelijk gaat.”* De voorspelbaarheid van de gemeente voor de omgevingsmanager uit zich in het verwachte cynisme van hen. Binnen de uitgevoerde werkzaamheden vindt de gemeente het waterschap ook erg voorspelbaar, maar hangt hier in eerste instantie geen negatieve lading aan. Zo stelt de teamleider: *“...de hele grote veranderingen die zag je aankomen, dus dat was allemaal redelijk voorspelbaar.”* De gemeente vervolgt hierna dat de onvoorspelbaarheid bij het waterschap zich uit in de urgenties die er bij het waterschap spelen: *“...elk jaar kan het weer anders zijn...”*. Zo is er vier jaar lang door het waterschap aangegeven te komen baggeren en gebeurde dit elk jaar niet. Het aangaan van een samenwerkingsverband door het waterschap met de gemeente is wat dat betreft een eerste stap richting het daadwerkelijk uitvoeren van de baggerwerkzaamheden en wel op een efficiënte en effectieve manier. Het jaar na het uitvoeren van de baggerwerkzaamheden voor de schouwvakken 2012-2013 is het waterschap echter voornemens, zonder vorm van overleg richting de gemeente, de baggerwerkzaamheden in de gemeente Dordrecht ‘solistisch’ uit te voeren. Het waterschap wil de baggerwerkzaamheden zonder samenwerkingsovereenkomst uitvoeren en dit houdt in dat het alleen zijn eigen watergangen wil baggeren. Wanneer de gemeente hier lucht van krijgt, wordt het issue direct richting de cluster manager opgeschaald en wordt een en ander halsoverkop nog gerepareerd. De gemeente is namelijk altijd voornemens geweest te willen samenwerken en is daardoor verbolgen om op deze manier buitenspel te worden gezet: *“We zijn wel flink boos geworden en dat heeft ertoe geleid dat we uiteindelijk alsnog wel mee hebben kunnen doen in die aanbesteding en dat we daar een plek in kregen...”*.

Conclusie

Het vertrouwen in de netwerksamenwerking is laag onder de professionals. Bij beide partijen is er sprake van enige vorm van wantrouwen wat de voorspelbaarheid betreft van het gedrag van de samenwerkingspartner en de ervaren openheid in de netwerksamenwerking.

5.6 Doelconsensus

Doelconsensus is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door drie indicatoren: (i) perceptie respondenten over overeenstemming gestelde doelen en (ii) betrokkenheid netwerkleiden bij de gestelde doelen en (iii) aansluiten doelen eigen organisatie. De resultaten worden per indicator besproken.

Overeenstemming gestelde doelen

Vrijwel alle IPM-leden hebben dezelfde perceptie over de gestelde doelen van de netwerksamenwerking. De overlast voor de burger zo veel mogelijk beperken wordt het meest genoemd. Zo stelt de Contractmanager: *“Je hebt in een gebied watergangen van de gemeente Dordrecht en watergangen van het waterschap en als we de*

ene watergang wel komen baggeren en de andere watergang niet in hetzelfde gebied, krijg je daar heel veel vragen over. Dus door ze in één contract te stoppen, kan de opdrachtnemer ze eigenlijk ook achter elkaar uitvoeren of naast elkaar, net hoe je dat wil zeggen. Je pakt echt gewoon een gebied aan en als je dat niet doet, zie je gewoon dat daar soms vragen uit ontstaan vanuit de omgeving.” Om de overlast verder voor de burger tot een minimum te beperken, worden de sloten rondom scholen en sportvelden alleen in een schoolvakantie gebaggerd. Andere doelen die vanuit de IPM-leden naar voren komen zijn: efficiënter werken, doordat er maar één keer wordt aanbesteed en er één contract wordt opgesteld richting de opdrachtnemer, inhalen van de baggerachterstanden en kennisdeling. De gemeente onderstreept min of meer dezelfde doelen als het waterschap. De professional van de gemeente Dordrecht ziet het efficiënt besteden van het maatschappelijke geld en een logische werkverdeling buiten als de doelen van de netwerksamenwerking: *“Daar waar je samenwerkt, maak je overal minder kosten. Deze kosten worden allemaal betaald door de gemeenschap. In jullie geval, maar ook in ons geval. Het lijkt dus logisch om samen te werken. Daarnaast is het efficiënt en logisch in de stad dat je het samen doet. Anders zou het voor kunnen komen dat de ene watergang een jaar eerder gebaggerd zou worden dan de watergang die daarop aansluit in dezelfde wijk in Dordrecht; dat lijkt me niet zo logisch, niet efficiënt.”*

Betrokkenheid

Naast dat er sprake is van een hoge doelconsensus in de netwerksamenwerking, voelen ook vrijwel alle respondenten zich volledig betrokken bij de te bereiken doelen. Eén IPM-lid geeft hierbij wel aan dat hij zich meer betrokken voelt bij het realiseren van het baggeren van de watergangen van het waterschap dan de watergangen van de gemeente, omdat de watergangen van het waterschap voor het einde van het jaar gebaggerd dienen te worden. Een ander IPM-lid voelt zich daarentegen als enige niet betrokken bij de te bereiken doelen die er in de netwerksamenwerking zijn bepaald. Het IPM-lid geeft aan dat dit komt omdat de samenwerking op een ander niveau wordt besloten, waarbij het IPM-team niet wordt betrokken. De meningen zijn verder verdeeld aangaande de mate waarin de betrokkenheid wordt gestimuleerd betreffende de te bereiken doelen. De projectmanager en de contractmanager geven aan dat er van stimulans geen sprake was bij de te bereiken doelen. In de optiek van de teamleider was dit vanuit de kant van de gemeente niet nodig. De omgevingsmanager, contractadviseur en technisch manager ervaren wel een stimulans bij de te bereiken doelen. De contractadviseur ervaart de stimulans door de grote druk die er lag op het bereiken van de doelen: *“Vanuit het IPM-team en vanuit de hogere Stuurgroepen en verder naar boven. Politiek ook vanuit de Heemraad, geld beschikbaar, opmaken met de partner samen, alles natuurlijk volgens de regeltjes, maar wel opschieten.”* Zo ervaart de technisch manager tevens een stimulans door de aandacht die er vanuit het bestuur was: *“De aandacht en dankbaarheid vanuit de bestuurlijke kant. Er was persoonlijk contact, bezoeken van het werk...”*

Aansluiten netwerkdoelen op doelen eigen organisatie

De meningen van de IPM-leden zijn wat verdeeld over het aansluiten van de netwerkdoelen op de doelen van de eigen organisatie. Drie IPM-leden vinden de netwerkdoelen naadloos aansluiten op de doelen van het waterschap. Eén IPM-lid vraagt zich af of het netwerkdoel *minder overlast voor de burger* wel aansluit op het doel van het waterschap dat gewoon wil baggeren. Een ander IPM-lid geeft aan dat de netwerkdoelen in grote mate wel aansluiten op de doelen van het waterschap: *“...we zijn professioneel genoeg om onze doelen goed verwoord te krijgen in de SOK en in het contract en we zijn ook wel in de lead wat dat betreft. Alleen soms, je bent wel in een samenwerking, moet je ook weleens een keer de ander gelijk geven en haal je daar je doelstelling niet helemaal...”*. Vanuit de gemeente sluit het netwerkdoel minder overlast voor de burger erg goed aan op de doelen van de eigen organisatie. De gemeente geeft aan dat juist omdat het baggeren niet direct zichtbaar is, de werkzaamheden gewoon goed geregeld moeten zijn zonder al te veel overlast voor de burgers van Dordrecht. Het baggeren is volgens de gemeente met name vanuit beleid geredeneerd zonder dat er rekening gehouden wordt dat je met mensen te maken hebt. Zo zorgt de gemeente ervoor dat er geen bagger op de kant in de stad gelegd wordt en zij dit afstemt met het waterschap. De respondent van de gemeente doet de volgende uitspraak: *“Bij ons zit in het beleid heel erg van buiten naar binnen denken en bij jullie meer van binnen naar buiten, denk ik.”*

Conclusie

In de netwerksamenwerking is onder de netwerkleiden sprake van een zeer hoge doelconsensus, waarbij de professionals zich tevens betrokken voelen bij de te bereiken doelen. Opgemerkt wordt dat alleen de

ingehuurde IPM-leden een stimulans ervaren om de gestelde doelen te bereiken. De netwerkdoelen sluiten grotendeels aan op de doelen van de eigen organisaties van de samenwerkingspartners.

5.7 Bestuurlijke bereidheid en kracht

Bestuurlijke bereidheid en kracht is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door na te gaan wat de perceptie van de respondenten is met betrekking tot het omgaan met knelpunten door het bestuur.

Alle respondenten geven aan dat er binnen de netwerksamenwerking geen knelpunten zijn geweest die richting het bestuur opgeschaald dienden te worden. Wanneer er knelpunten ontstaan, is het de taak van de desbetreffende issuehouder om het issue eerst in het IPM-team te bespreken. Wanneer er een beslissingsbevoegdheid benodigd is, dient er een Issuerapport opgesteld te worden en wordt het rapport in de Stuurgroep gebracht. Vervolgens is het zaak voor de opdrachtgever om een beslissing te nemen in de betreffende kwestie. Een IPM-lid ervaart verder ook geen gehoor vanuit het bestuur. Slechts voor de operationele problemen, is er nog een luisterend oor: *“Er moet gewoon samengewerkt worden en dat dit lastig is, dat is dan ons probleem. Dan kun je hooguit opschalen naar de Stuurgroep, die gaan het proberen op te lossen en in dit geval de opdrachtgever.”* Een ander IPM-lid heeft geen goed beeld over eventuele knelpunten die richting het bestuur worden opgeschaald. Ook bij de gemeente zijn er geen knelpunten gesignaleerd die opgeschaald moesten worden richting het bestuur. Knelpunten die er tijdens het opstellen van de SOK voorkwamen, kon de teamleider opschalen richting zijn clustermanager: *“...dat ging vrij snel en vrij rap en daar was vrij snel duidelijkheid over wat er aangepakt moest worden.” “...dan was het gelijk urgent en dan was er gelijk aandacht voor. Ja, de lijntjes waren snel gelegd.”* Hierdoor voelde de professional zich gesteund door zijn leidinggevende. Steun van de leidinggevende wordt er ook bij de omgevingsmanager ervaren: *“...even een bemoeienis van een niveauje hoger heeft wel geholpen. Als er een leidinggevende meekijkt, merk je als operationeel betrokkene bij de samenwerkingsovereenkomst dat je wat meer draagvlak hebt en dus ook meer toezeggingen durft te doen. Je bent beter in positie gebracht en dan kun je afspraken maken.”*

Conclusie

In de netwerksamenwerking is bestuurlijke bereidheid en kracht vanuit het bestuur van beide organisaties niet nodig geweest, gezien knelpunten in beide gevallen door een managementlaag werden opgelost die zich net boven de betrokken actoren in het samenwerkingsverband bevonden.

5.8 Praktisch samenspel

Praktisch samenspel is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door twee indicatoren: (i) mate aanwezigheid gemeenschappelijk werkproces en (ii) perceptie respondenten over de mate aanwezigheid van een teamgeest tussen de samenwerkingspartners. De resultaten worden per indicator besproken.

Gemeenschappelijk werkproces

Vrijwel alle respondenten vinden de mate waarin er kennis en informatie met elkaar wordt gedeeld beperkt tot zeer beperkt. De contractadviseur ervaart als enige deze uitwisseling als voldoende: *“...het is gewoon puur technische informatie en kennis ten aanzien van de scope die gedaan moest worden, niet zozeer dat wij al onze nieuwe innovaties met de gemeente zijn gaan delen...”*. *“...gewoon zakelijk, het benodigde.”* De technisch manager ervaart de uitwisseling van kennis en informatie als zeer beperkt: *“...maar dit heeft vooral te maken met het feit dat binnen de meeste gemeenten er geen deskundige is op het gebied van waterhuishoudkundige onderhoud en dit vaak ondergeschoven wordt bij een ander discipline binnen de organisatie.”* Hij geeft daarbij aan dat door tijdsdruk de ontbrekende kennis bij de gemeente ook niet door hen werd opgehaald bij het waterschap. De gemeente ervaart de uitwisseling ook als beperkt. De teamleider geeft als voorbeeld aan dat er op een gegeven moment discussie ontstond over watergangen die voorheen particuliere watergangen werden genoemd. Hierover zijn beleidsmatige keuzes gemaakt en die zijn doorvertaald in de SOK. Hoe de verdeling echter heeft plaatsgevonden, blijft voor de gemeente onduidelijk. Het waterschap heeft richting de gemeente de toezegging gedaan haar hierover nog bij te praten. Dit is echter tot op heden niet gebeurd. Daarnaast geeft de teamleider aan dat er in de informatie-uitwisseling een terugkerend probleem ontstaat met betrekking tot de scope van de watergangen waar de gemeente de onderhoudsplicht heeft. De gemeente heeft de ontvangstplicht en daardoor een financiële verplichting voor alle bagger die uit de hoofdwatergangen van het waterschap komt. Daarnaast wil de gemeente uiteraard ook gelijk de watergangen baggeren waar ze zelf de

onderhoudsplicht heeft. Het is voor de gemeente zodoende belangrijk om vooraf helder te krijgen welk budget hiervoor benodigd is, maar dat het altijd erg lastig is bij het waterschap hier duidelijkheid over te krijgen. De teamleider doet hierover de volgende uitspraak: *“Dat is wel een terugkerend iets waar jullie in de basis nooit aan denken, maar dat dan gevraagd moet worden en dan komt er ontzettend lang helemaal niks en dan komt er daarna een soort van snelle raming of in ieder geval iets waar ik een klein beetje mee kan rekenen of waar ik een klein beetje een gevoel bij krijg van dan kan ik zelf dit wel doen of ik moet gaan schrappen of wat dan ook.”* *“En ik verwachtte dat het waterschap daar een uitspraak over zou doen, een berekening van te maken, maar het lijkt wel alsof dat heel moeilijk is of dat dit niet als taak van het waterschap wordt gezien, maar dat wordt dan niet uitgesproken, dus misschien kan ik zelf ook nog een keer keihard die vraag stellen.”*

In de uitvoering vindt er een aantal registraties plaats. Zo worden er weekstaten en maandrapportages door de directievoerder opgesteld om zowel het waterschap als de gemeente te informeren over de vorderingen van de werkzaamheden. Daarnaast heeft de gemeente de taak om issues, opgetreden risico's en afwijkingen van de voorwaarden zoals in SOK is opgenomen, schriftelijk te rapporteren bij het waterschap. Tot slot registreerde de gemeente vragen en klachten van bewoners en overige actoren.

Binnen de netwerksamenwerking is er geen sprake van procedures en zijn er ook geen werkplannen opgesteld. Zo stelt de omgevingsmanager: *“We hebben verondersteld dat iedereen wist wat hij/zij moest doen.”*

Teamgeest

De onderzoeksresultaten van teamgeest worden besproken aan de hand van de volgende drie kenmerken ervan: (i) initiatiefnemers, (ii) meningsverschillen en fricties bespreekbaar maken en (iii) persoonlijke band.

Initiatiefnemers

Om ervoor te zorgen dat de samenwerking op gang wordt gebracht wordt er vanuit het waterschap een omgevingsmanager naar voren geschoven en vanuit de gemeente een teamleider. Gezien deze personen vanuit hun eigen organisatie zijn aangesteld om de samenwerking te trekken, kan er hier niet gesproken worden over een initiatiefnemer gebaseerd op persoonlijke gedrevenheid. In het onderzoek is echter naar voren gekomen dat er vrijwel bij alle respondenten sprake is van persoonlijke gedrevenheid. Een persoonlijke gedrevenheid om de watergangen in de schouwvakken 2012 en 2013 van de gemeente Dordrecht te baggeren. De persoonlijke gedrevenheid wordt onder de IPM-leden versterkt doordat zij tevens met een deadline en daarbij horende zeer strakke planning van doen hebben. De persoonlijke gedrevenheid bij de gemeente om met het waterschap de samenwerking aan te gaan, uit zich in het feit dat zij de voordelen van het samenwerken erg hoog hebben staan. Het percentage medewerkers dat de voordelen binnen de gemeente inzicht voor de samenwerking wordt als 100% ervaren. De teamleider zegt hierover: *“...die samenwerking daar is aan Dordtse zijde nooit over gediscussieerd of getwijfeld. We moeten gaan samenwerken, punt! Dat is ook een punt van Dordrecht geweest en dat zal ook altijd zo blijven.”*

Meningsverschillen en fricties bespreekbaar maken

Om te kunnen beoordelen in welke mate meningsverschillen en fricties bespreekbaar gemaakt kunnen worden, is er gekeken naar de acceptatie van elkaar als samenwerkingspartner, in welke mate de afspraken werden nagekomen en hoe de communicatie in de netwerksamenwerking is verlopen.

Het merendeel van de IPM-leden geeft aan de samenwerkingspartner te hebben geaccepteerd. Hierbij plaats ik echter de kanttekening dat een aantal dit ook min of meer als een verplichting ziet. Zo zegt de contractadviseur: *“Ja je moet het ermee doen. Ja, kijk in hoeverre heb je dat te accepteren? Dat is gewoon die is voorgesteld en als je iemand hebt die compleet incapabel is, dan trek je aan de bel, maar dat is natuurlijk niet het geval geweest en daarmee heb ik hem geaccepteerd.”* Een IPM-lid geeft aan de samenwerkingspartner beperkt te hebben geaccepteerd. De technisch manager zegt hierover het volgende: *“Misschien ook te weinig omdat je, ik in ieder geval, uitga van mijn eigen kennisniveau en vanuit dat standpunt ook verwacht dat de ander het ook begrijpt.”* Vanuit de gemeente wordt aangegeven de samenwerkingspartner voldoende te hebben geaccepteerd.

De professionals ervaren het nakomen van de afspraken in ieder geval als voldoende tot ruim voldoende. De omgevingsmanager zegt hierover: *“Hoe die afspraken zijn nagekomen, zou ik met een negen betitelen.”* De technisch manager geeft het volgende aan: *“De partijen hebben zich goed aan de afspraken gehouden.”* De gemeente geeft aan dat de taken en afspraken, zoals in de SOK zijn vastgelegd wel als zodanig zijn afgerond.

Verder wordt er enige vorm van wrijving ervaren in het verloop van de communicatie binnen de netwerksamenwerking. Vrijwel alle respondenten vinden de communicatie stroef verlopen. Eén IPM-lid ervaart dit als zeer stroef. Hij beschrijft het als trekken aan een dood paard: *“Ik denk en dat merk ik ook nu weer, daar zitten een aantal mensen al jarenlang in hun rol en die zijn gefrustreerd van ons instituut. Er zijn onderhuids dingen die niet uitgesproken zijn of worden, maar speelt allemaal wel mee.”* De contractadviseur ervaart een stroefheid in het feit dat het waterschap eerder zijn zaken op orde heeft om een opdracht naar de markt weg te zetten, dan de gemeente. Hij plaatst hierbij echter de volgende kanttekening: *“En dat is misschien ook wel omdat wij de partners te laat benaderen...”*. *“...natuurlijk kan je dan zeggen ja ze zijn traag, maar je kan ook denken hoe kan ik hierin acteren aan de voorkant; toch ook eerder benaderen.”* De gemeente ervaart de stroefheid in de discussies die er speelden en de soms trage reacties vanuit het waterschap. De teamleider zegt hierover: *“Inhoudelijk waren we het soms gewoon niet met elkaar eens en dat levert de discussie op. Ik kan me wel herinneren dat ik soms een iets snellere reactie had verwacht dan ik kreeg. Dat het wel lang op zich liet wachten dat ik antwoord kreeg op een vraag...”*. Meningsverschillen die de samenwerkingspartners niet kunnen beslechten, worden in het midden gelaten. Wel wordt er altijd geprobeerd te onderhandelen om bij discussies tot overeenstemming te komen. Zo stelt de omgevingsmanager: *“We hebben op een gegeven moment gezegd: we zijn het hier niet met elkaar over eens, dus gaan we het er gewoon niet meer over hebben. Als je daarover blijft discussiëren terwijl je een samenwerkingsovereenkomst hebt, werkt dit gewoon niet in je voordeel. Natuurlijk werd er wel gewoon onderhandeld. Je wil allebei onderhandelen, je wil allebei verder. Dus dan moet je daar maar tot een overeenstemming komen.”* In het veld worden issues beslecht tussen de directievoerder en de opdrachtnemer. Wanneer zij er niet met elkaar uitkomen, komt de contractmanager in beeld, die het issue in het IPM-team brengt. Een issue wordt in het veld echter al wel vrij snel gesplitst naar waterschap of gemeente. Wanneer het een issue betreft over een watergang waar het waterschap de onderhoudsplicht heeft, wordt het een probleem van het waterschap en vice versa. De contractadviseur vult verder aan dat er tijdens de uitvoering van de werkzaamheden er soms ongewenste situaties ontstonden, waarbij de gemeente soms enerzijds overtuigd moest worden om conform het bestek te werken, anderzijds het waterschap van het bestek moest afwijken wat dan contractuele consequenties met zich meebracht. Volgens de contractadviseur werd dit echter altijd in goed overleg opgelost en was het eigenlijk ook nooit een issue.

Persoonlijke band

Om te kunnen beoordelen in welke mate er sprake is van een persoonlijke band tussen de samenwerkingspartners is er gekeken naar de mate van ruimte voor informeel contact tussen de samenwerkingspartners en hoe de respondenten de sfeer tijdens de samenwerking hebben ervaren.

Contactmomenten buiten de officiële contactmomenten om worden door twee IPM-leden totaal niet ervaren. Eén IPM-lid ervaart dit als beperkt. Er kon wel makkelijk contact gezocht worden met elkaar, maar het betreffende IPM-lid plaatst hierbij ook gelijk de volgende kanttekening: *“...alleen of dat er opgenomen wordt, dat gebeurde dus niet. Je kon wel contact zoeken, maar er was niet altijd snel response.”* De overige twee IPM-leden beoordelen dit contact met een ruim voldoende. De omgevingsmanager zegt hierover: *“We konden elkaar gewoon informeel spreken. Dat ging goed. Ik zou het een zeven geven.”* De gemeente ervaart het contact buiten de officiële contactmomenten om als voldoende.

De professionals zijn gematigd positief over de sfeer in de netwerksamenwerking. De omgevingsmanager heeft de sfeer als constructief beoordeeld. De technisch manager beoordeelt de sfeer als goed, echter met de kanttekening dat kennis en ervaring vaak niet aanwezig is bij de gemeente, wat de sfeer weer kan beïnvloeden. De contractadviseur beoordeelt de sfeer met: *“...op zich wel ok, je hoeft niet elkaars vriend te worden dat is heel simpel. Je moet het gewoon zakelijk blijven zien.”* Wat de sfeer in zijn optiek negatief heeft beïnvloed, is het feit dat de gemeente soms andere ideeën had over hoe bepaalde zaken opgelost moesten worden, of op een te laat tijdstip zaken aanhaalde. Hij merkt hierover op: *“Beïnvloedt in bepaalde mate de sfeer en de ene persoon kan daar beter mee omgaan dan de andere en die trekt zich daar meer van aan dan de ander.”* Wat de sfeer echter in zijn optiek positief beïnvloedde was het feit dat de gemeente nooit te lang stil bleef staan bij gesteggel met het waterschap over oplossingsrichtingen, zodat de directievoerder en de opdrachtnemer hier zo min mogelijk last van hadden. De projectmanager vindt de sfeer in de netwerksamenwerking weleens gespannen doordat netwerkleden vanuit beide partijen onder druk worden gezet: *“Hetzij ons voorbereidingsteam weer door een bepaalde opschaling aan de kant van de gemeente en vice versa dat wij weer opschalen en hen onder druk zetten van joh kom nou op met die reviewformulieren.”* De gemeente beoordeelt de sfeer met een krappe voldoende. De teamleider heeft in elke

fase van het project met een ander IPM-lid te maken. In zijn optiek verschilt het erg per persoon of het in zijn aard zit om daadwerkelijk te willen samenwerken of niet.

Conclusie

De professionals vinden elkaar in het uitvoeringsproces, maar dit gaat niet zonder discussie of conflict. Binnen de netwerksamenwerking is er nog geen sprake van een gemeenschappelijk werkproces. De informatie-uitwisseling laat volgens vrijwel alle respondenten nog te wensen over en ook zijn er geen procedures en werkplannen aanwezig. Alhoewel er verder van teamgeest nog niet echt sprake is, gaat men buiten in het veld vrij pragmatisch met issues om en worden deze in goed overleg opgelost. Verder is er binnen de netwerksamenwerking persoonlijke gedrevenheid aanwezig onder de professionals. Deze persoonlijke gedrevenheid is echter gebaseerd op belangen die voortkomen vanuit de eigen organisatie. Positief binnen de netwerksamenwerking is het nakomen van afspraken door de netwerkleden.

5.9 Netwerkcompetenties

Netwerkcompetenties is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door drie indicatoren: (i) conflictoplossend vermogen van de samenwerkingspartners, (ii) coördinatievaardigheden van de samenwerkingspartners en (iii) competenties van samenwerkingspartners om netwerk te verzekeren van externe legitimiteit. Per indicator worden de resultaten besproken.

Conflictoplossend vermogen

Een belangrijke netwerkcompetentie voor deelnemende organisaties in de netwerksamenwerking is het conflictoplossend vermogen. De conflicten waar de professionals niet met elkaar uitkwamen, werden opgeschaald naar een hoger managementniveau. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de kostenverdeling die in de SOK is opgenomen. Een ander conflict dat bij het opstellen van de SOK naar voren kwam, was het feit dat de gemeente Dordrecht regels hanteert ten aanzien van social return on investment en het waterschap niet. Het leverde volgens de omgevingsmanager discussie en administratief gedoe op. Hij zegt over het belang van de gemeente het volgende: *“Dit houdt in dat je bepaalde groepen een kans geeft en ze laat meeprofiteren van het werk dat je uitvoert, dat heeft het waterschap niet. Het waterschap heeft hele andere belangen, namelijk met zo min mogelijk geld, zoveel mogelijk bagger verwijderen, zodat je heel lang niet terug hoeft te komen.”* De omgevingsmanager geeft aan dat door creatief met de betreffende belemmerende factor om te gaan, het toch goed in het contract kon worden opgenomen.

Coördinatievaardigheden

Alle IPM-leden ervaren vrijwel dezelfde sturing op rollen en verantwoordelijkheden van netwerkleden in de netwerksamenwerking. Eenieder ervaart dit vanuit de eigen projectstructuur. De projectmanager stuurt strak vanuit de planning de IPM-rolhouders aan en deze rolhouders sturen vervolgens hun eigen mensen weer aan. De omgevingsmanager zegt hierover: *“Dat ging gewoon volgens de organisatiestructuur, dus er was geen kruissturing. Ik stuur geen mensen van de gemeente aan en andersom ook niet. Bij het waterschap was het gewoon zo: de opdrachtgever stuurt het IPM-team aan en het IPM-team heeft vijf rolhouders. Dat waren allemaal managers van kleine subprojecten, per discipline. Een discipline Omgeving, Techniek, Contract, Geld, Tijd en het Overall Management. En die vijf rolhouders stuurden weer hun eigen team aan. Zij hadden ook een eigen team met adviseurs en van daaruit was ook weer een eigen aansturing.”* De teamleider vanuit de gemeente ziet het sturen op verantwoordelijkheden meer het af en toe inschakelen van zijn clustermanager. Hij geeft aan namelijk zelf goed te weten welke ruimte hij heeft en waar hij verantwoordelijkheden over moet afleggen. Hij vertelt dat uiteindelijk iedereen die een baas boven zich heeft, wordt aangestuurd, maar dat de gemeente in dat opzicht toch anders werkt dan het waterschap. Hij merkt hierover op: *“Wij werken met zoveel mogelijk verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Dat maakt dat ik als teamleider, ook in mijn vorige rol van beheerder, ook wel de keuze mocht maken en veel zelf mocht bepalen. Ik had gewoon zelf veel ruimte en veel verantwoordelijkheden.”*

Externe legitimiteit

Om het netwerk te verzekeren van legitimiteit vanuit de omgeving worden de burgers in het te baggeren gebied voor de uitvoering van de werkzaamheden op verschillende manieren geïnformeerd en zodoende betrokken bij de werkzaamheden. Er vindt algemene berichtgeving in de kranten plaats, huis-aan-huisbriefjes verspreid door de opdrachtnemer en er wordt een website in het leven geroepen www.dordrecht.nl/baggeren.

Conclusie

De deelnemende organisaties beschikken over competenties wanneer er gekeken wordt naar het conflictoplossend vermogen en het voorzien van het netwerk van externe legitimiteit. Verder vindt er bij het waterschap sturing op de rollen en verantwoordelijkheden plaats vanuit de projectstructuur, terwijl daar bij de professional van de gemeente niet echt sprake van is.

5.10 Netwerkmanager

Netwerkmanager is een onafhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door twee indicatoren: (i) vermogen netwerkmanager in stand houden netwerk en (ii) vermogen netwerkmanager besturen netwerk. Per indicator worden de resultaten besproken.

In stand houden netwerk

Binnen de netwerksamenwerking is er geen netwerkmanager aangesteld om het netwerk in stand te houden of aan te sturen. Alle IPM-leden zien de omgevingsmanager echter aan de kant van het waterschap als een soort netwerkmanager. De persoon die het netwerk aanstuurt en wordt gezien als de spin in het web, gezien de omgevingsmanager de contacten met de omgeving managet. Deze rol wordt door de IPM-leden ook aan de omgevingsmanager toegeschreven omdat deze in hun optiek ervoor heeft gezorgd dat er een ondertekende SOK tot stand is gekomen, wat groen licht gaf voor de samenwerking. De rol van netwerkmanager wordt aan de kant van de gemeente vanuit het waterschap aan de teamleider toegeschreven. De IPM-leden zijn allen uitermate tevreden over de aanwezige vaardigheden van de omgevingsmanager als netwerkmanager. Er is bij de omgevingsmanager voldoende kennis aanwezig en de opgestelde SOK is een prima document geweest om met elkaar samen te werken. De meningen vanuit de IPM-leden over de vaardigheden van de teamleider als netwerkmanager zijn verdeeld en gaan van capabel, naar voldoende tot gering. Zo wordt er bijvoorbeeld geuit dat de teamleider over voldoende vaardigheden beschikt, maar doordat hij er praktisch alleen voor staat het baggeren in zijn optiek onvoldoende aandacht krijgt: *“Nou ik denk wel dat hij de vaardigheden heeft. Alleen zijn prioriteiten liggen niet waar ze moeten liggen, die zouden in ons geval moeten liggen bij het baggeren.”* Een ander IPM-lid is wat kritischer en bestempelt de vaardigheden van de teamleider als gering: *“...dan zou je ook verwachten dat hij meer kennis zou hebben van hetgeen dat er afgesproken is en wat er vastgelegd is.”*

Besturen netwerk

Zoals hierboven reeds beschreven, kent de netwerksamenwerking geen aparte netwerkmanager. De opgestelde SOK in de netwerksamenwerking is leidend geweest binnen de netwerksamenwerking. De omgevingsmanager en de teamleider hebben er gezamenlijk voor gezorgd dat overeenstemming is bereikt over de te bereiken doelen, verplichtingen en uit te voeren taken. Ervoor zorgdragen dat er voldoende resources binnen de netwerksamenwerking aanwezig zijn, is zodoende dan ook door het bestuur geregeld. Het merendeel van het IPM-team vindt dat er voldoende resources door het bestuur verstrekt zijn om de gestelde doelen te bereiken. Ook op het gebied van kennis is er volgens de contractadviseur voldoende geïnvesteerd en hij denkt dat deze kennis ook wel aanwezig is bij de samenwerkingspartner. Hij merkt daarbij op: *“...alleen je moet hun ook wel de kans geven om die goed te benutten en tijdig te kunnen benutten. Wij zijn ingericht daarvoor en zij doen het erbij, dat moet je gewoon niet vergeten. Eén van de core business van het waterschap is baggeren en voor de gemeente niet natuurlijk en dat maakt het wel anders.”* De technisch manager zegt over de aanwezigheid van kennis het volgende: *“...al blijft een kanttekening dat men vanuit het oogpunt van kennis men van de gemeente minder kan verwachten en op dit punt zal WSHD haar rol als waterautoriteit beter moeten borgen in dit soort samenwerkingsverbanden.”* Daarnaast ziet de projectmanager ook in dat samenwerken tijd kost en betekent dat er tijd moet zijn om in elkaar te investeren: *“Het is hetzelfde als een huwelijk, dat is geven en nemen en dat is investeren in elkaar. Daar is eigenlijk en zeker in het baggerproject, gewoon geen tijd voor. Dat is gewoon vlammen.”* De omgevingsmanager merkt op dat er vanuit de gemeente meer geïnvesteerd had kunnen worden in de capaciteit. Het gebrek leidde in zijn optiek echter niet tot problemen: *“We moesten gewoon veel zelf doen. Er had bij de gemeente wel wat meer capaciteit vrijgemaakt kunnen worden.”* De gemeente vindt dat er vanuit het bestuur ruimschoots is geïnvesteerd in resources: *“...vanuit hier is er alles aan gedaan om dat voor elkaar te krijgen”.* Hij vraagt zich daarbij wel af hoe het waterschap daarover denkt.

Conclusie

De respondenten hebben een verschillende kijk op de aanwezige kennis en capaciteit die aanwezig is bij de samenwerkingspartner. De netwerksamenwerking heeft echter geen apart aangestelde netwerkmanager. De professionals zien wel twee mensen in het netwerk die deels invulling geven aan deze rol en dat redelijk effectief lijken te doen.

5.11 Verloop netwerksamenwerking

Verloop netwerksamenwerking is een afhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door de perceptie van de respondenten te onderzoeken op hoe zij het verloop van het proces hebben ervaren.

Vanuit het waterschap wordt vrijwel door alle IPM-leden de woorden *traag, moeizaam of lastig* wel een keer gebruikt wanneer het verloop van de netwerksamenwerking door hen wordt beschreven. Het verloop van de netwerksamenwerking kan gefaseerd worden bekeken.

In fase 1 *lering trekken* wordt opgemerkt dat er zowel bij het waterschap als de gemeente de behoefte aanwezig is om gezamenlijk de opgelopen achterstand in de baggeropgave aan te pakken. Het probleem heeft bestuurlijke prioriteit gekregen.

In fase 2 *doelen* bepalen, probeert het waterschap en de gemeente overeenstemming te bereiken over te bereiken doelen en deze doelen vast te leggen in een SOK. Om tot overeenstemming te komen, werken de verschillende visies in deze fase als een vertragende factor. Zo stelt een IPM-lid: *“Continue traagheid en de verschillende visies. Wij baggeren alles uniform zoals wij vinden dat er gebaggerd moet worden, maar een gemeente, ook de gemeente Dordrecht heeft daar ook weer zo zijn eigen visie op. Ze baggeren minder en hebben hun eigen interpretaties en visies en die matchen niet altijd en dat veroorzaakt discussie en dat verschil in inzicht moet je allemaal weer zien te beslechten of te verduidelijken of te beargumenteren en dat kost allemaal tijd.”* Ook de gemeente heeft het verloop van de samenwerking in deze fase niet als soepel ervaren. Er zijn namelijk voor het eerst keiharde afspraken gemaakt binnen een samenwerking die vastgelegd werden in een SOK. Het maken van deze afspraken zorgde voor veel discussie en werkte in de optiek van de teamleider als een vertragende factor. In deze fase vindt de omgevingsmanager het lastig een samenwerking op te bouwen tussen overheden die beide hun eigen regels willen blijven hanteren: *“Het is wel zo dat het een en ander moeizaam ging, omdat je met twee overheidsorganen te maken hebt die allebei hun eigen regels hanteren. En als je continu bezig bent om in de samenwerking voort te bouwen op twee verschillende organisaties met eigen regels, kost dat wel tijd en gedoe.”* Daarnaast geeft de omgevingsmanager aan dat de vele personele wisselingen zorgden voor onduidelijkheden en konden leiden tot strubbelingen: *“Hierdoor moet je telkens opnieuw kennis maken met het project en sta je voor voldongen feiten. Dit leverde wel eens wat onduidelijkheid op over en weer; die onduidelijkheid zorgt ook wel voor strubbelingen.”* *“Ook moet je steeds zoeken naar rolverdeling. Als je al heel lang met elkaar samenwerkt, is de rolverdeling en zijn de verantwoordelijkheden over en weer duidelijk. Bij deze samenwerking was dit nog niet duidelijk, dus op het moment dat ik me ermee ging bemoeien, ga je daar weer eerst nieuwe afspraken over maken. Dan ben je eerst nog zoekende, later ga je daar afspraken over maken en dan weet iedereen ongeveer wel hoe het zat. Als er dan weer nieuwe mensen bij komen die het eigenlijk net weer anders gewend zijn, is dat best lastig.”*

In fase 3 *praktisch samenwerken* vindt de voorbereidingsfase plaats. De verplichtingen en taken van het waterschap en de gemeente, zoals in de SOK vermeld, kan ten uitvoer worden gebracht door de operationele tak. Dit houdt beknopt het volgende in: (i) inpeilen sliblaag en bemonsteren/analyseren waterbodem door het waterschap, voor de watergangen waarvoor het waterschap de onderhoudsplicht heeft, (ii) inpeilen sliblaag en bemonsteren/analyseren waterbodem door de gemeente, voor de watergangen waarvoor de gemeente de onderhoudsplicht heeft, (iii) waterschap stelt het totale bestek op, (iv) het waterschap stelt de directieraming op, waarbij de kosten voor het waterschap en gemeente afzonderlijk inzichtelijk wordt gemaakt, (v) het bestek en de directieraming wordt ter goedkeuring door het waterschap aan de gemeente aangeboden; de akkoordverklaring wordt door beide partijen geparafeerd, (vi) waterschap maakt afspraken met ontvangstplichtigen met betrekking tot de ontvangst van de bagger en (vi) de gemeente informeert stakeholders over de start van de baggerwerkzaamheden. Het merendeel van de IPM-teamleden geeft aan dat het percentage van mensen binnen de projectorganisatie bijzonder laag is die de voordelen inzien van de netwerksamenwerking. Volgens een respondent betreft het met name de operationele tak. In hun optiek brengt de netwerksamenwerking gedoe (geld en de inhoud van het bestek) met zich mee dat zij moeten oplossen. Een respondent zegt hierover: *“Iedereen doet het eigenlijk omdat het een beetje moet, merk je op de werkvloer. Maar het gaat niet van harte of proactief.”* Zij zijn dan ook voorstander om de

baggerwerkzaamheden uit te voeren zonder samenwerkingsverband. Het bestek is namelijk al gereed waar het waterschap de onderhoudsplicht heeft en moet door het aangaan van de netwerksamenwerking worden aangepast. De watergangen waar de gemeente de onderhoudsplicht heeft, moeten ook in het bestek worden opgenomen. De gemeente werkt hierbij met andere systemen, wat het samenvoegen van de door hen aangeleverde gegevens aan het waterschap erg lastig maakt. De omgevingsmanager zegt hierover: *“Andere datasystemen. “En dan blijkt ook nog eens dat de gegevens eigenlijk niet helemaal met elkaar overeenkomen qua vorm en formaat. En dat maakt de uitwisseling heel erg lastig. Het gebeurt wel, maar er zit gewoon een soort gat tussen en je moet weer omvormen.”* Ook de contractmanager ervaart het uitwisselen van gegevens met de gemeente om het bestek voor te bereiden als niet soepel: *““Het heen en weer mailen, het werkt gewoon niet snel. Het zijn twee trage organisaties, dat komt slecht van de grond.”* De technisch manager ervaart het beleid dat het waterschap hanteert bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden als moeilijk en belemmerend in deze fase, waardoor er ook discussie ontstond over de kostenverdeling. *“Vanuit technisch oogpunt was het moeilijk en belemmerend ten aanzien van de uitgangspunten en daarmee de kostenverdeling. Het waterschap wil graag baggeren tot de vaste bodem met als uitgangspunt een betere waterkwaliteit. De gemeente wil baggeren tot de Keur-diepte omdat er dan minder bagger uitkomt, maar zij wel aan haar verplichting van aan- en afvoer moet voldoen.”* Het waterschap hanteert verder een strakke planning om het bestek te kunnen aanbesteden om op deze manier de achterstallige baggerwerkzaamheden voor 31 december 2016 gerealiseerd te hebben. De projectmanager ervaart daarentegen een samenwerkingspartner tegenover zich die hier totaal anders in staat: *“Wat je natuurlijk merkt, is dat voor ons het baggeren de hoogste prioriteit heeft en voor de gemeente is dat van we doen het erbij. Er is totaal geen ‘sense of urgency’ in dit geval bij de gemeente. Als we kijken naar het op tijd leveren van gegevens, reageren op zaken ter review en dat soort zaken. Dat liep niet helemaal synchroon. Wij zitten natuurlijk dan volop strak in de planning. Zeker met aanbestedingen dan moet je je daar ook helemaal aan houden. Als dan één van de partijen zich daar niet echt aan houdt, dan is dat lastig samenwerken.”* De projectmanager geeft daarbij echter ook aan te denken dat de gemeente juist bij het waterschap een bepaalde traagheid ervaart. Hij zegt hierover: *“De gemeente ervaart natuurlijk ook bij ons bepaalde zaken als traagheid of star, niet mee willen buigen, die vinden ons een log, star instituut.”*

In fase 4 *structureren* worden de eerste inhoudelijke resultaten zichtbaar. Deze fase verloopt in de aanbestedingsfase nog deels stroef. De contractmanager laat doorschemeren een samenwerkingsverband niet altijd ideaal te vinden en hij mist bij het waterschap nog wat professionaliteit: *“Er zijn wel dingen stroef verlopen. Ik denk niet dat een samenwerking altijd ideaal is, omdat het waterschap toch wel een bijzonder bestuurlijk gevoelige organisatie is, gemeentes ook. Alleen al waar het bij mij mee begon, is het handtekeningen plaatsen onder een opdrachtbrief.”* *“Normaal duurt ondertekenen een week, nu drie weken. Ja en als je daar met de planning geen rekening mee houdt, loop je gelijk al achter. En ook kleine dingetjes in de zin van willen wij als waterschap als eerste tekenen of als laatste, waar wij als organisatie gewoon nog niet professioneel genoeg in zijn. Wij wilden dus als laatste tekenen.”* In de uitvoeringsfase verloopt de netwerksamenwerking wat soepeler. De volgende taken vinden in deze fase plaats: (i) gemeente voert de besteksadministratie, (ii) gemeente verzorgt toezicht en directievoering, (iii) gemeente rapporteert schriftelijk issues, opgetreden risico's en afwijkingen aan het waterschap en nemen hierover een gezamenlijke beslissing, (iv) gegevens voor het uitpeilen worden ter beschikking gesteld aan gemeente en waterschap, (v) gemeente handelt vragen en klachten af van stakeholders en (vi) gemeente informeert stakeholders over de voortgang van het werk. Over deze fase worden er door de respondenten enkele algemene opmerkingen gemaakt. Zo vindt de technisch manager het praktisch samenwerken tijdens het daadwerkelijk realiseren van de baggerwerkzaamheden goed gaan. Hij doet de volgende uitspraak: *“De praktische samenwerking zoals gezamenlijk toezicht ging goed.”* Ook de projectmanager laat zich positief uit over deze fase: *“De echte meerwaarde vind ik dat op het werk mensen zitten, in dit geval van de gemeente zelf en die dus gewoon echt de omgeving en de situatie kennen en ook bewoners kennen en dat het werk gewoon veel soepeler gaat in de uitvoering.”* Daarbij ziet de projectmanager verder nog het voordeel dat er door de directievoerders en toezichthouders veel klachten worden afgevangen of geregeld. De contractadviseur ervaart nog wat moeizame momenten, maar schrijft dit eigenlijk toe aan het feit dat het waterschap de waterautoriteit is met de daarbij behorende kennis en de gemeente dit gewoonweg niet is. Ook de omgevingsmanager ervaart enige moeizame momenten in de uitvoeringsfase. Zo vindt hij het lastig dat de operationele aansturing van de directievoerder alleen bij de gemeente is belegd, terwijl de gemeente in veel mindere mate betrokken is geweest in de voorbereiding en nu in de uitvoering het eerste aanspreekpunt is van de directievoerder; ook voor watergangen waar het waterschap de onderhoudsplicht heeft. Het besluit om een watergang wel of niet te baggeren ligt bij de onderhoudsplichtige en dus niet alleen

bij de gemeente. Het wordt in de uitvoering echter pragmatisch opgelost. Wanneer zich problemen voordoen bij watergangen waar het waterschap de onderhoudsplicht heeft, worden mensen van het waterschap naar voren geschoven om het op te lossen. Over het verloop van het proces is de contractadviseur overigens in het algemeen wel positief. Hij geeft aan: *“Wisselend en dan het ene moment snel en positief, snelle reacties, heldere antwoorden, andere momenten wat lastiger, trager en wellicht ook wel doordat zij wat minder bekend zijn met de materie en beleidzaken en dat het daarop wel een beetje opstroopte. Maar over het algemeen wel positief.”* Ook de gemeente ervaart in de uitvoeringsfase een soepeler verloop. De SOK creëerde duidelijkheid, waarvan geprofiteerd kon worden. De teamleider zegt hierover: *“Dat het helder is wie wat doet, tegen welke kosten en dat je daar in het geval van onenigheid of conflict op terug kunt vallen.”* De teamleider plaatst echter een kanttekening bij het verloop van de netwerksamenwerking in zijn algemeen. Hij vindt het lastig dat er niet altijd samengewerkt wil worden. Hierbij is het erg afhankelijk met wie de teamleider aan tafel zit of de intentie en bereidheid er is om er samen uit te komen.

Het verloop van de netwerksamenwerking wordt verder gekenmerkt door een hoge mate van afhankelijkheid tussen de netwerkliden in het uitvoeren van hun taken. In elke fase van de samenwerking hebben netwerkliden informatie nodig van andere netwerkliden om hun taak te kunnen uitvoeren. Zo leveren de mensen van het technisch team als voorbeeld in de voorbereiding gegevens aan een GIS-medewerker over waar de bagger wel of niet op de kant kan door het doen van een inventarisatie in het veld. Deze gegevens worden op een kaart verwerkt die het omgevingsmanagementteam weer gebruikt om afspraken te maken met (semi)-overheden die een ontvangstplicht hebben. De omgevingsmanager merkt over deze sterke afhankelijkheid het volgende op: *“De operationele taken die uit drie afdelingen bestaan: de voorbereidingen, de aanbesteding en uitvoering hadden we belegd bij het waterschap en de gemeente. Dus dan ben je heel erg sterk van elkaar afhankelijk. De gemeente was afhankelijk van onze voorbereiding en de kwaliteit daarvan en voor de aanbesteding ook en wij weer van de uitvoering, die bij de gemeente lag.”*

Conclusie

Het verloop van de samenwerking vindt gefaseerd plaats. Fase 1 *lering* trekken verloopt soepel, de opgelopen achterstand in de baggerwerkzaamheden heeft bestuurlijke prioriteit gekregen. Zowel het waterschap als de gemeente voelt de noodzaak dit probleem gezamenlijk op te pakken. Fase 2 *doelen bepalen* en fase 3 *praktisch samenwerken* verloopt niet soepel. De geïnterviewde professionals hebben hierop allen hun eigen perceptie. De belemmeringen worden geschaard onder tegengestelde prioritering, bureaucratie, personele wisselingen, minder kennis aanwezig bij de samenwerkingspartner, het beleid van het waterschap en het niet willen samenwerken. Fase 4 *structureren* verloopt van deels stroef in de aanbestedingsfase naar soepel in de uitvoeringsfase. Binnen de netwerksamenwerking zijn de netwerkliden sterk afhankelijk van elkaar.

5.12 Praktische resultaten

Praktische resultaten is een afhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door vijf indicatoren: (i) het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden in document, (ii) de aanwezigheid van een overlegstructuur, (iii) de aanwezigheid van procedures en werkplannen, (iv) aanbod geleverde diensten en (v) perceptie respondenten op praktische resultaten. De resultaten worden per indicator besproken.

Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden

De samenwerking wordt door beide partijen, zoals eerder reeds vermeld, geformaliseerd door met elkaar een SOK vast te stellen. In de SOK worden de algemene verplichtingen van zowel het waterschap als de gemeente weergegeven. Daarnaast worden de verplichtingen en de uitvoering van taken van beide partijen opgesomd. Deze worden uitgesplitst in drie fasen: (i) voorbereidingsfase, (ii) aanbestedingsfase en (iii) uitvoeringsfase. Zodoende is het voor beide partijen duidelijk wie in welke fase verantwoordelijk is voor welke taak. De contractadviseur zegt over de organisatie van de samenwerking het volgende: *“...middels de samenwerkingsovereenkomst, daar worden de afspraken vastgelegd vanaf het hele traject van inventarisatie van wat gaan we doen tot aan oplevering en elke fase wordt daarin beschreven en wie wat doet en welke inspanning daarbij hoort en welke kostenverdeling daarbij hoort, dus op zich goed.”*

Overlegstructuur

Vanuit het waterschap ervaren de betrokkenen gedurende de samenwerking geen vaste overlegstructuur. Wanneer men elkaar nodig heeft, weet men elkaar te vinden. De omgevingsmanager merkt hierover op: *“Er*

was geen vaste overlegstructuur met een vaste frequentie, maar als het nodig was gingen we zeker overleggen. Dit kwam echter voor het grootste deel vanuit het waterschap.” De contractadviseur zegt hierover: “Niet structureel nee. Incidenteel wel en natuurlijk gewoon contact via de mail of telefonisch, maar geen structureel overleg.” Ook vanuit de gemeente wordt geen vaste overlegstructuur ervaren. De teamleider geeft hierover aan: “Nee dat was er volgens mij niet. Het was meer overleg daar waar het nodig was. Ik hecht ook niet zoveel waarde aan dat dit volgens een vaste structuur gaat. Ik vind het belangrijk dat ze elkaar weten te vinden als dat nodig is, dat is vanuit het belangrijkste.” In de uitvoeringsfase vinden er echter vijfmaal, vierwekelijks een bouwvergadering plaats. Bij dit overleg zijn de volgende partijen aanwezig: de directievoerder en toezichthouder en de opdrachtnemer. De directievoerder en toezichthouder zijn aangesteld door de gemeente en vertegenwoordigen tijdens alle overleggen beide opdrachtgevers. De opdrachtgevers worden door middel van een bouwverslag geïnformeerd over de voortgang van de werkzaamheden.

Procedures en werkplannen

Over de mate van aanwezigheid van procedures is vrijwel eenieder hier eenduidig over; die zijn er niet. De SOK wordt als een soort van werkplan gezien waarin op hoofdlijnen beschreven is wie wat moet doen. De technisch manager ziet het bestek echter als werkplan. Het bestek is in zijn optiek het werkplan voor de opdrachtnemer.

Aanbod geleverde diensten

In dit onderzoek wordt voor het aanbod geleverde diensten gekeken naar het aantal gebaggerde watergangen zoals blijkt uit de weekrapportages. In de weekrapportage vermeldt de opdrachtnemer per bestekspost de uitgevoerde werkzaamheden, de vorderingen van het werk en eventuele bestekswijzigingen, meer- en minderwerk en extra werk. Deze weekstaten creëren een uitstekend overzicht met behaalde praktische resultaten, die wekelijks door de opdrachtnemer aan de opdrachtgevers worden verstrekt.

Perceptie op praktische resultaten

De respondenten zien vrijwel allemaal behaalde praktische resultaten binnen de netwerksamenwerking. Eén respondent geeft aan hierbij geen goed beeld te hebben. De gebaggerde watergangen wordt door een meerderheid van de respondenten als een praktisch resultaat ervaren.

Andere voorbeelden van genoemde praktische resultaten zijn: voorrang krijgen om de watergangen van Hollandse Delta als eerste te baggeren, het nemen van snelle beslissingen over afwijkingen in de uitvoering en het ondertekenen van de SOK.

Conclusie

Er is in de netwerksamenwerking geen sprake van een vaste overlegstructuur en er zijn geen aparte procedures of werkplannen gecreëerd. Wel zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartners geformaliseerd in een document. De geleverde dienst, het baggeren van de watergangen, zijn praktische resultaten die wekelijks worden gerapporteerd aan de opdrachtgevers. Daarnaast worden door vrijwel alle respondenten praktische resultaten behaald.

5.13 Succesvolle netwerksamenwerking

Succesvolle netwerksamenwerking is een afhankelijke variabele in het conceptueel model. De variabele is meetbaar gemaakt door zes indicatoren: (i) voordelen voor beide partijen volgens respondenten, (ii) tijdig baggeren, zoals blijkt uit rapportages, (iii) daadwerkelijke dienstverlening zoals blijkt uit het proces-verbaal van opname, (iv) tevredenheid respondenten over dienstverlening, (v) tevredenheid vanuit omgeving over dienstverlening zoals blijkt uit het aantal klachtenmeldingen en (vi) functioneren watersysteem, zoals blijkt uit proces-verbaal van opname. De resultaten worden per indicator besproken.

Voordelen beide partijen

Alle respondenten zien een aantal voordelen om met elkaar samen te werken. Een belangrijk voordeel voor de netwerkleiden is het verminderen van de overlast voor de burger. Door met elkaar samen te werken, zal er in een te baggeren gebied maar één keer een opdrachtnemer langskomen en is er voor de burger slechts één aanspreekpunt. Een ander voordeel dat wordt gezien, zijn de lagere kosten voor beide partijen doordat er maar één keer aanbesteed wordt en er zodoende ook slechts sprake is van één contract dat gemanaged wordt. Ook wordt als voordeel het baggerdepot van de gemeente genoemd, waar het waterschap gebruik van mag maken.

Tot slot wordt ook het in één keer wegwerken van de opgelopen baggerachterstand als voordeel gezien voor beide partijen.

Tijdig baggeren

Volgens de SOK moet de uitvoering van de baggerwerkzaamheden voor 31 december 2016 worden gerealiseerd. De werkzaamheden worden een maand later opgeleverd. Er kan dus worden gesteld dat er vrijwel tijdig is gebaggerd. Tijdens het baggeren constateert de opdrachtnemer namelijk dat er meer bagger vrijkomt dan vooraf is aangegeven. Hij verzoekt naar aanleiding hiervan uitstel van oplevering met een maand. Het waterschap gaat hiermee akkoord.

Daadwerkelijk geleverde dienst

De daadwerkelijke dienstverlening die er door het netwerk wordt geleverd, betreft in deze netwerksamenwerking het aantal watergangen dat daadwerkelijk gebaggerd is. Om hier een uitspraak over te doen, zijn de watergangen zoals in het bestek zijn opgenomen vergeleken met het aantal watergangen dat gebaggerd is, zoals vermeld in het proces-verbaal van opname. In het proces-verbaal van opname vindt er een opname en controle plaats van de uitpeilingsprofielen. Elke watergang die in het bestek is opgenomen om gebaggerd te worden, heeft een eigen profiel. Uit het proces-verbaal van oplevering is op te maken dat de daadwerkelijk gebaggerde watergangen conform bestek is uitgevoerd: *“Door de vrachten bij te houden per dag en soort/plaats, is er een duidelijk beeld waar/welke hoeveelheid is gebaggerd.” “Hierbij is het werk goed uitgevoerd volgens het bestek.”*

Tevredenheid respondenten dienstverlening

Zowel het waterschap als de gemeente zijn tevreden over de uitgevoerde baggerwerkzaamheden. Het merendeel van de IPM-leden beoordeelt de uitgevoerde baggerwerkzaamheden met een voldoende. Dit omdat de werkzaamheden zijn uitgevoerd. De contractadviseur is over de geleverde dienst echter volledig tevreden. Hij merkt daarover op: *“...er zijn altijd klachten, mensen zijn altijd kritisch en gelukkig maar, want dat is gratis advies zeg ik altijd om het beter te doen. Uiteindelijk hebben wij en de gemeente gekregen wat we wilden en dat zijn gebaggerde watergangen en ook nog voor het geld dat we ervoor over hadden. Prima!”*

Tevredenheid omgeving dienstverlening

In de SOK is opgenomen dat de gemeente de taak heeft voor het afhandelen van vragen en klachten van bewoners en overige actoren met de betrekking tot de baggerwerkzaamheden. De omgeving is volgens de teamleider van de gemeente tevreden geweest over de geleverde dienst: *“Uiteindelijk heb ik heel weinig klachten, meldingen of wat dan ook gehad. Dus daaruit blijkt dat het in ieder geval wel goed is gegaan, dat de burger tevreden is.”* De omgevingsmanager van het waterschap verneemt vanuit de omgeving positieve geluiden: *“Ik denk dat ze erg tevreden zijn met het gebaggerde gebied. Ze hebben er lang genoeg op gewacht. Dit versterkte het succes van het resultaat. Ik heb wel positieve geluiden ervaren vanuit de omgeving.”*

Functioneren watersysteem

Het baggeren van watergangen draagt bij aan het goed functioneren van het watersysteem. Naar aanleiding van het proces-verbaal van oplevering kan worden opgemerkt dat er een aantal afwijkingen is waargenomen tijdens de opname en controle van de uitpeilingsprofielen. Deze afwijkingen zijn gecontroleerd en de waargenomen afwijking kan niet bevestigd worden. De eindconclusie is dat het werk goed is uitgevoerd volgens het bestek. Dit betekent concreet dat de gebaggerde watergangen aan het eind van de netwerksamenwerking weer voldoen aan de juiste diepte.

Conclusie

Er kan gesproken worden over een succesvolle netwerksamenwerking. In de netwerksamenwerking zijn er voordelen behaald voor beide partijen, er is tijdig gebaggerd, de voorgenomen baggerwerkzaamheden in schouwvak 2012-2013 zijn ook daadwerkelijk uitgevoerd, de respondenten en de omgeving zijn tevreden over de dienstverlening en tot slot zijn de watergangen weer op de juiste diepte gebracht, wat bijdraagt aan het functioneren van het watersysteem.

6 Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd en per variabele uiteengezet door de bevindingen naast de literatuur te leggen. Daarnaast vindt er bij de onafhankelijke variabelen een toetsing plaats van de eerder geformuleerde verwachtingen. Dit hoofdstuk geeft hiermee antwoord op de derde deelvraag: Welke verklaringen kunnen er worden gegeven voor het verloop van de samenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht?

6.1 Aantal deelnemers

Verwachting 1: 'Een laag aantal deelnemers in een zelfsturend netwerk, zorgt voor conflictoplossend vermogen, wat bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee succesvolle netwerksamenwerking.'

In de theorie van Provan en Kenis (2008) wordt gesteld dat een zelfsturend netwerk het meest geschikt is voor netwerken met minder dan acht deelnemende organisaties. Een netwerk met weinig deelnemende organisaties maakt het volgens de auteurs mogelijk dat wanneer zich problemen voordoen er met de betrokken actoren hierover in gesprek kan worden gegaan. Daarnaast stellen Provan en Kenis (2008) dat het netwerk met weinig deelnemers efficiënt kan worden aangestuurd. Uit het onderzoek kan worden opgemaakt dat zich in het netwerk minder dan acht partijen bevinden en past zodoende bij de vorm van een zelfsturend netwerk. Omdat binnen het netwerk het samenwerkingsverband tussen slechts twee organisaties is aangegaan, weten het waterschap en de gemeente elkaar prima te vinden wanneer zich problemen voordoen in het netwerk. In goed overleg wordt vervolgens geprobeerd om met elkaar tot overeenstemming te komen om de voortgang in de samenwerking te houden.

Er kan gesteld worden dat het lage aantal deelnemers in een zelfsturend netwerk een positieve invloed heeft op het conflictoplossend vermogen, wat bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking. Conflicten of issues die zich gedurende de samenwerking voordoen, worden face-to-face opgelost, wat bijdraagt aan het behalen van praktische resultaten en uiteindelijk leidt tot een succesvolle netwerksamenwerking. De verwachting wordt daarmee in dit onderzoek bevestigd.

6.2 Bestaande relaties

Verwachting 2: 'Wanneer men elkaar al kent uit een eerdere samenwerking of transactie die positief is verlopen, draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en vervolgens een succesvolle netwerksamenwerking.'

Wanneer men elkaar al kent, wordt er makkelijker met elkaar gecommuniceerd en draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking (Van Delden, 2009). Uit het onderzoek kan worden opgemaakt dat de gemeente Dordrecht al geruime tijd met het waterschap samen werkt. Door de vele personeelwisselingen zijn er echter weinig bekenden onder elkaar in de netwerksamenwerking. Een enkeling kent elkaar in het netwerk van een eerdere ontmoeting of samenwerking. Het gehele IPM-team kent de samenwerkingspartner echter niet. Zoals uit de theorie naar voren komt, kan dit de oorzaak zijn van het stroeve verloop van de communicatie en het moeizame verloop van de netwerksamenwerking. Zo heeft het erg lang geduurd voor men tot overeenstemming kwam bij het opstellen van de SOK. Ook is het voor de netwerkleden tijdens de samenwerking nog zoeken naar rolverdeling en verantwoordelijkheden. Het feit dat men elkaar nog niet kende, zorgde tijdens de netwerksamenwerking ook voor onduidelijkheden onderling, wat vervolgens kon leiden tot onenigheid. Daarnaast moet worden opgemerkt dat het waterschap als instituut voor de gemeente geen onbekende was. Vanaf 2011 is er vrijwel elk jaar door het waterschap richting de gemeente gecommuniceerd dat er het voornemen is om te gaan baggeren. Pas na vier jaar worden de baggerwerkzaamheden daadwerkelijk uitgevoerd. Dit gegeven kan voor de gemeente als een negatieve ervaring met het waterschap worden gezien en zodoende een verklaring zijn voor het cynisme dat de omgevingsmanager bij de gemeente heeft ervaren, wat kon leiden tot een negatieve sfeer.

In dit onderzoek komt naar voren dat er nauwelijks gesproken kan worden over bestaande relaties. De vele personele wisselingen enerzijds en een negatieve ervaring in het verleden die de gemeente met het waterschap als instituut heeft ervaren anderzijds, hebben het verloop van de netwerksamenwerking niet positief beïnvloed. Er kan zodoende gesteld worden dat er sprake is van een causaal verband tussen een nieuw

netwerk en een stroef verloop van de netwerksamenwerking. Ondanks het stroeve verloop worden er wel praktische resultaten behaald en leidt dit uiteindelijk tot een succesvolle netwerksamenwerking. De verklaring hiervoor kan worden gezocht in de positieve invloed van het *aantal deelnemers*, zoals reeds in paragraaf 6.1 is beschreven. Daarnaast kan de verklaring worden gezocht in de positieve invloed van *urgentiebesef* en *doelconsensus*. Een analyse van deze onafhankelijke variabelen worden respectievelijk in de paragrafen 6.3 en 6.5 beschreven. Gezien er in deze casus niet gesproken kan worden van bestaande relaties kan de verwachting niet worden bevestigd, maar ook niet worden ontkracht.

6.3 Urgentiebesef

Verwachting 3: ‘Wanneer er onder de samenwerkingspartners een gevoel van urgentie heerst om met elkaar de te verrichten taken uit te voeren, draagt dit bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt het tot praktische resultaten en daarmee succesvolle netwerksamenwerking.’

Van Delden (2009) geeft aan dat de samenwerkingspartners niet alleen moeten aanvoelen, maar ook moeten kunnen zien en verwoorden om met elkaar een probleem op te willen lossen. Hierbij is het van belang dat eventuele issues aan de kant worden geschoven. Uit het onderzoek is gebleken dat de vierjarige achterstand van de baggerwerkzaamheden zowel door het waterschap als de gemeente als een probleem wordt gezien, wat moet worden opgelost. De problematiek krijgt zelfs bestuurlijke aandacht. Het laat in dit onderzoek zien dat er in de netwerksamenwerking vanuit bestuurlijk oogpunt sprake is van een urgentiebesef. Bij het verloop van de samenwerking zien we echter dat de noodzaak om met elkaar de werkzaamheden uit te voeren bij de operationele tak nauwelijks aanwezig is. Zij willen liever alleen hun eigen watergangen laten baggeren met het bestek dat immers al gereed is. Een aantal IPM-leden mist het urgentiebesef bij de samenwerkingspartner, doordat zij vinden dat er niet tijdig gereageerd wordt op zaken. Het draagt bij zoals eerder vermeld aan een stroef verloop in fase 3 *praktisch samenspel*.

Het urgentiebesef om met elkaar samen de baggerproblematiek op te lossen, wordt gecreëerd door wederzijdse afhankelijkheid. Het speelt een belangrijke rol in dit samenwerkingsverband. Zo kampt het waterschap met beperkte financiële middelen en capaciteit en ontbreekt bij de gemeente de kennis om de uitvoering van de baggerwerkzaamheden voor te bereiden. De kennis om de voorbereidingen te treffen is aanwezig bij het waterschap en bij de gemeente is gebiedskennis aanwezig waar het waterschap gebruik van kan maken. De gemeente verzorgt zodoende de directievoering en toezicht tijdens het realiseren van de baggerwerkzaamheden. De samenwerkingspartners geven op deze manier voor een deel gehoor aan de theorie van Moore (2000), die stelt dat om publieke waarde te creëren er aandacht moet zijn voor voldoende expertise en capaciteit. Daarnaast genieten beide partijen van het financiële voordeel dat er ontstaat door de baggerwerkzaamheden als één werk op de markt aan te besteden. Deze perspectieven dragen bij aan een soepel verloop van fase 1 *lering* trekken. De problematiek die al een aantal jaar speelt rondom het niet kunnen baggeren van de watergangen, wordt ditmaal verwoord in een SOK. Daarmee wordt de samenwerking tussen het waterschap en de gemeente om de achterstallige baggerwerkzaamheden in de schouwvakken 2012-2013 weg te werken geformaliseerd. Het opstellen van de SOK gaat gepaard met veel discussies over uiteenlopende issues. Deze worden beslecht door: goed met elkaar te onderhandelen, het issue een managementlaag hoger op te schalen of het issue volledig aan de kant te schuiven. Op deze manier komen de samenwerkingspartners er altijd uit met elkaar. Het is geven en nemen in deze netwerksamenwerking. De bestuurlijke prioriteit die de achterstand in baggerwerkzaamheden in Dordrecht heeft gekregen, speelt een belangrijke rol in het doorlopen van deze fase.

Er kan worden gesteld dat in deze casus de onafhankelijke variabele urgentiebesef bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking. In de fase waar het urgentiebesef ontbreekt of wordt gemist, is er sprake van een stroef verloop binnen de netwerksamenwerking. De achterstanden in de baggerwerkzaamheden worden in de betreffende schouwvakken weggewerkt, wat ervoor zorgt dat de praktische resultaten worden behaald en het uiteindelijke resultaat in de netwerksamenwerking. De verwachting wordt hiermee bevestigd.

6.4 Vertrouwen

Verwachting 4: ‘Een hoog vertrouwen in een zelfsturend netwerk, draagt bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en een daarmee succesvolle netwerksamenwerking.’

Vertrouwen wordt door meerdere auteurs (Schruijer en Vansina, 2007; Provan en Kenis, 2008; Van Delden, 2009; Klijn, Edelenbos en Steijn, 2010) als een essentiële factor van invloed gezien om een netwerk effectief te laten zijn. Schruijer en Vansina (2007) geven aan dat een samenwerking gedoemd is te mislukken, wanneer vertrouwen aan het begin van de samenwerking ontbreekt. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat voorafgaande aan de netwerksamenwerking vrijwel alle respondenten positieve verwachtingen hebben omtrent de intentie en gedrag van de samenwerkingspartner. Daarnaast is vertrouwen in dit onderzoek getoetst door de ervaren mate van openheid en voorspelbaarheid van de samenwerkingspartner door de respondenten in de netwerksamenwerking. Een kleine meerderheid van de IPM-leden ervaart de mate van openheid als voldoende. Hierbij moet worden opgemerkt dat het merendeel van deze leden in het samenwerkingsverband alleen in de uitvoeringsfase betrokken is. Dat deze betrokkenen in de uitvoeringsfase voldoende openheid hebben ervaren, kan worden veroorzaakt doordat de directievoerder en de toezichthouder met de opdrachtnemer samen met name aan zet zijn. Optredende issues worden in eerste instantie door deze partijen beslecht. Daarnaast wilde men, eenmaal in het veld bezig, niet te lang stilstaan bij optredende issues en werden issues snel opgesplitst naar het waterschap of de gemeente. Bij een opsplitsing van een issue is het namelijk niet meer nodig om met elkaar in conclaaf te gaan; dit onder het mom 'jouw issue, jouw probleem om het ook op te lossen'. De IPM-leden die in alle fases zijn betrokken, ervaren de mate van openheid als beperkt. Hun gesprekspartner vanuit de gemeente heeft ook geen volledige openheid ervaren, maar waardeert de openheid toch met een krappe voldoende. Beide partijen voelen dat onderhuids issues spelen, maar deze worden niet uitgesproken. Een verklaring voor het niet uitspreken van de gevoelde issues en daarmee wellicht heeft bijgedragen aan enige vorm van wantrouwen kan liggen in het feit dat de ingehuurd omgevingsmanager, technisch manager en contractadviseur inderdaad slechts een opdracht hadden. Deze professionals hoefden in dit samenwerkingsverband niet aan relatieopbouw te doen, maar er slechts voor te zorgen dat de baggerwerkzaamheden voor een bepaalde datum gerealiseerd werden. De opdracht gaat daarbij gepaard met een enorme tijdsdruk en beschikbaarheid van budget in het jaar van realisatie. Tot slot is er ook enige vorm van wantrouwen onder de respondenten ervaren met betrekking tot de voorspelbaarheid van de samenwerkingspartner. Ook hier kan de verklaring worden gezocht in het verleden zoals in paragraaf 6.2 reeds is geschetst. Het wantrouwen dat er bij de gemeente is ontstaan, na vier jaar lang loze beloften vanuit het waterschap, kan geleid hebben tot de cynische houding van de gemeente zoals dat door het waterschap is ervaren.

Er kan in deze casus niet worden gesproken van een hoog vertrouwen in het zelfsturende netwerk. Aan het begin van de samenwerking is er vertrouwen onder de respondenten aanwezig, waardoor de samenwerking hoogstwaarschijnlijk niet mislukt is. Het wantrouwen dat er bij het waterschap en gemeente aanwezig is, kan hebben bijgedragen aan het stroeve verloop van de netwerksamenwerking in de tweede en derde fase zoals in de theorie door Van Delden (2009) is geschetst. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat een hoog vertrouwen bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking. In deze casus kan dit echter niet worden bevestigd. Ondanks dat er geen sprake is van een hoog vertrouwen wordt er in de netwerksamenwerking naast praktische resultaten ook het eindresultaat behaald. Het suggereert dat een hoog vertrouwen in elkaar in de gekozen netwerkform niet per se noodzakelijk is. Het lage vertrouwen onderling binnen de netwerksamenwerking, maar het toch weten te behalen van het uiteindelijke resultaat kan worden verklaard doordat er binnen de netwerksamenwerking wel voldoende informatie beschikbaar was om de samenwerkingspartner te begrijpen en zijn gedrag te voorspellen, zoals Van Delden (2009) stelt voldoende vertrouwen te zijn voor een samenwerkingsband. De gestelde verwachting kan gelet op bovenstaande niet worden bevestigd, maar ook niet worden ontkracht.

6.5 Doelconsensus

Verwachting 5: 'Een hoge doelconsensus in een zelfsturend netwerk, draagt bij aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.'

In effectieve netwerken hebben de netwerkdoelen volgens Van Delden (2009) een viertal kenmerken. In dit onderzoek zien we deze vier kenmerken terug. Een kenmerk dat in de netwerkdoelen wordt teruggezien, is het creëren van een zekere focus en afbakening van de samenwerking. Dit zien we terug in het netwerkdoel 'baggeren van watergangen in het stedelijk gebied van de gemeente Dordrecht, schouwvakken 2012 en 2013 (wijken Dubbeldam en Dordtse Kil)'. Een tweede kenmerk dat wordt gezien in de gestelde netwerkdoelen is het inzicht in de meerwaarde van de samenwerking. Dit komt tot uiting in het netwerkdoel dat er tot een meer efficiënte verdeling van middelen moet worden gekomen en een betere invulling van taken voor wat betreft

het onderhoud van het watersysteem. Een derde kenmerk 'het inzicht geven in de taken en inzet van de samenwerkingspartners', wordt op hoofdlijnen teruggezien in de doelen 'overlast burger zien te beperken' en 'het baggeren van de watergangen in de schouwvakken 2012 en 2013. Een vierde kenmerk van netwerkdoelen in een effectieve netwerksamenwerking is dat deze aansluiten op de doelen van de afzonderlijke samenwerkingspartners. Zo wordt er door een meerderheid van de IPM-leden aangegeven dat de doelen van de netwerksamenwerking naadloos aansluiten op de doelen van de eigen organisatie. Het netwerkdoel het baggeren van de watergangen sluit inderdaad naadloos aan op de doelen schoon en voldoende water van het waterschap. Het beperken van de overlast van de burger is een doel dat niet aansluit bij de doelen van het waterschap. Zo heeft het waterschap in stedelijk gebied het onderhoud van de overige watergangen langs particuliere gronden voor eigen rekening genomen, maar dit komt meer voort uit de vele nadelen die het met zich meebrengt om het onderhoud aan de particulieren zelf over te laten en niet zo zeer om de overlast van de burger te beperken (Meerjarenbaggerplan, 2012). De gemeente ziet daar dan ook een goede aanvulling van het samenwerkingsverband in. Het waterschap baggert vanuit zijn organisatiedoelstellingen en de gemeente vertegenwoordigt de stad, kent haar stad en haar burgers. Er kan worden gesteld dat de netwerkdoelen in dit samenwerkingsverband voldoen aan de vier kenmerken van Van Delden (2009) en er vanuit dit perspectief gesproken kan worden over een effectief netwerk.

Vanuit de theorie van Provan en Kenis (2008) wordt gesteld dat de mate van doelconsensus binnen het netwerk afhankelijk is van de gekozen sturingsvorm en dat zelfsturende netwerken het meest effectief zijn wanneer er sprake is van een hoge doelconsensus. De auteurs geven aan dat in een zelfsturend netwerk de deelnemende organisaties bij een hoge mate van doelconsensus namelijk in staat zijn om zonder conflict met elkaar te werken, bijdrage te leveren aan de netwerkdoelen en tevens ook de doelen van de eigen organisatie weten te verwezenlijken. In dit onderzoek is gebleken dat er binnen de netwerksamenwerking sprake is van een zeer hoge doelconsensus, wat zodoende past bij de gekozen sturingsvorm. Er wordt daarbij ook door zowel het waterschap als de gemeente een bijdrage geleverd aan de te behalen netwerkdoelen en eigen doelen. Ondanks de hoge doelconsensus worden er tijdens de samenwerking veel issues ervaren, maar tijdens de uitvoering zelf wordt hier heel pragmatisch mee omgegaan, om zodoende het baggeren van de watergangen te verwezenlijken. Daarnaast zien we bij een hoge doelconsensus een hoge mate van betrokkenheid terug onder de respondenten om de doelen te verwezenlijken, overeenkomstig de theorie van Provan en Kenis (2008).

Er kan worden gesteld dat in deze casus de onafhankelijke variabele doelconsensus een positieve invloed heeft op een deel van het procesverloop. Er wordt namelijk zeer pragmatisch omgegaan met problemen die zich tijdens het uitvoeren van de baggerwerkzaamheden voordoen dat vervolgens leidt tot praktische resultaten en een succesvol eindresultaat. De verwachting kan zodoende worden bevestigd.

6.6 Bestuurlijke bereidheid en kracht

Verwachting 6: 'Bestuurders die in staat zijn om heldere beslissingen te nemen over knelpunten die tijdens de samenwerking ontstaan, draagt bij tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, leidt tot praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.'

Bestuurlijke bereidheid en kracht wordt door Van Delden (2009) als een belangrijke factor gezien die kan bijdragen aan een effectieve samenwerking. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het soms nodig is om ontstane knelpunten op te schalen om de netwerkdoelen te realiseren is. Deze knelpunten worden echter niet door het bestuur, maar door de opdrachtgever en clustermanager snel opgelost. Dit heeft eraan bijgedragen dat de voortgang in de samenwerking gecontinueerd kon worden. Zo stagneerde het opstellen van de SOK doordat de professionals er met de kostenverdeling niet uitkwamen en kon de samenwerking worden gecontinueerd door het knelpunt op te schalen. Soms was een bemoeienis van de projectmanager ook al voldoende om een knelpunt op te lossen. Volgens de theorie van Van Delden (2009) raken hierdoor de samenwerkingspartners beter op elkaar ingesteld en voelen de professionals zich gesteund vanuit de top. Het moeizame proces zoals dat door de geïnterviewde professionals is beschreven, schetst toch een ander beeld. De steun vanuit de leidinggevenden voor de professionals wordt zowel bij het waterschap als de gemeente ervaren en heeft daarmee tevens een positieve invloed gehad op een succesvolle netwerksamenwerking.

In het samenwerkingsverband is het de managementlaag boven de professionals die heldere beslissingen neemt over de knelpunten die ontstaan tijdens de samenwerking en niet het bestuur. Er kan worden gesteld dat deze heldere beslissingen een positieve invloed hebben gehad in de voortgang van de netwerksamenwerking en zodoende positief heeft bijgedragen aan het verloop van de netwerksamenwerking in zijn algemeen en daarmee heeft geleid tot praktische resultaten en een succesvolle samenwerking. Omdat er

geen bemoeienis was vanuit het bestuur om ontstane knelpunten in de netwerksamenwerking op te lossen, kan niet worden bevestigd dat dit tot een beter verloop van de netwerksamenwerking had geleid en daarmee een succesvollere netwerksamenwerking, maar kan ook niet worden ontkracht. Wel kan er worden gesteld dat er in een effectieve netwerksamenwerking dus niet per se bij bestuurders bestuurlijke bereidheid en kracht aanwezig moet zijn, maar dat dit mandaat ook ergens anders binnen de samenwerkende organisaties weggelegd kan zijn.

6.7 Praktisch samenspel

Verwachting 7: ‘Wanneer er binnen de netwerksamenwerking praktisch wordt samengewerkt en er is een teamgeest aanwezig tussen de samenwerkingspartners, leidt dit tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.’

Uit de literatuur komt naar voren dat het van belang is dat er tijdens het praktisch samenspel een gemeenschappelijk werkproces tot stand komt (Van Delden, 2009). Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat binnen de netwerksamenwerking de mate waarin er kennis en informatie met elkaar wordt uitgewisseld tekortschiet. Elkaar niet altijd begrijpen en het ontbreken van een open klimaat lijkt hierin een rol te spelen. Zo wordt er bij de gemeente een bepaalde openheid gemist in het verduidelijken van bepaalde beleidsmatige keuzes die het waterschap heeft gemaakt en verwerkt zijn in de SOK. Opgemerkt moet worden dat het waterschap in de optiek van de gemeente daarbij ook de afspraak niet nakomt deze verduidelijking wel te geven. Verder lijkt er een bepaalde openheid te ontbreken in het duidelijk maken van de scope door het waterschap richting de gemeente. De beperkte informatie-uitwisseling die er hierover plaatsvindt, lijkt ook bij te dragen aan een moeizaam verloop van de samenwerking. Het waterschap mist bij de gemeente een bepaalde kennis op het gebied van waterhuishoudkundige onderhoud, waardoor men elkaar niet altijd lijkt te begrijpen en tevens kan bijdragen aan een moeizaam verloop van de samenwerking. Tijdens het daadwerkelijk uitvoeren van de baggerwerkzaamheden lijkt het praktisch samenspel echter pas op gang te komen. Er wordt door de betrokkenen actief opgetreden wanneer issues zich voordoen en er lijkt een gemeenschappelijk werkproces te ontstaan. Zo vinden er registraties plaats door de directievoering zodat opdrachtgevers eenvoudig de voortgang van de werkzaamheden kunnen monitoren. Ook geeft een betrokken IPM-lid in deze fase aan tevreden te zijn over de informatie-uitwisseling. De verklaring hiervoor kan worden gezocht in het feit dat in deze fase met name derde partijen aan zet zijn met alle een duidelijke opdracht, het baggeren van de watergangen, en een eigen belang. Zo heeft de opdrachtnemer een commercieel belang. Voor de opdrachtnemer is het van belang om op een efficiënte manier zoveel mogelijk watergangen te baggeren om zodoende zijn geld te verdienen. Wanneer de opdrachtnemer de scope volledig kan uitvoeren, dit soepel verloopt waarbij er geen sprake is van forse overschrijdingen van het budget van de opdrachtgevers, levert hij daarmee gelijk zijn visitekaartje af om voor een eventueel nieuwe opdracht gevraagd te worden. De directievoering wordt vanuit de gemeente zelf geregeld en betreft dus werknemers van de gemeente. Hun belang is zo goed mogelijk hun werkzaamheden uit te voeren. Zij zullen uiteindelijk aan het einde van het jaar door hun werkgever beoordeeld worden op hun functioneren.

Verder speelt volgens Van Delden (2009) teamontwikkeling een rol binnen een netwerksamenwerking. Volgens de auteur ligt de loyaliteit van de professionals in een samenwerking in eerste instantie bij de eigen organisatie, maar zal dit door het praktisch samenspel tijdens de uitvoering verschuiven. Uit het onderzoek is gebleken dat hier in de netwerksamenwerking weinig sprake van lijkt te zijn. Zo weet het waterschap in de netwerksamenwerking bijvoorbeeld te regelen dat de watergangen waar het zelf de onderhoudsplicht heeft, als eerste worden gebaggerd. Het belang van het waterschap om de watergangen voor 31 december 2016 gebaggerd te hebben, wordt op deze manier grotendeels gerealiseerd. Deze deadline en daarbij horende zeer strakke planning lijkt de persoonlijke gedrevenheid te versterken onder de IPM-leden. De persoonlijke gedrevenheid is binnen een netwerksamenwerking van belang om een teamgeest te ontwikkelen onder de netwerkleden. In dit geval richt deze gedrevenheid zich enkel op de belangen van de eigen organisatie en draagt zodoende niet bij aan de teamgeest. Er kan echter wel worden gesteld dat het aanwijzen van twee personen om de samenwerking op gang te brengen en in stand te houden heeft bijgedragen om de vooraf gestelde doelen te bereiken. Het inhuren van een professional vanuit het waterschap met een duidelijke opdracht kan hieraan hebben bijgedragen, maar ook de standvastigheid van de gemeente om er hoe dan ook uit te komen met het waterschap. Het verschuiven van de loyaliteit uit zich daarnaast tevens niet in het afsplitsen van issues naar het waterschap of naar de gemeente. Het lijkt een praktische maatregel om niet te lang bij een issue te hoeven stilstaan. Waar een verschuiving van de loyaliteit lijkt plaats

te vinden, is waar enerzijds de gemeente concessies deed om conform het bestek te werken, anderzijds het waterschap afweek van het bestek, wat dan contractuele consequenties met zich meebracht. In beide gevallen was het een manier om de voortgang in de werkzaamheden erin te houden. Het ontbreken van teamgeest kan binnen de netwerksamenwerking verder worden verklaard omdat een aantal sleutelfiguren niet aan relatieopbouw hoefde te doen, wat zijn invloed kan hebben gehad op de matige sfeer zoals die ervaren is onder een aantal respondenten.

De verwachting wordt op het gebied van praktische samenwerking bevestigd, maar deels op het gebied van teamgeest. Opgemerkt wordt dat wanneer de watergangen daadwerkelijk gebaggerd moeten worden er praktisch wordt samengewerkt, wat leidt tot het behalen van praktische resultaten en daarmee succesvolle samenwerking. Het ontbreken van teamgeest lijkt wel invloed te hebben op het verloop van de netwerksamenwerking, maar geen invloed te hebben op de praktische resultaten en het uiteindelijke behaalde succes in de netwerksamenwerking.

6.8 Netwerkcompetenties

Verwachting 8: ‘Wanneer de deelnemende organisaties over netwerkcompetenties beschikken, leidt dit tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.’

Provan en Kenis (2008) stellen dat er binnen een netwerksamenwerking behoefte is aan netwerkcompetenties wanneer er sprake is van een hoge mate van afhankelijkheid tussen de netwerkleden bij de taken die het netwerk vervult en wanneer de externe eisen hoog zijn die aan het netwerk worden gesteld. Bij de resultaten van het verloop netwerksamenwerking in paragraaf 5.10 is reeds beschreven dat er binnen het netwerk sprake is van een hoge mate van afhankelijkheid tussen de netwerkleden bij het uitvoeren van hun taken. Vanuit dit perspectief kan worden gesteld dat er binnen de netwerksamenwerking behoefte is aan netwerkcompetenties. Zo is er in het netwerk behoefte aan coördinatievaardigheden. Aan de kant van het waterschap bevinden zich namelijk veel mensen in het Cluster Baggeren die onderling erg afhankelijk zijn van elkaar. De coördinatievaardigheden zijn benodigd om ervoor te zorgen dat de te verrichten taken in het netwerk worden uitgevoerd. De IPM-leden sturen echter alleen hun eigen teamleden aan. Het waterschap stuurt niemand van de gemeente aan. Het lijkt enige vorm van frustratie op te leveren aan de kant van het waterschap, gezien men bijvoorbeeld geen invloed blijkt te hebben op de gemeente in het tijdig aanleveren van gegevens of reageren op zaken. Dit wordt onderschreven door de uitspraak *‘trekken aan een dood paard’* van een respondent van het waterschap en is tekenend voor het stroeve verloop van de netwerksamenwerking. Aan de kant van de gemeente zijn er in tegenstelling tot het waterschap zeer weinig mensen betrokken om de taken van het netwerk te vervullen. Er is slechts één persoon in beeld, die bij het daadwerkelijk uitvoeren van de baggerwerkzaamheden wordt ondersteund door een medewerker. De gemeente heeft een ander beeld met betrekking tot de behoefte voor het hebben van coördinatievaardigheden dan het waterschap. Omdat de verantwoordelijkheden bij de gemeente vrij laag liggen in de organisatie heeft de respondent van de gemeente zelf veel verantwoordelijkheden en kan hierdoor ook veel zelf bepalen. Bij het waterschap is dit niet het geval. Zo moeten bijvoorbeeld afwijkingen in de uitvoering die financiële gevolgen met zich meebrengen, altijd eerst in de Stuurgroep ingebracht worden, wat vervolgens vertragend kan werken.

Een andere netwerkcompetentie waar behoefte aan is binnen het netwerk bij een hoge mate van afhankelijkheid tussen de netwerkleden is volgens Provan en Kenis (2008) het conflictoplossend vermogen van de netwerkpartners. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er sprake is van een conflictoplossend vermogen bij de deelnemende organisaties in de netwerksamenwerking. Onderlinge issues worden beslecht, in het midden gelaten of opgeschaald om ervoor te zorgen dat de netwerkdoelen uiteindelijk wel degelijk gerealiseerd worden en heeft bijgedragen aan een succesvolle netwerksamenwerking.

De externe eisen die er aan het netwerk worden gesteld, zijn hoog. Ook vanuit dit perspectief is zodoende behoefte aan netwerkcompetenties. Een competentie is het netwerk zien te verzekeren van voldoende financiële middelen. Zo wordt het netwerk bijvoorbeeld geconfronteerd met extra kosten voortkomend uit de controlepeilingen van de opdrachtnemer. De opdrachtnemer constateert voorafgaande aan de uit te voeren werkzaamheden dat in bepaalde watergangen substantieel meer bagger zit dan in het bestek is aangegeven. Dit betekent een hogere kostenpost voor de te baggeren watergangen. Om de voortgang van de samenwerking te borgen worden deze extra hoeveelheden door de opdrachtgevers geaccordeerd. Andere extra kosten waar het netwerk mee wordt geconfronteerd, komen tijdens het baggeren van de watergangen pas aan het licht. Wanneer er bijvoorbeeld in het bestek is aangegeven dat de bagger op de kant kan en in de praktijk blijkt dat

de bagger moet worden afgevoerd. Een dergelijke afwijking leidt tot meerwerk voor de opdrachtnemer en extra kosten voor een van de opdrachtgevers. Wanneer er geen geld beschikbaar is om dit soort extra kosten te financieren, is het voor de opdrachtgevers niet mogelijk hun netwerkdoelen volledig te realiseren. Een andere externe eis die er aan het netwerk wordt gesteld, is de legitimiteit vanuit de omgeving. De weinige klachten vanuit de burgers in het te baggeren gebied, duiden op legitimiteit vanuit de omgeving. Wanneer er geen draagvlak aanwezig is vanuit de burger voor de uit te voeren werkzaamheden, kan dit veel klachten en meldingen opleveren, wat tijd en daarmee geld kost. Er kan zodoende worden gesteld dat het netwerk zich verzekerd heeft van legitimiteit. Deze legitimiteit is volgens de theorie van Moore (2000) nodig wil een organisatie publieke waarde daadwerkelijk na kunnen streven.

Er kan gesteld worden dat het netwerk niet alleen behoefte heeft aan netwerkcompetenties, maar ook over deze competenties beschikt. Zo zijn er coördinatievaardigheden aanwezig binnen het netwerk. Hierbij wordt echter de kanttekening geplaatst dat de IPM-leden alleen hun eigen mensen aansturen binnen het netwerk en de coördinatievaardigheden bij de gemeente nauwelijks van toepassing zijn. Verder is er sprake van een conflictoplossend vermogen en zijn er vaardigheden aanwezig bij de samenwerkingspartners om het netwerk te verzekeren van externe legitimiteit wat heeft bijgedragen aan het uiteindelijk succesvol zijn van de netwerksamenwerking. De verwachting kan hiermee worden bevestigd.

6.9 Netwerkmanager

Verwachting 9: 'De aanwezigheid van een netwerkmanager met competenties in het netwerk, leidt tot een beter verloop van de netwerksamenwerking, praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking.'

Christofoli et al. (2012) stellen dat een netwerkmanager met competenties noodzakelijk is om een netwerk succesvol te laten zijn. Zo moet een netwerkmanager beschikken over competenties om het netwerk in stand te houden en te besturen. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat het netwerk geen aangestelde netwerkmanager kent, maar de respondenten benoemen wel twee personen die als netwerkmanager kunnen worden gekenmerkt en het netwerk zoals eerder vermeld in stand weten te houden. Binnen de netwerksamenwerking zijn er echter geen werkprocedures aanwezig, wordt het uitwisselen van informatie tussen de netwerkliden niet door hen gestimuleerd en is er sprake van veel discussies en een gespannen sfeer. Omdat er geen netwerkmanager is aangesteld die zich op deze punten hoefde te focussen, kan dit hebben bijgedragen aan het stroever verlopen van de netwerksamenwerking. Wanneer er gekeken wordt naar de competenties om het netwerk te besturen, is alleen het bereiken van overeenstemming op hen van toepassing. Zoals geschetst in de paragraaf hierboven (6.8) lijkt het de netwerksamenwerking verder te ontbreken aan coördinatievaardigheden die overkoepelend worden uitgevoerd, die benodigd zijn bij de hoge afhankelijkheid waarvan sprake is tussen de netwerkliden bij het vervullen van hun taken. Daarnaast is er binnen het netwerk ook geen aangestelde netwerkmanager met specifieke netwerkcompetenties aanwezig die ervoor zorg draagt dat de samenwerking soepel verloopt. Het zelfsturend netwerk is volgens de theorie van Provan en Kenis (2008) in een dergelijke situatie geen effectieve netwerkform. Opgemerkt wordt dat er in de gekozen netwerkform naast praktische behaalde resultaten het netwerk wel degelijk ook effectief is. De verklaring hiervoor kan worden gezocht in de twee personen die het netwerk in stand wisten te houden.

Gezien er geen aangestelde netwerkmanager met competenties aanwezig is in het netwerk, maar er sprake is van twee personen die als netwerkmanager gekenmerkt kunnen worden, kan er in dit onderzoek niet worden bevestigd dat dit bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking, praktische resultaten en daarmee een succesvolle netwerksamenwerking. Wel lijkt er een causaal verband te zijn tussen het ontbreken van een aangestelde netwerkmanager en het niet soepel verlopen van de netwerksamenwerking, wat zou betekenen dat een aangestelde netwerkmanager met competenties wel degelijk leidt tot een soepel verloop van de netwerksamenwerking. Er kan echter geconcludeerd worden dat een aangestelde netwerkmanager met netwerkcompetenties niet per se noodzakelijk is om het netwerk toch succesvol te laten zijn. De verwachting kan gelet op bovenstaande niet worden bevestigd, maar ook niet worden ontkracht.

6.10 Verloop netwerksamenwerking

Volgens Klijn en Koppenjan (2016) wordt het verloop van netwerksamenwerking beïnvloed door autonome van elkaar afhankelijke actoren met allen hun eigen perceptie van problemen, oplossingen en strategieën. Het verloop van netwerksamenwerking doorloopt volgens Van Delden (2009) daarbij een aantal fasen. In de

netwerksamenwerking worden er vier fasen doorlopen: (i) lering trekken, (ii) doelen bepalen, (iii) praktisch samenwerken en (iv) structureren. De analyse wordt per fase uiteengezet.

Fase 1 lering trekken

De bestuurlijke prioriteit die achterstand in de baggerwerkzaamheden in Dordrecht heeft gekregen, draagt eraan bij dat fase 1 soepel verloopt. De behoefte en noodzaak om gezamenlijk de baggerachterstanden weg te werken, komt zowel vanuit het waterschap als de gemeente voort. De onafhankelijke variabele *urgentiebesef* heeft zodoende een positieve invloed in deze fase. Hierbij heeft het merendeel van de respondenten *vertrouwen* in elkaar. De intentie om gezamenlijk de klus te klaren is immers naar elkaar uitgesproken.

Fase 2 doelen bepalen

Het bepalen van de doelen verloopt stroef. Het waterschap heeft in het verleden vaker met de gemeente samengewerkt bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden, maar voor het eerst worden er afspraken gemaakt die worden vast gelegd in een overeenkomst. Opgemerkt wordt dat zowel het waterschap als de gemeente het moeilijk vinden te onderhandelen met elkaar, gezien beide partijen zich in eerste instantie vastklampen aan hun eigen regels. Zowel het waterschap als de gemeente heeft daarbij een eigen perceptie op de te verlenen publieke dienst. De verschillende visies die beide partijen hebben, zorgt voor discussie, stroeve communicatie en af en toe een gespannen sfeer, wat samenwerking en besluitvorming in deze fase bemoeilijkt. Verder is er in deze fase sprake van veel onduidelijkheid en wordt er gezocht naar een goede rolverdeling; men is immers nieuw voor elkaar in de netwerksamenwerking. De zoektocht naar een overeenkomst waar eenieder zich in kan vinden, veroorzaakt de nodige onenigheid en werkt hierdoor vertragend.

Fase 3 praktisch samenspel

Fase 3 wordt in de netwerksamenwerking gekenmerkt door de voorbereidingsfase. In deze fase zijn zowel het waterschap als de gemeente verantwoordelijk om zelf zorg te dragen voor het inpeilen en bemonsteren van de watergangen, zodat het waterschap deze gegevens in het bestek kan verwerken. Het waterschap heeft voorafgaand aan de samenwerking met de gemeente hun bestek al gereed om te worden aanbesteed, het kampt immers met een zeer strakke planning en wil voor 31 december 2016 de baggerwerkzaamheden gerealiseerd hebben. Nu er echter een samenwerkingsverband is aangegaan met de gemeente, moet het waterschap extra tijd investeren om de gegevens van de gemeente in hetzelfde bestek zien te verwerken. Dit creëert enige vorm van weerstand onder de operationele tak van het waterschap en volgens de theorie van Moore (2000) is juist ook support nodig om publieke waarde daadwerkelijk na te kunnen streven. Men ervaart in deze fase een trage informatie-uitwisseling met de gemeente. Het feit dat het waterschap en de gemeente nog geen *bestaande relaties* zijn van elkaar, kan hieraan hebben bijgedragen. Wanneer de gemeente echter de betreffende gegevens verstrekt, kunnen deze niet een-op-een worden verwerkt in het bestek. De gemeente werkt namelijk met andere datasystemen. Het levert al met al ongemak en vertraging op in deze fase. Het veroorzaakt tevens een non-proactieve houding onder de operationele tak en onbegrip onder enkele IPM-leden. Zij begrijpen niet dat wanneer er een strakke planning gehanteerd wordt, de informatie-uitwisseling zo traag verloopt. In deze fase zorgt het beleid van het waterschap, waarbij men wil baggeren tot de vaste bodem, verder nog voor de nodige discussies. Het beleid heeft namelijk direct invloed op een hoger kostenplaatje voor de gemeente, die wil baggeren tot de Keur-diepte.

Fase 4 structureren

Fase 4 kenmerkt zich allereerst nog door de aanbestedingsfase. In deze fase wordt er door het waterschap nog een bepaalde stroefheid ervaren in de vorm van het niet tijdig reageren op documenten door de gemeente die moeten worden gereviewd, maar wordt er tevens een kanttekening geplaatst bij de eigen organisatie waar er vertraging ontstaat omdat het waterschap als laatste wil tekenen. Na de aanbestedingsfase volgt de uitvoeringsfase. We zien dat in deze fase de netwerksamenwerking soepeler verloopt. De opdrachtnemer weet aan de hand van het gemaakte bestek wat zijn werkzaamheden zijn. Daarbij is het baggeren, zoals eerder in de inleiding vermeld, geen complex probleem, maar een technisch getemd probleem. De opdrachtnemer weet zodoende als geen ander hoe het baggeren in elkaar steekt. Daarnaast wordt opgemerkt dat er in deze fase in zekere zin sprake is van een *praktisch samenspel*. Zo wordt de informatie-uitwisseling in deze fase als voldoende ervaren en vinden er diverse registraties plaats. Ook worden ontstane issues tijdens de werkzaamheden snel opgelost. De verklaring hiervoor kan worden gezocht in de nieuwe personen die tot het

netwerk zijn toegetreden met allen een duidelijke opdracht. Nieuw in de netwerksamenwerking zijn de opdrachtnemer, de directievoerder en toezichthouder. Verder kan er een verklaring voor het snel oplossen van issues worden gezocht in de invloed van de onafhankelijke variabele *urgentiebesef*. De samenwerkingspartners zijn ook in deze fase van de samenwerking sterk van elkaar afhankelijk waarbij men gezamenlijk uit ongewenste situaties dienen te komen. Om de gestelde doelen te realiseren proberen zij elkaar te overtuigen om hun eigen kijk op de dienstverlening te verwezenlijken en waar nodig worden concessies gedaan. In deze fase verzorgt de gemeente de aansturing van de directievoering, maar medewerkers van het waterschap worden naar voren geschoven wanneer er issues ontstaan bij watergangen waar het waterschap onderhoudsplichtig is. De directievoering kan zodoende direct met het waterschap het issue oplossen. Deze pragmatische oplossing heeft tevens bijgedragen aan het soepeler verloop van de netwerksamenwerking in deze fase.

Ondanks dat de netwerksamenwerking overwegend stroef verloopt, worden alle fasen doorlopen. Er worden door de respondenten twee personen in het netwerk ervaren die deels invulling geven aan de rol van *netwerkmanager* en hiermee een cruciale rol spelen in het tot standhouden van het netwerk. Zo zorgen deze personen ervoor dat er overeenstemming wordt bereikt over de te bereiken doelen, verplichtingen en uit te voeren taken en er een SOK tot stand wordt gebracht die in de netwerksamenwerking leidend is geweest. Daarnaast heeft de hoge *doelconsensus* onder de samenwerkingspartners er tevens zonder meer aan bijgedragen dat alle fasen werden doorlopen. Beide partijen hebben er alles aangedaan om, ondanks het moeizame verloop van de netwerksamenwerking, de gestelde doelen te realiseren. Ook kan het conflictoplossend vermogen (*netwerkcompetenties*), dat er gedurende het verloop van de netwerksamenwerking is geweest, verklaard worden door het lage *aantal deelnemers*. Gelet op bovenstaande kan gesteld worden dat de onafhankelijke variabelen *praktisch samenspel*, *urgentiebesef*, *netwerkmanager*, *doelconsensus*, *netwerkcompetenties* en *aantal deelnemers* hebben bijgedragen aan een succesvol verloop van de netwerksamenwerking, dat vervolgens heeft geleid tot praktische resultaten en een succesvolle netwerksamenwerking.

6.11 Praktische resultaten

Volgens de theorie van Van Delden (2009) komen de eerste inhoudelijke resultaten in de fase van structureren in beeld. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat in het begin van de samenwerking er reeds structuur gebracht wordt door de opgestelde SOK, waarin op hoofdlijnen in kaart is gebracht welke partij welke rol, verantwoordelijkheid en taken heeft. Dit zorgt ervoor dat de netwerkleden weten welke resultaten er behaald moeten worden. In de voorbereidingsfase en aanbestedingsfase wordt hier vanuit het waterschap door de IPM-leden flink op gestuurd. Het bestek dat aan de markt wordt gegund, is bijvoorbeeld een praktisch resultaat. Omdat men er in de netwerksamenwerking van uitgaat dat men weet wat eenieder moet doen om de watergangen gebaggerd te krijgen en daarbij baggeren, zoals eerder al is opgemerkt, geen complex probleem is, worden er geen aparte procedures opgesteld of werkplannen gecreëerd. Het doet inderdaad geen afbreuk aan de resultaten die er gehaald moeten worden. De dienstverlening vindt daadwerkelijk plaats en de voortgang ervan wordt bewaakt. Deze behaalde praktische resultaten zorgen ervoor dat er sprake is van een succesvolle netwerksamenwerking.

6.12 Succesvolle netwerksamenwerking

Een netwerksamenwerking kan als succesvol of effectief worden beschouwd wanneer de beoogde outcome wordt behaald (Provan en Kenis, 2008; Van Delden, 2009). Moore (2000) stelt dat het hiervoor van belang is dat een organisatie weet wat haar doelen zijn die worden nagestreefd. In de netwerksamenwerking kan worden gesteld dat aan de uitspraak van Moore is voldaan. De opgestelde netwerkdoelen zijn helder en vrijwel eenduidig te noemen. Er kan worden gesteld dat de zeer hoge *doelconsensus* in de netwerksamenwerking een positieve invloed heeft gehad op het verwezenlijken van de outcome. In de netwerksamenwerking wordt de volgende outcome nagestreefd: tijdig baggeren, waardoor er op elk gewenst moment wordt bijgedragen aan een goede waterkwaliteit en -kwantiteit van de watergangen, de overlast voor de inwoners in het te baggeren gebied zoveel mogelijk zien te beperken en het zo efficiënt mogelijk besteden van het maatschappelijk geld. In de netwerksamenwerking is in zekere mate tijdig gebaggerd. De werkzaamheden werden slechts een maand later opgeleverd. Het relatief tijdig baggeren draagt hiermee bij aan een succesvolle netwerksamenwerking. Verder kan gesteld worden dat de overlast voor de burger in het te baggeren gebied wordt beperkt doordat er maar één aannemer is gecontracteerd die de baggerwerkzaamheden uitvoert. Dit betekent voor de burgers dat

er maar in één bepaalde periode zwaar verkeer in de straat voorkomt dat 'overlast' kan veroorzaken. Een ander voordeel dat er voor de burgers uitrolt door maar met één aannemer te werken, is dat er hierdoor ook maar één aanspreekpunt is voor de burgers. De aannemer is hét aanspreekpunt voor de burgers om vragen te beantwoorden en eventuele klachten zien af te vangen. Onduidelijkheden of probleemgevallen kunnen op deze manier snel worden opgelost bij burgers, wat bijdraagt aan een soepel verloop van de te baggeren watergangen. Daarnaast levert de netwerksamenwerking een kostenvoordeel op voor de samenwerkingspartners. Er hoeft maar één bestek te worden gemaakt en één keer directievoering geregeld te worden. De kosten hiervoor worden naar rato verdeeld tussen het waterschap en de gemeente. Ook vergroten de samenwerkingspartners het inkoopvolume door gezamenlijk aan te besteden om zo tot een aantrekkelijker prijs te komen. Daarnaast wordt het werk op een slimme manier verdeeld. Het waterschap verzorgt zodoende met zijn kennis de voorbereidingsfase en aanbestedingsfase en de gemeente met haar gebiedskennis de uitvoering. Er wordt op deze manier op een efficiënte manier met het maatschappelijk geld omgegaan wat bijdraagt aan een succesvolle netwerksamenwerking.

Volgens de theorie van Brinton Milward en Provan (2001) kan de effectiviteit van het netwerk op het netwerkniveau getoetst worden door de hoeveelheid diensten die daadwerkelijk geleverd is. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de effectiviteit van de netwerksamenwerking als goed kan worden beoordeeld wanneer er gekeken wordt naar de daadwerkelijke dienstverlening. De voorgenomen baggerwerkzaamheden zijn conform bestek gebaggerd.

7 Conclusie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk (7.2) wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord: Hoe kan de mate van succes worden verklaard in de netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren zijn hierop van invloed geweest?

7.2 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden wordt er allereerst een antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen die eerder in paragraaf 1.3 zijn geformuleerd.

Welke factoren dragen bij aan een succesvolle netwerksamenwerking tussen (publieke)organisaties volgens literatuuronderzoek?

In de literatuur is beschreven dat een netwerksamenwerking succesvol is wanneer deze effectief is. Om deze effectiviteit te beoordelen zijn er uit de literatuur negen relevante factoren geïdentificeerd die bij kunnen dragen aan een succesvolle netwerksamenwerking: (i) aantal deelnemers, (ii) bestaande relaties, (iii) urgentiebesef, (iv) vertrouwen, (v) doelconsensus, (vi) bestuurlijke bereidheid en kracht, (vii) praktisch samenspel, (viii) netwerkcompetenties en (ix) netwerkmanager. De theorieën van Brinton Milward en Provan (2001), Provan en Kenis (2008) en Van Delden (2009) zijn leidend geweest voor de selectie van deze factoren, zoals reeds is beschreven in paragraaf 2.4.2.

Hoe verloopt de samenwerking tussen waterschap Hollandse Delta en gemeenten bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren worden hierin geïdentificeerd die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking?

Om het verloop van de samenwerking tussen het waterschap en de gemeente te toetsen, is er naar de perceptie van de respondenten gekeken in hoe zij de netwerksamenwerking hebben ervaren.

Het verloop van de samenwerking tussen de samenwerkende partners wordt door vrijwel alle respondenten als niet soepel ervaren. De afhankelijkheid tussen de netwerkliden bij het uitvoeren van hun taken is groot binnen de netwerksamenwerking. Er is nog geen sprake van een teamgeest en vrijwel alle respondenten ervaren een beperkte informatie-uitwisseling. Het kenmerkt het lage vertrouwen dat er onder de samenwerkingspartners aanwezig is. Toch weten de samenwerkende partners de vier fasen die de netwerksamenwerking kent, volledig te doorlopen. Bij het doorlopen van deze vier fasen kan worden opgemerkt dat fase 1 *lering trekken* en een deel van fase 4 *structureren* vrij soepel verlopen. De factoren die hier positief aan bijdragen zijn: aantal deelnemers, urgentiebesef, doelconsensus en netwerkcompetenties. De factoren die hier deels positief aan bijdragen zijn: praktisch samenspel en netwerkmanager.

Welke verklaringen kunnen er worden gegeven voor het verloop van de samenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht?

In de netwerksamenwerking is er sprake van een soepel verloop en een stroef verloop. Allereerst wordt beknopt uiteengezet op welke manier de factoren een positieve bijdrage leveren aan een soepel verloop van de netwerksamenwerking.

Aantal deelnemers

Het lage aantal deelnemers binnen de netwerksamenwerking zorgt ervoor dat wanneer er zich problemen voordoen er vrij snel met elkaar naar een oplossing kan worden gezocht om zodoende het verloop van de samenwerking zo min mogelijk te stagneren. Wanneer de professionals er echter niet uitkomen, wordt het probleem opgeschaald naar een hoger niveau binnen de organisatie waar er vervolgens een heldere beslissing over wordt genomen. Binnen een netwerksamenwerking is het zodoende van belang dat er een mandaat is weggelegd bij bepaalde actoren die in staat zijn ontstane knelpunten te elimineren, waardoor het verloop van de netwerksamenwerking niet stagneert. In deze casus is duidelijk geworden dat het elimineren van knelpunten niet door het bestuur zelf hoeft te gebeuren, zoals uit de literatuur naar voren kwam, maar dit ook prima kan door slechts een hogere managementlaag.

Urgentiebesef

Urgentiebesef is van grote invloed geweest op het doorlopen van de vier fasen, wat geleid heeft tot het behalen van praktische resultaten en een succesvolle netwerksamenwerking. Doordat er sprake is van bestuurlijke prioriteit wordt door zowel het waterschap als de gemeente de noodzaak gevoeld om gezamenlijk de achterstand in de baggerwerkzaamheden weg te werken en ervaren beide op meerdere gebieden een wederzijdse afhankelijkheid. De vier jaar achterstand in het baggeren van diverse watergangen in de gemeente Dordrecht zorgde voor bestuurlijke aandacht en creëerde in het samenwerkingsverband een bepaalde noodzaak om er met elkaar uit te komen en te zorgen voor een succesvolle netwerksamenwerking binnen de gestelde tijd.

Doelconsensus

Binnen de netwerksamenwerking ervaren de respondenten een hoge doelconsensus. Doordat er overeenstemming is over de te bereiken doelen bestaat er onder de samenwerkingspartners geen misvatting over wat de netwerksamenwerking dient op te leveren. De grote betrokkenheid die de respondenten hebben bij de gestelde netwerkdoelen, draagt bij in het daadwerkelijk realiseren ervan. Ondanks de hoge doelconsensus is er in de netwerksamenwerking sprake van veel discussie in tegenstelling wat er in de literatuur wordt gesteld.

Netwerkcompetenties

De netwerkcompetenties van de samenwerkingspartners hebben een positieve invloed op het verloop van de netwerksamenwerking. Zo is er sprake van een enorm conflictoplossend vermogen tussen de samenwerkingspartners. Conflicten waar de professionals zelf niet uitkomen, worden of opgeschaald of in het midden gelaten. Door beide partijen vinden er verder concessies plaats om de voortgang van de baggerwerkzaamheden te kunnen blijven continueren. Daarnaast zorgen de samenwerkingspartners ervoor dat het netwerk voorzien is van externe legitimiteit. Zo zijn er binnen het netwerk voldoende financiële middelen om onvoorziene kostenposten te financieren en worden de bewoners voorafgaande aan de baggerwerkzaamheden op diverse manieren geïnformeerd om het netwerk te verzekeren van legitimiteit vanuit de omgeving.

Praktisch samenspel

De uitvoeringsfase van de professionals is in drie fasen uitgesplitst: (i) de voorbereidingsfase, (ii) de aanbestedingsfase en (iii) de uitvoeringsfase. In de uitvoeringsfase waarin de watergangen daadwerkelijk worden gebaggerd wordt er in zeker mate invulling gegeven aan het praktisch samenspel. De professionals zitten dan in fase 4 *structureren*. In deze fase is de opdrachtnemer en de aangestelde directievoering door de gemeente aan zet en wordt er zeer actief opgetreden wanneer issues zich voordoen, waardoor het eigenlijk geen issues zijn. Verder is er sprake van een gemeenschappelijk werkproces dat gestalte krijgt in de vorm van diverse registraties en maandrapportages om de voortgang van de werkzaamheden te bewaken. Ook de informatie-uitwisseling wordt in deze fase als voldoende ervaren, wat er mede aan bij lijkt te dragen dat de samenwerking in deze fase soepel verloopt. Tot slot is men zeer positief over het nakomen van afspraken gedurende de netwerksamenwerking, wat positief kan hebben bijgedragen aan het volledig doorlopen van de vier fasen.

Netwerkmanager

Het netwerk is niet voorzien van een officieel aangestelde netwerkmanager. Wel zien de respondenten twee personen in het netwerk die deels invulling geven aan deze rol en hiermee een cruciale rol spelen in het standhouden van het netwerk en op deze manier een positieve bijdrage kent aan het verloop van de netwerksamenwerking. Zo zorgen deze personen ervoor dat er overeenstemming wordt bereikt over de te bereiken doelen, verplichtingen en uit te voeren taken en er een SOK tot stand wordt gebracht die in de netwerksamenwerking leidend is geweest.

Het stroeve verloop binnen de netwerksamenwerking, zoals dat door de respondenten is ervaren, kan worden verklaard doordat er sprake was van verschillende betrokken actoren met allen hun eigen percepties op problemen, oplossingen en aanpak van zaken. Daarnaast kan de verklaring voor het stroeve verloop worden gezocht in een viertal factoren: (i) bestaande relaties, (ii) vertrouwen, (iii) praktisch samenspel en (iv)

netwerkmanager. Hieronder wordt beknopt uiteengezet op welke manier de factoren (deels) hebben bijgedragen aan een stroef verloop van de netwerksamenwerking.

Bestaande relaties

Er kan binnen de netwerksamenwerking niet gesproken worden van bestaande relaties ook al werken het waterschap en de gemeente al jarenlang samen. De vele personele wisselingen binnen het waterschap dragen hieraan bij. Zo is het gehele IPM-team nieuw voor de samenwerkingspartner, wat lijkt bij te dragen aan het stroeve verloop van de communicatie en een moeizaam verloop van de netwerksamenwerking. Zo wordt er binnen de netwerksamenwerking nog gezocht naar rolverdeling en verantwoordelijkheden. De onduidelijkheid hierin kon weer leiden tot onenigheid of discussie wat kon leiden tot een gespannen sfeer en daardoor moeizaam verloop van de netwerksamenwerking.

In theorie wordt er gesteld dat wanneer men elkaar al kent, dit bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking. In de netwerksamenwerking kan, zoals eerder gezegd, niet gesproken worden van bestaande relaties. Er kan in deze casus niet worden aangetoond dat wanneer men elkaar al kent uit een eerdere samenwerking of transactie die positief is verlopen, dit bijdraagt aan een beter verloop van de netwerksamenwerking en uiteindelijk succesvolle netwerksamenwerking. Wel lijkt er een causaal verband te bestaan tussen een nieuw netwerk en een stroef verloop van de netwerksamenwerking.

Urgentiebesef

De noodzaak om gezamenlijk de baggerproblematiek op te lossen, wordt binnen de netwerksamenwerking niet door eenieder gedragen of ervaren. Zo is het percentage laag binnen de operationele tak van het waterschap die de voordelen van een samenwerkingsverband inzien. Het liefst zien zij geen samenwerkingsverband. De te verrichten werkzaamheden worden weliswaar uitgevoerd, maar alleen omdat het moet. IPM-leden missen verder het urgentiebesef bij de gemeente, omdat zij een bepaalde traagheid ervaren in het uitwisselen van gegevens. Het gebrek aan urgentiebesef gaat gepaard met enige vorm van frustratie, wat het wantrouwen lijkt te versterken en bijdraagt aan een stroef verloop binnen de netwerksamenwerking.

Vertrouwen

Er is sprake van een laag vertrouwen binnen de netwerksamenwerking, wat kan hebben bijgedragen aan het niet soepel verlopen van de netwerksamenwerking. Over de gehele netwerksamenwerking wordt de mate van openheid door een aantal IPM-leden als beperkt bestempeld. Daarbij ervaren de samenwerkingspartners onderhuidse issues die niet worden uitgesproken. De verklaring voor het wantrouwen dat bij de gemeente wordt bespeurd, kan gezocht worden in het feit dat er door het waterschap sinds 2011 elk jaar werd beloofd het komende jaar te gaan baggeren en dit in 2015 wederom een jaar werd uitgesteld vanwege capaciteitsissues en financiële issues. Vanuit het waterschap werd er een cynische houding ervaren bij de samenwerkingspartner, wat lijkt te hebben bijgedragen aan een minder soepel verloop van de netwerksamenwerking.

In theorie wordt gesteld dat een zelfsturend netwerk effectief is wanneer er sprake is van een hoge mate van vertrouwen die verdeeld is over het gehele netwerk. Ondanks dat er geen sprake is van een hoog vertrouwen, wordt in de netwerksamenwerking naast praktische resultaten ook het eindresultaat behaald, wat het zelfsturend netwerk effectief maakt. In deze casus kan niet worden aangetoond dat de aanwezigheid van een hoge mate van vertrouwen in een zelfsturend netwerk leidt tot een effectief netwerk; wel wordt gesuggereerd dat een hoog vertrouwen in elkaar in het zelfsturend netwerk niet per se noodzakelijk is. Dit kan worden verklaard doordat er binnen de netwerksamenwerking wel voldoende informatie beschikbaar was om de samenwerkingspartner te begrijpen en zijn gedrag te voorspellen, wat in de theorie gesteld wordt voldoende vertrouwen te zijn voor een samenwerkingsband.

Praktisch samenspel

Het praktisch samenspel is binnen de netwerksamenwerking onvoldoende aanwezig, wat kan hebben bijgedragen aan het niet soepel verlopen van de netwerksamenwerking. Zo is er binnen de netwerksamenwerking tot aan de uitvoeringsfase geen sprake van een gemeenschappelijk werkproces en wordt de informatie-uitwisseling als beperkt ervaren. Het lijkt voort te komen uit de beperkte openheid die er binnen de netwerksamenwerking wordt ervaren. Daarnaast lijkt men elkaar ook niet altijd te begrijpen, waarop er door een aantal IPM-leden wordt gewezen op de ontbrekende kennis bij de samenwerkingspartner. Dit kan vervolgens hebben geleid tot het gevoel van ongelijke behandeling van elkaar, wat resulteerde in een

gespannen sfeer. De beperkte openheid, elkaar niet altijd begrijpen en elkaar niet gelijk behandelen, kan hebben bijgedragen aan het ontbreken van teamgeest. De gemeente heeft hierbij het gevoel gehad dat niet elk IPM-lid daadwerkelijk wilde samenwerken. Daarnaast kan het ontbreken van teamgeest worden verklaard door de vele personele wisselingen en het feit dat er drie disciplines binnen het IPM-team waren ingehuurd. Zij voeren slechts een opdracht uit, namelijk het baggeren van watergangen in een bepaald tijdsbestek, waarbij er niet aan relatieopbouw gedaan hoeft te worden.

In theorie wordt gesteld dat de manier waarop men elkaar in de uitvoering kan vinden, bepalend is voor een succesvolle samenwerking; hierbij moet er binnen de netwerksamenwerking sprake zijn van teamgeest. Ondanks dat er in de netwerksamenwerking teamgeest ontbreekt, heeft dit geen invloed op de praktische resultaten en het uiteindelijke behaalde succes in de netwerksamenwerking. Er kan in deze casus niet worden aangetoond dat teamgeest leidt tot een beter verloop van de samenwerking en daarmee tot een succesvolle samenwerking. Wel kan gesteld worden dat het ontbreken van teamgeest invloed lijkt te hebben op een stroever verloop van de samenwerking, maar niet per se noodzakelijk is binnen de netwerksamenwerking om praktische resultaten te behalen en succesvol te zijn.

Netwerkmanager

Binnen de netwerksamenwerking is er geen netwerkmanager aangesteld. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat een netwerkmanager in staat moet zijn een omgeving te creëren waarin een goede samenwerking kan plaatsvinden tussen de netwerkleiden, spanningen moet zien te voorkomen tussen netwerkleiden onderling om ervoor te zorgen dat de samenwerking sterker wordt en dient hij het uitwisselen van informatie tussen de netwerkleiden te stimuleren. In de netwerksamenwerking valt op deze punten nog winst te behalen, omdat hier geen of beperkt sprake van is. Het ontbreken van een netwerkmanager die zich op deze punten focust, kan hebben bijgedragen aan het moeizame verloop van de netwerksamenwerking.

Een netwerkmanager met competenties is volgens theorie noodzakelijk om een netwerksuccesvol te laten zijn. In deze case kan dit niet worden aangetoond. In de netwerksamenwerking is er namelijk geen sprake van een aangestelde netwerkmanager met bijbehorende competenties. Wel bevinden zich twee personen in het netwerk die als netwerkmanager kunnen worden gekenmerkt en het netwerk in stand weten te houden. Ook is er naast praktische behaalde resultaten sprake van een effectieve netwerksamenwerking. Er lijkt echter een causaal verband te zijn tussen het ontbreken van een aangestelde netwerkmanager en de beperkte informatie-uitwisseling en ontbrekende harmonie binnen de netwerksamenwerking, wat invloed lijkt te hebben op het verloop van de netwerksamenwerking en de theorie in deze case bevestigt.

Nu er antwoord is gegeven op de drie geformuleerde deelvragen kan de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord.

Hoe kan de mate van succes worden verklaard in de netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht bij het uitvoeren van baggerwerkzaamheden in stedelijk gebied en welke factoren zijn hierop van invloed geweest?

De netwerksamenwerking tussen Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht kan als succesvol worden beschouwd, omdat men de vooraf gestelde doelen heeft weten te realiseren. Zo zijn er in de netwerksamenwerking voordelen behaald voor beide partijen, is er tijdig gebaggerd, zijn de voorgenomen baggerwerkzaamheden ook daadwerkelijk uitgevoerd, zijn de respondenten en de omgeving tevreden over de dienstverlening en zijn tot slot de watergangen weer op de juiste diepte en gebracht, wat bijdraagt aan het functioneren van het watersysteem. Vanuit dit perspectief kan worden gesteld dat in deze casus de vraag: 'Meer, per definitie beter?' positief kan worden beantwoord.

De mate van succes kan worden verklaard doordat er, ondanks het moeizame verloop van de netwerksamenwerking, wel de benodigde praktische resultaten worden behaald. De publieke dienstverlening, het baggeren van de watergangen wordt conform scope uitgevoerd en wordt gezien als een praktisch resultaat. Bij het daadwerkelijk baggeren van de watergangen zijn de opdrachtnemer en directievoering aan zet; zij zijn nieuw binnen de netwerksamenwerking, waarbij de opdrachtnemer als geen ander weet hoe er moet worden gebaggerd. Om de voortgang van de werkzaamheden erin te houden, wordt er zeer pragmatisch omgegaan met issues die er ontstaan en is er zodoende sprake van een groot conflictoplossend vermogen. Daarnaast worden issues ook opgesplitst naar waterschap of gemeente. De issuehouder moest er dan voor zorgen dat het issue wordt opgelost. Deze maatregel is in het werkveld gecreëerd om de voortgang in de werkzaamheden te houden. Daarnaast zijn er vijf factoren die aan het behalen van dit resultaat hebben

bijgedragen: (i) aantal deelnemers, (ii) urgentiebesef, (iii) doelconsensus, (iv) praktische resultaten en (v) netwerkcompetenties. Het lage aantal deelnemers in de netwerksamenwerking heeft eraan bijgedragen dat problemen die in de netwerksamenwerking ontstonden snel met elkaar konden worden opgelost, wat heeft geleid tot het kunnen doorlopen van alle fasen en het behalen van praktische resultaten en het uiteindelijke succesvolle resultaat. De vierjarige ontstane achterstand in baggerwerkzaamheden in het stedelijk gebied van Dordrecht krijgt een bestuurlijke prioriteit en zorgt ervoor dat de noodzaak zeer hoog is om er met elkaar voor te zorgen dat de netwerksamenwerking tot een goed einde wordt gebracht. Er is sprake van een zeer hoge doelconsensus binnen de netwerksamenwerking, wat zorgt voor een duidelijke focus en afbakening van de netwerksamenwerking en het uiteindelijke succes van de netwerksamenwerking. In de uitvoeringsfase wordt er in zekere mate invulling gegeven aan het praktisch samenspel dat vorm wordt gegeven door het gemeenschappelijk werkproces dat er wordt gecreëerd en bijdraagt aan het succesvol laten zijn van de netwerksamenwerking. Netwerkcompetenties van de samenwerkingspartners die gestalte krijgen door het conflictoplossend vermogen van beide partijen en het netwerk zien te verzekeren van externe legitimiteit, dragen bij aan het uiteindelijke succes van de netwerksamenwerking.

8 Aanbevelingen

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen aangedragen die kunnen bijdragen om de netwerksamenwerking in de toekomst te versterken (8.2) en wordt er tot slot gereflecteerd op de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek (8.3). Dit hoofdstuk geeft hiermee antwoord op de vierde deelvraag: Op welke manier kan de netwerksamenwerking worden versterkt?

8.2 Aanbevelingen

- Er wordt geadviseerd om in de netwerksamenwerking een netwerkmanager aan te stellen. De analyse van dit onderzoek wijst uit dat de netwerksamenwerking een moeizaam verloop kent, waarbij er een beperkte informatie-uitwisseling wordt ervaren en overkoepelende coördinatievaardigheden ontbreken. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat een netwerkmanager in staat moet zijn een omgeving te creëren waarin een goede samenwerking kan plaatsvinden. De netwerkmanager kan hiervoor een werkprocedure tot stand brengen, zodat het voor beide partijen duidelijk is wie wanneer aan zet is en wat er van hen wordt verwacht in een bepaald proces en hier vervolgens op coördineren. Dit voorkomt bijvoorbeeld frustraties over het niet tijdig leveren van gegevens aan elkaar. Daarnaast kan het bijdragen aan het wegnemen van de weerstand bij de professionals van het waterschap, waardoor er support ontstaat. Verder moet de netwerkmanager in staat zijn om de informatie-uitwisseling tussen de netwerkliden te stimuleren en de harmonie binnen de netwerksamenwerking zien te behouden. Wanneer een dergelijke netwerkmanager beschikt over deze competenties, kan dit bijdragen aan een soepeler verloop van de netwerksamenwerking.
- Aan het waterschap wordt geadviseerd om het IPM-team zoveel mogelijk uit alleen vaste medewerkers te laten bestaan. Het IPM-team bestaat binnen de netwerksamenwerking namelijk voor de helft uit ingehuurd professionals. Het waterschap kan hier invulling aan geven door vaste medewerkers bijvoorbeeld op te leiden tot een IPM-rolhouder. Hier kan invulling aan worden gegeven door de vaste medewerker mee te laten lopen met de ingehuurd professionals. Deze moet vervolgens zijn kennis zoveel mogelijk zien over te dragen aan de vaste medewerker. Het werken met vaste medewerkers draagt bij om aan het criterium *bestaande relaties* te voldoen en kan leiden tot een minder stroeve communicatie en bijdragen aan een soepeler verloop van de netwerksamenwerking. Daarbij is het wenselijk om te investeren in het beter leren kennen van elkaar, waardoor er een teamgeest kan ontstaan. Hier kan invulling aan worden gegeven door met elkaar een projectteam te vormen, waardoor de aansturing tevens centraal kan plaatsvinden.
- In de netwerksamenwerking is er sprake van een beperkte openheid, waarin gevoelde issues niet worden uitgesproken. Geadviseerd wordt een bijeenkomst te organiseren waarin de betrokkenen met elkaar deze issues uitspreken, zodat er in een volgende netwerksamenwerking gestart kan worden in een open en vrij klimaat.
- Het waterschap is de waterautoriteit, maar in de samenwerking wordt er door een aantal respondenten vanuit het waterschap wel een gelijke kennis verwacht van de gemeente, wat in hun optiek dus ontbreekt bij de gemeente. Geadviseerd wordt om als waterautoriteit te zorgen voor voldoende tijd wanneer een samenwerking wordt aangegaan en hierbij te investeren in het delen van kennis en kunde met de samenwerkingspartner. Hier kan invulling aan worden gegeven door een medewerker van de gemeente mee te laten draaien in de voorbereidingsfase (fase 3), zodat het waterschap zijn kennis kan overdragen aan de gemeente. In de uitvoeringsfase (fase 4) wordt geadviseerd de directievoering gezamenlijk op te pakken. De directievoerder wordt geleverd door de gemeente en het waterschap levert een toezichthouder. De directievoerder kan zijn kennis op deze manier overdragen aan de toezichthouder, waardoor men in staat wordt gesteld om van elkaar te leren.

- Geadviseerd wordt om een vergelijkbare casus als vervolgonderzoek uit te voeren, zodat de hieruit volgende onderzoeksresultaten vergeleken kunnen worden met de resultaten uit dit onderzoek.

8.3 Reflectie

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op sterke punten uit dit onderzoek, aangevuld met enkele kanttekeningen die op hun plaats zijn, ondanks de grote zorgvuldigheid waarmee keuzes voor de methode en uitvoering voor dit onderzoek zijn gemaakt.

Er is in dit onderzoek inzicht verkregen in de wijze waarop het verloop van de netwerksamenwerking heeft plaatsgevonden, waarbij tevens helderheid is verkregen in waarom bepaalde zaken gaan zoals ze gaan. Door data te verzamelen met behulp van het afnemen van semigestructureerde interviews is het mogelijk geworden om de verschillende percepties en gedragingen van de respondenten in de netwerksamenwerking in kaart te brengen. Door gebruik te maken van een vooraf opgestelde interviewgids is gepoogd de validiteit te borgen. Onderzoeker werd in staat gesteld het verkregen inzicht zo accuraat en zo objectief mogelijk te beschrijven in dit onderzoek door de interviews te transcriberen. In het onderzoek wordt dit onderschreven doordat onderzoeker veelvuldig gebruik heeft gemaakt van correct geformuleerde citaten van de geïnterviewde respondenten. Daarnaast maakte het transcriberen van de interviews het mogelijk de interviews op een grondige wijze te analyseren. Onderzoeker is verder tot 2017 als projectondersteuner betrokken geweest bij het Cluster Baggeren en was daardoor voor het merendeel van de geïnterviewde respondenten geen onbekende. In de optiek van de onderzoeker is het voordeel hiervan geweest dat men vrij open was tijdens de interviews, waardoor er een vrij reëel beeld is ontstaan van de onderzochte netwerksamenwerking. Uiteraard blijft een kanttekening bij het afnemen van interviews dat de kans bestaat dat men sociaal wenselijke antwoorden geeft of niet het achterste van zijn tong laat zien. Een andere kanttekening die geplaatst kan worden bij dit onderzoek, is het feit dat door de beperkte omvang van dit onderzoek onderzoeker heeft gekozen voor een enkelvoudige casestudy. Doordat er slechts één onderzoekseenheid is onderzocht en uitgewerkt, is het lastig de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren naar een andere situatie. In dit onderzoek kunnen de relaties van een aantal factoren niet worden bevestigd, noch worden ontkracht. Zo is er in de netwerksamenwerking geen sprake van: *bestaande relaties*, een hoog *vertrouwen* en een aangestelde *netwerkmanager*. Het lijkt bij te dragen aan het stroeve verloop binnen de netwerksamenwerking. Vanuit theorie van Van Delden (2009) kan dit verklaard worden, doordat de auteur aangeeft dat factoren samenwerking kunnen stimuleren, maar niet kunnen garanderen. Toch is de netwerksamenwerking succesvol door praktische resultaten te behalen en de gestelde doelen te realiseren. Dit kan verklaard worden doordat het waterschap niet alleen het merendeel, maar ook de meest essentiële taken voor eigen rekening neemt. Het lage vertrouwen onderling en de ontbrekende kennis bij de samenwerkingspartner lijkt bij te dragen aan de beperkte informatie-uitwisseling en stroeve verloop binnen de netwerksamenwerking. Echter de gegevens worden uiteindelijk verstrekt, waardoor het waterschap het bestek als zeer belangrijk praktisch resultaat kan opleveren. Zonder bestek kan er nu eenmaal niet worden aanbesteed, worden er geen watergangen gebaggerd door een derde partij en kan er niet gesproken worden van een succesvolle netwerksamenwerking. Om echter een uitspraak te kunnen doen over de relaties die niet kunnen worden bevestigd, noch worden ontkracht, heeft onderzoeker een aanbeveling gedaan een tweede casus te onderzoeken om op deze manier de uitkomende resultaten te vergelijken met de resultaten van dit onderzoek. De toegevoegde waarde hiervan is dat causale verbanden vergeleken kunnen worden met causale verbanden die in het vervolgonderzoek zijn waar te nemen. Hierdoor kunnen er generaliseerbare resultaten ontstaan, die mogelijk een bijdrage leveren aan de theorie over effectieve netwerksamenwerking. Een kanttekening kan verder geplaatst worden in de selecte keuze van de respondenten. De gekozen professionals hebben allen een helicopterview aangaande de netwerksamenwerking en waren in de optiek van onderzoeker daardoor de meest geschikte personen om een zo breed mogelijk beeld van de netwerksamenwerking uiteen te kunnen zetten. Dit is zodoende de reden dat bijvoorbeeld niet de operationele tak is geïnterviewd in de netwerksamenwerking, maar ook niet de opdrachtnemer. Dit kan uiteraard tot gevolg hebben dat er een beperkt beeld van de netwerksamenwerking uiteen wordt gezet, maar onderzoeker staat achter de genomen keuze en is tevreden met de zeer rijke informatie die verkregen is. Een kanttekening kan verder geplaatst worden in de selecte keuze van factoren die bijdragen aan een succesvolle netwerksamenwerking die onderzoeker heeft gemaakt. In theorie heeft onderzoeker veel meer factoren geïdentificeerd dan toegepast in dit onderzoek. Onderzoeker heeft door de beperkte omvang van dit onderzoek gepoogd de meest relevante factoren te selecteren om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Door de gemaakte keus bestaat de kans dat andere factoren, die

onderzoeker nu niet heeft geselecteerd, wel degelijk relevant waren. Onderzoeker denkt met de geselecteerde factoren daarentegen een deugdelijke verklaring te hebben kunnen geven voor de invloed op de mate van succes in de netwerksamenwerking.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in het nut en noodzaak van het gezamenlijk uitvoeren van baggerwerkzaamheden. De netwerksamenwerking laat zien dat er niet alleen efficiënt met publiek geld wordt omgegaan, maar het samenwerken ook daadwerkelijk voordeel heeft voor beide partijen. Naast dat er voordelen ontstaan, geeft het onderzoek ook inzicht in de struggle waar de samenwerkingspartners mee te maken krijgen in het nieuwgevormde netwerk. Het onderzoek is hiermee van waarde voor andere waterschappen, gemeenten en startende samenwerkende organisaties in een netwerk met een laag aantal deelnemers. De uitkomsten uit het onderzoek kunnen de betrokken actoren gebruiken om ervoor te zorgen dat naast het realiseren van de einddoelen, er met name ook oog is voor de proceseffectiviteit. In dit onderzoek loopt het verloop van de netwerksamenwerking zeer moeizaam. Het onderzoek biedt mogelijk handvatten voor (potentiele) samenwerkingspartners waar men tijdens het proces gebruik van kan maken om het proces soepel te laten verlopen. Er lijkt verder een causaal verband te zijn tussen een stroef verloop van de netwerksamenwerking en een laag support vanuit de netwerksamenwerking. De verschillende systemen en visies van beide organisaties dragen mogelijk bij aan deze lage support. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat beide organisaties willen samenwerken, maar in de samenwerking zelf zoveel mogelijk proberen vast te houden aan hun eigen regels en principes, waardoor er vele discussies en onenigheid ontstaat tussen de samenwerkingspartners. Daarbij probeert het waterschap een zeer strakke planning te hanteren, waarbij het tevens voornemens is de baggerwerkzaamheden binnen tijd, budget en conform contract uit te voeren. Het lijkt aan te sluiten bij de theorie van Van der Steen et al. (2015) die aangeeft dat er netwerkend gewerkt wil worden, maar er soms nog wordt gewerkt vanuit de rechtmatige en presterende overheid. De auteurs geven hierbij aan dat het netwerkend werken vaak moeilijk en moeizaam verloopt. Zij geven hiervoor als reden dat de vigerende procedures en werkwijze het gewoonweg niet mogelijk maken. Voor vervolgonderzoek is het interessant nader op deze theorie in te zoomen om te kijken welke oplossingen of verklaringen er door hen worden aangedragen om het netwerkend werken soepel te laten verlopen, zodat op dit gebied kennis en inzicht kan worden vergroot. Tot slot, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek lijkt er sprake te zijn van een wisselwerking tussen de factoren *bestaande relaties* en *vertrouwen* die volgens theorie beide invloed hebben op een effectieve netwerksamenwerking. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer men elkaar niet kent dit onlosmakelijk verbonden lijkt te zijn aan het lage vertrouwen in elkaar. De onbekendheid draagt mogelijk bij aan de stroeve communicatie onder de samenwerkingspartners, waarbij de openheid naar elkaar toe uitblijft en teamontwikkeling niet op gang wordt gebracht binnen de netwerksamenwerking. Geadviseerd wordt om de causaliteit in een vergelijkbare case door middel van vervolgonderzoek te analyseren om te kijken of de uitkomsten generaliseerbaar zijn.

Literatuur

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bekkers. (2012). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. 2de, herz. dr. Uitgeverij Lemma bv.
- Brinton Milward, H., & Provan, K. G. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. (2012). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 77-93.
- Dusseldorp, T., Van der Put, P. & Rupert, J. (2012). *Interorganisationele spanning – 1 Naar een gezonde spanning in projectenland*. Geraadpleegd van http://www.workwithjoy.nl/docs/H01_Dusseldorp-vanderPut-Rupert.pdf
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Geuijen, K. (2014). *Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe?*
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Imperial, M. T. (2005). *Using collaboration as a governance strategy lessons from six watershed management programs*. *Administration & Society*.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (1th ed.). (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- McGuire, M. & R. Agranoff. (2011). *The Limitations of Public Management Networks*. *Public Administration*, 89(2), 265–284.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2013). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511.
- Raeymaeckers, P. (2016). Should I Stay or Should I Go? A Qualitative Analysis of Legitimacy in a Shared Participant-Governed Network. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 267-280.
- Schruijer, S.G.L. & Vansina, L.S. (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen*. Geraadpleegd van http://ao-organisatieontwikkeling.nl/site/wp-content/uploads/2014/12/mo_schruijer_vansina_samenwerkingsrelaties_over_organisatiegrenzen_2007.pdf

- Spitzeck, H., Hansen, E.G. (2010). Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. *Corporate governance*.
- Stoker, G. (2006). *Public value management: a new narrative for networked governance? The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Van Delden, P.J. (2009) *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft/Zutphen: Uitgeverij Eburon.
- Van Delden, P.J. (2010). *Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat*. M&O, 3. p. 5-20.
- Van der Molen, J. (2011). *Crossing borders: een kader voor het tot ontwikkeling brengen van grensoverschrijdende samenwerking in watermanagement*. University of Twente.
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & Van Twist, M. (2015). Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek*. Opzetten, uitvoeren en rapporteren. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Uitgeverij Boom.
- Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, J.A.C.M. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*.
- 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.

Overige bronnen

- Unie van Waterschappen (2015). *Waterschapsbelastingen 2015. Het hoe en waarom*. Den Haag: Opmeer B.V.
- Waterschap Hollandse Delta (2011). *Meerjarenbaggerplan (2012-2018)*.
- Waterschap Hollandse Delta (2012). *Onderhoud aan sloten en singels. Daar zijn regels voor*.
- Planning projecten baggeren 2016
- Samenwerkingsovereenkomst baggerwerkzaamheden stedelijk gebied Dordrecht
- Besluit D&H; Inlopen van achterstanden in het baggerwerk in stedelijk gebied

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewgids professionals

Inleiding

- Introductie interviewer
- Keuze onderwerp toelichten
- Introductie respondent

Samenwerking

- Waarom werken jullie met elkaar samen?
- Hoe lang werk je al met elkaar samen?
- Op welke andere gebieden wordt er met elkaar samengewerkt?
- Hoe heeft de samenwerking zich ontwikkeld?
- Wat waren de stimulerende dan wel belemmerende factoren in de samenwerking?
- Hoe is er omgegaan met problemen tijdens de samenwerking?
- Wat is in jouw optiek de meerwaarde van de samenwerkingsovereenkomst die is aangegaan met de samenwerkingspartner?
- In hoeverre heb je in de netwerksamenwerking een initiatiefnemer ervaren, iemand die het netwerk aanstuurt?
- In welke mate (volledig, voldoende, beperkt, niet) ben je tevreden over de uitgevoerde baggerwerkzaamheden?

Afspraken

- Welke afspraken worden er met elkaar gemaakt?
- In hoeverre vind je dat er goede afspraken worden gemaakt in de samenwerking?
- Hoe worden deze afspraken vastgelegd?
- Hoe heb je het nakomen van deze afspraken ervaren?

Relaties

- Hoe heb je de sfeer in de samenwerking ervaren?
- Wat waren jouw verwachtingen over de intenties en gedrag van de samenwerkingspartner?
- In hoeverre vind je dat er sprake was van openheid binnen de netwerksamenwerking? Waar is dat uit gebleken?

Legitimiteit

- Kan je aangeven in welke mate (veel, gematigd, zeer gematigd) de samenwerking wordt bedreigd of onder druk komt te staan? Hoe uit zich dit?
- Kan je aangeven in hoeverre medewerkers binnen jouw organisatie de voordelen inzien van de samenwerking?
- In hoeverre zien externe stakeholders het belang van dit netwerk in?
- Kan je aangeven in hoeverre de omgeving tevreden is met de geleverde dienst (erg, gematigd, niet)? Waaruit blijkt dat?

Structuur samenwerking

- Hoe is de samenwerking georganiseerd en wordt deze gemanaged?
- In hoeverre is er in de samenwerking sprake van een overlegstructuur?
- In hoeverre is er in het netwerk een netwerkmanager aanwezig? In welke mate (veel, gematigd, geen) bezit hij/zij over vaardigheden om het netwerk te besturen?
- In welke mate is er binnen de netwerksamenwerking sprake van regels en accepteer je deze regels?
- Hoe gaan de overige netwerkliden om met deze regels?
- Hoe heb je de personele bezetting tijdens de netwerksamenwerking ervaren?

- Kan je aangeven in hoeverre er procedures zijn opgesteld en werkplannen zijn gemaakt?
- Kan je aangegeven op welke manier de werkzaamheden worden vastgelegd?

Communicatie

- Hoe verloopt de communicatie en informatie-uitwisseling?
- In welke mate (vaak, gemiddeld, gering) is er de gelegenheid geweest advies te vragen aan de samenwerkingspartner?
- In welke mate (vaak, gemiddeld, gering) is er de gelegenheid geweest om privacygevoelige informatie vrijuit te delen?
- Hoe heb je het contact met andere netwerkliden buiten officiële contactmomenten ervaren?
- Kan je aangeven in welke mate (veel, gemiddeld, weinig) er informatie en kennis wordt uitgewisseld?
- Vond je de uitwisseling van informatie tijdens het werkproces soepel, stroef of zeer stroef verlopen? Wat is hier de oorzaak van?

Taakuitvoering

- Wat zijn de taken van het netwerk en wat is jouw rol daarin?
- Was het helder voor jou welke taak er uitgevoerd moest worden?
- In hoeverre vind je dat je voldoende ruimte had om je taak uit te kunnen voeren?
- Kan je aangeven in welke mate (veel, gematigd, weinig) er praktische resultaten worden behaald?
- In hoeverre heb je inzicht in de taken en inzet van de overige netwerkliden gehad?
- In hoeverre werd er gestuurd op de taken en verantwoordelijkheden van de netwerkliden?
- Kan je aangeven in welke mate (sterk, gematigd, nauwelijks) je vindt dat netwerkliden sterk van elkaar afhankelijk waren bij het uitvoeren van de taken?
- In welke mate vind je dat men over de juiste vaardigheden beschikte om de taken uit te kunnen voeren? (goed, voldoende, beperkt, onvoldoende)
- In hoeverre vind je dat er binnen de netwerksamenwerking geleerd is van elkaar? Waaruit blijkt dat?

Doelen

- Wat is volgens jou het doel in dit netwerk?
- In hoeverre denk je dat er overeenstemming is over de te bereiken doelen?
- Hoe sluiten deze doelen aan op de doelen van jouw eigen organisatie?
- In welke mate voel je je betrokken bij de te bereiken doelen? (Volledig, voldoende, beperkt, onvoldoende) Waaruit blijkt dat? In hoeverre werd deze betrokkenheid gestimuleerd?
- Kan je aangegeven in hoeverre externe stakeholders werden betrokken bij de te bereiken doelen?
- In hoeverre vind je dat de vooropgestelde doelen bereikt zijn door samen te werken?
- In welke mate zijn de doelen tijdens de samenwerking weleens bijgesteld? (Heel vaak, vaak, soms, niet) Wat was hier de achterliggende reden van?

Operationele capaciteit

- In hoeverre vind je dat er voldoende resources (geld/kennis, etc.) geïnvesteerd is in de samenwerking?

Bestuur

- Hoe vind je dat bestuurders met knelpunten omgaan die in de samenwerking ontstaan?
- Kan je aangeven in welke mate je je gesteund voelt door het bestuur? Goed, gematigd, niet? Waar blijkt dit uit?

Inleiding

- Introductie interviewer
- Keuze onderwerp toelichten
- Introductie respondent

Samenwerking

- Welk beeld heeft u van de netwerksamenwerking?
- In hoeverre voelt u zich betrokken bij de netwerksamenwerking?
- Wat zijn stimulerende dan wel belemmerende factoren in de samenwerking volgens u geweest?
- Hoe bent u met belemmerende factoren omgegaan?
- Wat is in uw optiek de meerwaarde van de samenwerkingsovereenkomst die is aangegaan met de samenwerkingspartner?

Relaties

- Wat waren uw verwachtingen over de intenties en gedrag van de samenwerkingspartner?

Legitimiteit

- Kunt u aangeven in welke mate (veel, gematigd, zeer gematigd) er ruimte is voor professionals om hun taak uit te kunnen voeren? Waar blijkt dit uit?
- In hoeverre zien externe stakeholders het belang van dit netwerk in?

Doelen

- Wat is volgens u het doel van de netwerksamenwerking?
- In hoeverre vindt u dat de doelen zijn bereikt door met elkaar samen te werken?

Operationele capaciteit

- In hoeverre vindt u dat er voldoende resources (geld/kennis, etc.) geïnvesteerd is in de samenwerking?