

# Samen kom je verder

Een meervoudige casestudy naar de regionale samenwerking in het kader van de Omgevingswet in de provincie Zuid-Holland



Erasmus  
University  
Rotterdam



provincie **HOLLAND**  
**ZUID**

**Masterthesis**  
A. Spruijt 511362



# Samen kom je verder

Een meervoudige casestudy naar de regionale samenwerking in het kader van de Omgevingswet in de provincie Zuid-Holland

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Bestuurskunde Governance en Management van Complexe Systemen (GMCS)

## **Begeleiders Erasmus Universiteit**

Eerste lezer: Prof.dr. J Edelenbos.

Tweede lezer: prof.dr. M van der Steen

## **Begeleiders provincie Zuid-Holland**

Eerste begeleider: Jan Roest

Tweede begeleider: Sigrid Fiering



provincie **HOLLAND**  
**ZUID**

**Erasmus  
University  
Rotterdam**

**Masterthesis**

A. Spruijt 511362



## DANKWOORD

---

Voor u ligt een onderzoek naar de invloed van netwerkstructuur en netwerk vitaliteit, ook in hun onderlinge interactie, op het behalen van netwerkopbrengsten. Deze master thesis is geschreven in het kader van de bestuurskunde master Governance & Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Dit onderzoek vormt tevens het eindresultaat van de voornoemde master. Met het onderzoek hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de verdere samenwerking in de provincie Zuid-Holland in het kader van de voorbereiding op de invoering van de Omgevingswet. Want alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

Dit onderzoek is tot stand gekomen met de steun en begeleiding van diverse personen. In het bijzonder wil ik daarvoor de heer Edelenbos, mijn scriptiebegeleider, danken voor zijn kritische blik en momenten van reflectie. Ik heb het traject mede dankzij zijn hulp van begin tot eind als prettig ervaren. Ook wil ik mijn collega's van de provincie Zuid-Holland bedanken voor hun medewerking, het meelesen, de feedback en steun. Tot slot wil ik ook mijn familie en in het bijzonder mijn ouders bedanken voor hun steun.

Alphen aan den Rijn, Oktober 2019

Arjan Spruijt

## SAMENVATTING

---

Om maatschappelijke doelen te bereiken wordt in het openbaar bestuur steeds meer samengewerkt in netwerken. Het is een manier van werken waaraan meerdere organisaties een bijdrage leveren, maar waarbij het resultaat van die samenwerking nog niet altijd vast omlijnd is. Om die reden is dit onderzoek verricht naar de regionale samenwerking in de provincie Zuid-Holland in het kader van de voorbereiding op de invoering van de nieuwe Omgevingswet met behulp van vragenlijsten en semigestructureerde interviews. De daarbij behorende doelstelling is om het behalen van netwerkopbrengsten te verklaren met behulp van de variabelen netwerkstructuur en netwerk vitaliteit. Daarbij concentreert dit onderzoek zich op inzichten uit de literatuur over Joined-Up-Government (JUG), governance netwerken, adaptieve systemen en de sociale netwerktheorie. Tevens is op grond van de aanwezig literatuur geconcludeerd dat de variabele netwerk vitaliteit geen heldere conceptualisering en definiëring heeft en om die rede is het concept gebracht tot een bruikbare schaal voor vervolgonderzoek op grond van een tiental indicatoren. Dit heeft geleid tot de volgende definitie: *Een vitaal netwerk is een sociaal systeem waarbinnen via een opgezette samenwerkingsstructuur (koud organiseren) actoren productieve wederzijds afhankelijke relaties opbouwen en onderhouden die gezamenlijke energie genereert door regelmatige onderlinge contactmomenten en het uitwisselen van visies, meningen, belangen, informatie en kennis (warm organiseren).*

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat het kennisdeling, afstemming, inspiratie, oefenen en elkaar beter leren kennen in alle netwerken centraal stonden. Met betrekking tot de onderzochte relaties is duidelijk geworden dat de mate van netwerk vitaliteit een zeer sterke verklaring biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten, waarbij het valt op te maken dat de indicator *gedeelde ambitie* de meeste verklaringskracht biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten. Een gedeelde ambitie bindt de deelnemende organisaties aan een gezamenlijk doel en blijkt te werken als stip op de horizon. Tevens blijkt gedeelde ambitie te werken als een katalysator voor de overige indicatoren van netwerk vitaliteit. Het creëert gezamenlijkheid en brengt energie in de samenwerking. Met betrekking tot de relaties tussen netwerkstructuur en netwerk vitaliteit en tussen netwerkstructuur en netwerkopbrengsten is gebleken dat bij kennisnetwerken een hoge mate van netwerkdichtheid en een zekere mate van netwerkhierarchie leidt tot de hoogste scores op zowel netwerk vitaliteit als netwerkopbrengsten. Oftewel een nauwe samenwerking en een zekere mate van coördinatie en regie leiden tot de hoogste netwerk vitaliteit, en netwerkopbrengsten. Bovendien is gebleken dat een geschiedenis van samenwerking en de grootte van het netwerk eveneens van invloed zijn op de netwerk vitaliteit.

Het onderzoek mondt tot slot uit in een aantal aanbevelingen. Allereerst is het van belang dat netwerkdeelnemers (blijven) bouwen aan warme netwerken door het stimuleren van regelmatige contacten en het opzetten van processen van verbinding. Een andere aanbeveling is dat het van belang is om 'warme' netwerken te benutten en voor eventuele nieuwe opgaven aansluiting te zoeken bij bestaande initiatieven. Het opbouwen van een warm netwerk kost immers tijd. Tot slot blijkt het van belang dat bestuurders en management de kansen en meerwaarde van regionale samenwerking erkennen en dat zij die samenwerking legitimeren. In de best presterende netwerken bleek er immers sprake van actie van onderaf en legitimering van bovenaf.

# INHOUDSOPGAVE

---

Dankwoord .....	1
Samenvatting .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Hoofdstuk 1. Inleiding .....	6
1.1 Aanleiding .....	6
1.2 Achtergrond .....	7
1.3 Probleemstelling .....	8
1.3.1 Doelstelling .....	8
1.3.2 Vraagstelling .....	8
1.4 Relevanties .....	9
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.4.2 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.5 Leeswijzer .....	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader .....	12
2.1 Introductie .....	12
2.2 governance netwerken & JUG .....	12
2.3 Netwerkstructuur .....	13
2.3.1 De governance van netwerken .....	13
2.3.2 De sociale netwerktheorie .....	14
2.3.3 Relevante netwerkeigenschappen .....	15
2.4. Netwerkvitaliteit .....	17
2.4.1 Conditie voor vitaliteit .....	18
2.4.2 De initiatievenspiraal.....	23
2.4.3 Resume: Conceptualisering en operationalisering netwerkvitaliteit. ....	25
2.5 Netwerkopbrengsten .....	25
2.6 Conceptueel Model .....	27
Hoofdstuk 3. Methoden .....	29
3.1 Steekproefkader .....	29
3.2 Gekozen onderzoeksstrategie en -methode(n) .....	30
3.2.1 Onderzoeksstrategie .....	30
3.2.2 Onderzoeksmethoden .....	30
3.3 Maatregelen ten behoeve van de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. ....	33

3.3.1 Betrouwbaarheid.....	33
3.3.2 Validiteit .....	33
Hoofdstuk 4. Feitelijke bevindingen .....	36
4.1 Netwerkstructuur .....	36
4.1.1 Netwerkstructuur Rijnmond .....	36
4.1.2 Netwerkstructuur Haaglanden .....	37
4.1.3 Netwerkstructuur Holland-Rijnland .....	38
4.1.4 Midden-Holland .....	38
4.1.5 Zuid-Holland-Zuid .....	39
4.1.6 Kwantitatieve netwerkeigenschappen per netwerk. ....	39
4.1.7 Sub conclusies netwerkgrafen en netwerkeigenschappen .....	41
4.2 Netwerk vitaliteit .....	42
4.2.1 Indicatoren van netwerk vitaliteit met een gelijksoortig beeld. ....	42
4.2.2 Rijnmond.....	44
4.2.3 Haaglanden .....	49
4.2.4 Holland-Rijnland .....	52
4.2.5 Midden-Holland .....	55
4.2.6 Zuid-Holland-Zuid .....	58
4.2.7 Tussenconclusies netwerk vitaliteit .....	62
4.3 De Initiatievenspiraal .....	63
4.3.1 Rijnmond.....	63
4.3.2 Haaglanden .....	63
4.3.3 Holland-Rijnland .....	64
4.3.4 Midden-Holland .....	64
4.3.5 Zuid-Holland-Zuid .....	65
4.3.6 Tussenconclusies initiatievenspiraal .....	65
4.4 Netwerkopbrengsten .....	65
4.4.1 Indicatoren met een gelijksoortig beeld .....	66
4.4.2 Rijnmond.....	68
4.4.3 Haaglanden .....	69
4.4.4 Holland-Rijnland .....	69
4.4.5 Midden-Holland .....	70
4.4.6 Zuid-Holland-Zuid .....	72
4.4.6 Tussenconclusies netwerkopbrengsten .....	73
Hoofdstuk 5. Analyse .....	74

5.1 Effecten van netwerk vitaliteit en netwerkfasen op netwerkopbrengsten.....	74
5.1.1 Regressie assumpties .....	74
5.1.2 Multipole lineaire regressieanalyse.....	76
5.2. Netwerkstructuur en netwerk vitaliteit.....	81
5.2.1 Hoge mate van dichtheid van het volledige netwerk, een fully Connected netwerkstructuur, een hoge mate van hiërarchie en een laag aantal netwerkleden.....	82
5.3 Netwerkstructuur en netwerkopbrengsten .....	85
5.3.1 Hoge mate van dichtheid voor het volledige netwerk, een fully connected netwerkstructuur, een hoge mate van hiërarchie en een laag aantal netwerkleden.....	85
5.4 Relaties samengevat.....	88
Hoofdstuk 6. Conclusie .....	89
6.1 Conclusies .....	89
6.2 Reflectie .....	92
6.2.1 Relevantie bevindingen en toepasbaarheid theoretisch kader .....	92
6.2.2 Methodologische beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	94
6.3 Praktische aanbevelingen voor netwerksamenwerking voor de netwerkdeelnemers.....	95
Literatuurlijst.....	98
Bijlage 1: totaaloverzicht interviews per netwerk.....	104
Bijlage 2: overzicht netwerkdeelnemers.....	105
Bijlage 3: kwantitatieve resultaten per netwerk .....	106
Bijlage 4: Voorbeeld Interview Guide.....	130
Bijlage 5: Netwerkgrafen .....	133
Bijlage 6: SPSS en UCINET Files .....	139

---

# Hoofdstuk 1. Inleiding

---

---

## 1.1 AANLEIDING

---

Het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten hebben op 1 juli 2015 in een bestuursakkoord vastgelegd dat ze gezamenlijk werken aan de implementatie van de Omgevingswet. In de provincie Zuid-Holland krijgt dit traject vorm binnen- en via een vijftal ambtelijke regioplatforms, die zijn ingericht om de implementatieopgaven van de Omgevingswet vorm te geven op zowel regionaal- als provinciaal niveau. Deze gekozen governance structuur heeft als doel om eenduidig en efficiënt vanuit een gedeeld belang het proces van de verschillende deelopgaven uit te werken. De regionale platformen worden variërend per regio een aantal maal per jaar georganiseerd. Daarnaast is afgesproken dat de voorzitters van deze platformen minimaal tweemaal per jaar de ontwikkelingen tussen de regio's en de provincie Zuid-Holland bespreken in het provinciaal platform om te komen tot een eenduidige provincie brede koers (provincie Zuid-Holland, 2016).

Bij de start van dit traject is in 2016 eerst een startbijeenkomst door de provincie Zuid-Holland georganiseerd met de gemeentesecretarissen en directeurs van de omgevingsdiensten en waterschappen. Vervolgens zijn per regio, aan de hand van de gebiedsindeling van de omgevingsdiensten, de projectleiders uitgenodigd voor een 'regionale' startbijeenkomst. De gekozen governance structuur van ambtelijke regioplatforms bleek in de regio's in een behoefte te voorzien. In enkele regio's is uiteindelijk gekozen om aan te haken bij de opzet van al bestaande regionale overleggen. De impact van de wet bleek daarnaast ook overal te worden (h)erkend evenals de noodzaak om regionaal samen te werken. Zo is vanaf vrijwel het begin provinciebreed gedeeld dat er gezamenlijke opgaven zijn, naast ieders eigen implementatietraject. Ook werd gedeeld dat die opgaven een goede afstemming vereisen en dat samenwerking nodig is. Centraal in elk van de samenwerkingen staat echter het delen van kennis en ervaringen. De gezamenlijke opgaven betreffen ten eerste de wijzigingen in bevoegdheden, het effect op de bestuurlijke taakverdeling en de benodigde samenwerking. Ten tweede de opgaven omtrent de digitalisering, de voortgang van het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) en het zaakgericht werken. Ten derde de informatievoorziening, informatieanalyse en de voorbereiding op een open en gedeelde informatievoorziening. En ten vierde de regionale beleidsopgaven en de ontwikkeling van een omgevingsvisie. Een vijfde gezamenlijke opgave is in die periode bewust 'leeg' gelaten omdat de regio's deze naar eigen behoefte mochten invullen (Provincie Zuid-Holland, maart 2017).

In diezelfde periode is daarnaast intensief gevolg gegeven aan de behoefte in de regioplatforms om kennis en ervaringen tussen de regio's te delen. In de jaargangen 2017- en 2018 komen de vertegenwoordigers van de regioplatforms vier maal per jaar bijeen in het provinciaal platform, met uiteenlopende onderwerpen/thema's die op dat moment centraal stonden. De uitgangspunten die daarbij gehanteerd werden zijn: op basis van gelijkwaardigheid van elkaar leren, werk slim verdelen en ontwikkelingen interregionaal afstemmen (provincie Zuid-Holland, 2018).

In 2018 waren er zorgen over de voortgang van de opgave(n) omtrent het DSO (provincie Zuid-Holland, november 2018). Daarnaast wisselde het beeld of de Omgevingswet een issue is voor de ambtelijke- of bestuurlijke agenda's per regio. Zuid-Holland-Zuid beschouwt de Omgevingswet als een bestuurlijk issue, Holland-Rijnland als een ambtelijk issue en de overige platformen zitten daartussenin (Provincie Zuid-Holland, November 2018).



In het provinciaal platform is daarnaast de indruk dat veel relaties tussen de bestuurlijke partners goed zijn. Tegelijkertijd is daarbij ook de indruk dat het ingewikkelder wordt als er vervolgens iets geregeld moet worden. Ook was er sprake van veel tempowisselingen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, en soms onaangename verrassingen. Zo is bijvoorbeeld in 2017 besloten de invoeringsdatum van de wet uit te stellen, naar januari 2021. Dit heeft geleid tot een algehele tendens van het ‘wegvloeien’ van de urgentie binnen de regio’s. Daarnaast spelen er ook binnen de afzonderlijke regio’s bepaalde gebeurtenissen een rol in het tempo- en de voortgang van het samenwerkingstraject in de regio’s, zoals de gemeenteraadsverkiezingen, gemeentelijke herindelingen (in de periode van 2015-2019 van 60 naar 52 gemeenten), het wegvallen van personen, of – tot slot, het groeiende ‘besef’ dat de inwerkingtreding van de wet steeds dichterbij komt (Provincie Zuid-Holland, April 2018; Provincie Zuid-Holland, november 2017).

---

## 1.2 ACHTERGROND

---

De Omgevingswet is een grote wetswijziging. 26 Wetten en meer dan honderd AMvB’s en ministeriële regelingen op het gebied van wonen, milieu, natuur, water en infrastructuur worden in de nieuwe Omgevingswet samengevoegd. Er komt daarmee één integrale wet op het gebied van de fysieke leefomgeving. Naast minder en overzichtelijkere regels, beoogt de Omgevingswet tevens een samenhangende benadering van de leefomgeving, ruimte voor lokaal maatwerk en betere en snellere besluitvorming (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014). De Omgevingswet biedt bestuursorganen daarbij ook een geheel nieuw instrumentarium voor het beheren en benutten van de leefomgeving, bestaande uit zes kerninstrumenten: de omgevingsvisie, het programma, decentrale regelgeving, algemene rijksregels voor activiteiten, de omgevingsvergunning en het projectbesluit (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014).

Het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen hebben allemaal hun eigen verantwoordelijkheid om de stelselherziening te laten slagen (Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, 2015). Tegelijkertijd lijkt regionale samenwerking de sleutel om de wet te doen laten slagen. De verschillende overheidslagen moeten ter voorbereiding op de inwerkingtreding van de wet de ontwikkeling van de instrumenten (omgevingsvisie, omgevingsverordening met omgevingswaarden en regels) goed onderling afstemmen. Daarnaast zullen alle bestuurslagen ook hun werkwijze (integraler, sneller, digitaler, eenvoudiger) moeten aanpassen zodat iedereen met, en in de geest van de Omgevingswet en de bijbehorende regelgeving (samen) gaat werken. Kortom regionale samenwerking tussen de bestuurslagen vormt een belangrijk uitgangspunt van de Omgevingswet

Dat is echter geen sinecure. Bestuurskundigen Van der Steen en Van Buuren (2017) duiden de stelselherziening die gepaard gaat met de invoering van de Omgevingswet immers als de ruimtelijke evenknie van de stelselherziening in het sociaal domein. Daarbij stellen zij dat de stelselherziening een verandering in een diepgewortelde en verankerde praktijk is van hoe ruimtelijk beleid en ruimtelijke planning tot stand komen. De stelselherziening moet gezien worden als een verandering in de wet die zorgt voor een totale omkeer van de werkpraktijk. ‘‘Werken met de Omgevingswet vraagt een andere wijze van werken van overheden én van de omgeving zelf’’ (Van der steen en Van Buuren, 2017). De invoering van de Omgevingswet betekent namelijk dat de overheid ten overstaan van de omgeving als één overheid moet gaan opereren rondom ruimtelijk vraagstukken (Van der steen & Van Buuren, 2017). Dit wordt ook wel de *whole of government- of Joined-Up government (JUG) benadering* genoemd, waarbij het de wens is dat het perspectief van buiten, leidend is voor de inrichting van ‘binnen’ (Teisman, Van der Steen, Frankowski en Van Vulpen, 2018; Karre, Van der Steen en Van Twist, 2013). De veronderstelling achter het concept is dat de impact van overheidshandelen het meest wordt vergroot door samenhangend overheidsoptreden over de verschillende overheidslagen heen en wordt dan beschouwd als een poging het geheel zo te organiseren dat gebruikers een samenhangend beeld ervaren in plaats van tegenstrijdige delen (Teisman et al., 2018). Bestuurskracht moet zo bezien

dan niet gezocht te worden in de kracht van organisaties, maar tussen organisaties- in de tussenruimten en in het vermogen van die organisaties tot samenwerken (Hoeve en Teisman, 2018). Dit wordt ook wel ‘bestuurskracht nieuwe stijl’ genoemd; een begrip dat zowel interbestuurlijke samenwerking, als het samengaan van overheden omvat.

---

## 1.3 PROBLEEMSTELLING

---

In de aanleiding en achtergrond is uiteengezet welke elementen van belang zijn voor de opbrengsten van de regionale samenwerking in netwerken. Netwerkstructuur en netwerk vitaliteit vormen centrale elementen om de opbrengsten van netwerksamenwerking verder te onderzoeken. De relaties tussen de drie kernvariabelen, netwerkstructuur, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten, zijn dienstengevolge leidend voor de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek.

---

### 1.3.1 DOELSTELLING

---

Dit onderzoek heeft 2 doelstelling. De eerste doelstelling is verklarend van aard. Zo bevat de huidige literatuur bevat ruime aanknopingspunten om het behalen van netwerkopbrengsten te verklaren vanuit netwerkstructuren en – vitaliteit. Daarbij combineert dit onderzoek inzichten uit de literatuur over JUG met inzichten uit de literatuur over governance netwerken en sociale netwerkstructuur. De tweede doelstelling is om te komen tot een nieuwe definiëring en operationalisering van het concept netwerk vitaliteit. Op grond van de literatuur over adaptiviteit van netwerken (Folke, Hahn, Olsson en Norberg, 2005; Ceddia, Christopoulos, Hernandez en Zepharovich, 2017) en vitaliteit van netwerken (Edelenbos et. al., 2014) is geconcludeerd dat de conceptualisering van adaptief vermogen en vitaliteit sterke overlap hebben in zowel definiëring als operationalisering. Om die rede gaat in het theoretische deel van dit onderzoek een kritische review van de literatuur worden uitgevoerd met als doel te komen tot een duidelijke conceptualisering en operationalisering van netwerk vitaliteit om het begrip in een bruikbare schaal te brengen voor verder onderzoek. Uiteindelijk wordt er toegewerkt naar een conceptueel model waarin de relaties tussen de kernvariabelen van dit onderzoek duidelijk worden neergezet. Resumerend luidt de doelstelling van het onderzoek dan als volgt:

*Doelstelling: Het verklaren van relaties tussen netwerkstructuren, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten door een meervoudige casestudie van vijf ambtelijke regioplatforms. Alsmede het komen tot een duidelijke definiëring en operationalisering van netwerk vitaliteit.*

---

### 1.3.2 VRAAGSTELLING

---

Om de relaties tussen netwerk vitaliteit, netwerkstructuur en netwerkopbrengsten te verklaren is de volgende centrale vraag geformuleerd:

*Centrale Vraag: Wat zijn de effecten van netwerkstructuur en- vitaliteit, ook in hun onderlinge interactie, op het realiseren van netwerkopbrengsten?*

---

#### 1.3.2.1 BESCHRIJVENDE VRAGEN

---

Onderliggend aan het beantwoorden centrale vraag zijn er diverse deelvragen geformuleerd. Dit zijn allereerst een drietal (empirisch) beschrijvende deelvragen. Met behulp van de drie beschrijvende vragen wordt allereerst de kwaliteit en kwantiteit van de te onderscheiden variabelen bepaalt. Het drietal beschrijvende vragen luidt als volgt:

Beschrijvende vraag 1: *Wat is de netwerkstructuur van de vijf ambtelijke regioplatforms?*

Beschrijvende vraag 2: *Wat is de netwerk vitaliteit van de vijf ambtelijke regioplatforms?*

Beschrijvende vraag 3: *Wat zijn de netwerkopbrengsten van de vijf ambtelijke regioplatforms?*

---

### 1.3.2.2 VERKLARENDE VRAGEN

---

Navolgend op de beschrijvende deelvragen zijn er ook deelvragen opgesteld die ten doel hebben de relaties tussen de verschillende variabelen te verklaren. Het drietal verklarende vragen luidt als volgt:

Verklarende vraag 1: *Welke relatie bestaat er tussen de structuur van de ambtelijke regioplatforms en de vitaliteit van de ambtelijke regioplatforms?*

Verklarende vraag 2: *Welke relatie bestaat er tussen de structuur van de ambtelijke regioplatforms en de netwerkopbrengsten van de ambtelijke regioplatforms?*

Verklarende vraag 3: *Welke relatie bestaat er tussen de vitaliteit van de ambtelijke regioplatforms en de opbrengsten van de ambtelijke regioplatforms?*

---

### 1.3.2.3 AANBEVELINGSVRAAG

---

Op grond van de bovenstaande vragen kan een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag. Vervolgens wordt op de bevindingen en conclusies gereflecteerd en worden aanbevelingen geformuleerd die voor zowel vervolgonderzoek, als voor de praktijk. De aanbevelingsvraag luidt als volgt:

Aanbevelingsvraag: *Wat kunnen de provincie en haar bestuurlijke partners leren van de relaties tussen netwerkstructuur, netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor vervolgonderzoek?*

---

## 1.4 RELEVANTIES

---

Dit onderzoek kent zowel een wetenschappelijke- als maatschappelijke relevantie. Beide relevanties centreren zich rondom een voor het openbaar bestuur tijdloze vraag, namelijk: *hoe kan de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken?*

---

### 1.4.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

---

In de wetenschappelijke literatuur is er de afgelopen jaren een sterke focus op het belang van samenwerken in netwerken om maatschappelijke doelen te realiseren (Klijn en Koppenjan, 2016), danwel om adaptief vermogen op te bouwen (Folke, 2005; Edelenbos et al., 2014; Ceddia et al., 2017; Nykvist, Borgström en Boyd, 2017). Geheel in lijn met complex systeemdenken (vgl. Teisman et al., 2009 en Gerrits, 2015) gaat het dan niet om de te onderscheiden overheden die deelnemen aan de netwerksamenwerking, maar over de kwaliteit van de verbindingen tussen organisaties. Bestuurskracht dient daarom volgens Teisman (et al., 2018; 2017) niet gezocht te worden in de eigen organisaties maar in de ‘tussenruimte’ voorbij en tussen bestuurslagen. Regionale samenwerking wordt, kortom, van een steeds groter belang om publieke doelen te realiseren.

Samenwerking over de organisatiegrenzen (en bestuurslagen) heen, in netwerken, vergroot echter complexiteit en onzekerheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018; Teisman et al, 2009; Klijn en Koppenjan, 2016). Adaptief vermogen lijkt om die rede nauw verwant aan het vermogen publieke doelen te realiseren in onze tijd. Daarom wordt in dit onderzoek de literatuur over governance netwerken, JUG en adaptive governance aan elkaar gekoppeld. De veronderstelling in die literatuur is immers dat geen enkele organisatie of ‘bestuurslaag’ afzonderlijk in staat is vraagstukken op eigen kracht aan te pakken. Er is een sterke behoefte aan samenhangend en gecoördineerd optreden tussen verschillende organisaties op verschillende schaalniveaus (Klijn en Koppenjan, 2016; Carey, McLaughlin en Crammond, 2015; Keast, 2011). Beleidskracht moet, kortom, worden gezocht in de kracht van de verbindingen binnen een netwerk. Het gaat dan om netwerkkracht. Tegelijkertijd schrijven auteurs in de literatuur over JUG dat er beperkte kennis is over hoe JUG

succesvol te implementeren (Keast, 2011; Carey et al., 2015). Dit onderzoek biedt daarom een aanvulling op deze kennislacune door vanuit andere literatuur te onderzoeken hoe effectieve en efficiënte samenwerking tussen overheden van verschillende bestuurslagen vormgegeven kan worden.

Daarnaast levert dit onderzoek kennis op over de wisselwerking tussen de kernvariabelen van onderzoek: netwerkstructuur, netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten. Dit onderzoek richt zich daarbij specifiek op hoe de fysieke aanwezigheid van verbindingen- de structuur van een netwerk- en de kwaliteit van verbindingen- de vitaliteit van een netwerk- allereerst onderling samenhangen, alsook hoe de variabelen tezamen en afzonderlijk samenhangen met netwerkopbrengsten. Daarbij kijkt dit onderzoek allereerst naar de structuur van de samenwerking met behulp van de sociaalnetwerkanalyse. Op grond van Klijn en Koppenjan (1997,2000) en Provan en Kenis (2008) kan namelijk worden verwacht dat de onderliggende structuur van een netwerk van invloed is op de kwaliteit van de samenwerking en daardoor ook de opbrengsten van een netwerksamenwerking. Het belang van een organisatievorm van een netwerksamenwerking wordt eveneens aangetoond in een studie van Kort, Verweij en Klijn waarin zij aantonen dat de organisatievorm van een samenwerking van invloed is op het behalen van netwerkopbrengsten (2016). Daarentegen toont een studie van Kort en Klijn aan dat de organisatievorm van een netwerk geen significante impact heeft op het behalen van netwerkopbrengsten. In plaats daarvan toont die studie aan dat netwerkstrategieën wel een significante impact hebben op het behalen van netwerkopbrengsten. Om die rede is het wetenschappelijk relevant om in dit onderzoek te onderzoeken van welk belang de netwerkstructuren zijn en van welk belang de netwerkvitaliteit van de netwerken zijn. Daarbij wordt verondersteld dat indicatoren van netwerkvitaliteit op een indirecte wijze samenhangen met netwerkstrategieën. Immers pogen netwerkstrategieën diverse condities van netwerkvitaliteit op een positieve wijze te beïnvloeden.

Tot slot zijn in dit onderzoek de condities die in de literatuur worden benoemd als belangrijk voor vitaliteit uit de literatuur over netwerktheorie, JUG, sociaalecologische systemen en netwerk governance gevonden en voorzien van een diepere theoretische inbedding. Dit sluit tevens aan bij de wens van de provincie Zuid-Holland de eigen netwerkvitaliteitsmonitor te versterken aan de hand van actuele theoretische inzichten (Zie maatschappelijke relevantie). Het onderzoek breidt daarbij het aantal condities voor vitaliteit uit ten opzichte van het artikel van Edelenbos (et al., 2014). Daarenboven zijn in dit onderzoek verscheidene condities van vitaliteit geoperationaliseerd en getoetst. Dit onderzoek voorziet daarmee in een verdere conceptualisering van de condities van vitaliteit en biedt daarmee tevens handelingsperspectief voor verder onderzoek naar de vitaliteit van netwerksamenwerkingen in een andere context.

---

#### 1.4.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

---

De complexe opgaven die zich afspelen in de fysieke leefomgeving doen een dringend beroep op het openbaar bestuur zich anders te organiseren en gedragen. Ze vragen om één overheid, die de maatschappelijke opgave vooropzet en die in een politieke context samen met maatschappelijke partijen en bedrijfsleven tot resultaten komt (Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, 2018). Iets dat ook sterk wordt benadrukt in de memorie van toelichting van de Omgevingswet (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014). Zowel in de wetenschap, als in de praktijk is er daarom sprake van een luide roep dat adaptiviteit een essentiële eigenschap van het openbaar bestuur is (Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, 2018; Teisman, van Buuren en Gerrits, 2009; Gerrits, 2015; Edelenbos et al., 2014; Folke, 2005; Ceddia et al., 2017; Carey en Hammond, 2015). De uitkomsten van dit onderzoek bieden, middels het concept van netwerkvitaliteit allereerst inzicht in de mate van adaptiviteit van de platforms. Dit onderzoek levert tevens inzicht in de onderliggende netwerkstructuren en de opbrengsten van de samenwerking, alsmede hoe de kernvariabelen van het onderzoek met elkaar samenhangen. Daarmee bieden de uitkomsten van het onderzoek inzicht in de effectiviteit van de opgezette governance structuur waarbinnen de

Omgevingswet in de provincie Zuid-Holland wordt voorbereid en geïmplementeerd. De uitkomsten van het onderzoek bieden tevens inzicht in het belang van bepaalde netwerkeigenschappen (netwerkstructuur) en/of condities van netwerk vitaliteit op het behalen van netwerkopbrengsten. Op grond van die inzichten kunnen de regioplatforms van de uitkomsten leren voor de verdere samenwerking tot 2021.

De samenwerking in netwerken leidt echter wel tot nieuwe uitdagingen voor de samenwerkende overheden. De verhoudingen in netwerken zijn horizontaal. Tevens zijn overheden voor het oplossen van een vraagstuk wederzijds afhankelijk van elkaar. Hierbij komt dat er vaak wel sprake is van gezamenlijke doelen, maar lang niet altijd van gezamenlijke belangen en logica's (Ten Heuvelhof, 2018). Er is daarnaast geen centrale actor en er is sprake van gefragmenteerde kennis, capaciteiten en verhoudingen (Klijn en Koppenjan, 2016). Dit alles vraagt dan ook om een andere aansturing. Processen binnen netwerken versnellen en vertragen, waarbij het de taak is om toch grip te houden en gericht te werk te gaan om beleidsdoelen te realiseren. In het kader van monitoring, evaluatie en verantwoording van netwerksamenwerking heeft de provincie Zuid-Holland in 2016 de netwerk vitaliteitsmonitor ontwikkeld (Fiering et al., 2016). Dit onderzoek versterkt de netwerk vitaliteitsmonitor door de condities van vitaliteit een sterkere theoretische inbedding te geven, alsook door het toevoegen van condities van vitaliteit. Tevens wordt de mate van interne consistentie van de items van de indicatoren van netwerk vitaliteit in dit onderzoek vastgesteld. Daarmee levert dit onderzoek een bijdrage aan de netwerk vitaliteitsmonitor; een instrument dat netwerkdeelnemers die informatie oplevert dat aangewend kan worden voor de aansturing, monitoring en evaluatie van (toekomstige) netwerksamenwerkingen.

---

## 1.5 LEESWIJZER

---

De opbouw van de master thesis is als volgt. In het eerste hoofdstuk zijn de achtergrond, aanleiding, kernvariabelen, de centrale vraagstelling en de relevanties toegelicht. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader gepresenteerd met daarin inzichten uit de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van de kernvariabelen van dit onderzoek: netwerkstructuur, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten. In het daaropvolgende hoofdstuk 3 ligt de focus op het geven van een methodologische verantwoording van de opzet en uitvoering van het onderzoek. Vervolgens komen in het vierde hoofdstuk de empirische bevindingen aan bod. In het vierde hoofdstuk zullen de empirische bevindingen per kernvariabele achtereenvolgens worden uitgelicht. Het vierde hoofdstuk bevat tevens antwoorden op het drietal beschrijvende deelvragen. In het vijfde hoofdstuk worden vervolgens de antwoorden gegeven op het drietal verklarende vragen. In het hoofdstuk worden namelijk de relaties tussen de kernvariabelen geanalyseerd en beantwoord. Tot slot wordt de thesis afgesloten door in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek te bespreken.

# HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

---

## 2.1 INTRODUCTIE

---

In dit hoofdstuk gaan de theoretische inzichten worden verkend die in dit onderzoek worden aangewend om de werkelijkheid te bestuderen. Allereerst worden de concepten van governance netwerken en JUG nader besproken (2.2.) Vervolgens worden de kernvariabelen netwerkstructuur (2.3), netwerk vitaliteit (2.4) en netwerkopbrengsten besproken (2.5). Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptuele model dat de relaties tussen de kernvariabelen weergeeft (2.6).

## 2.2 GOVERNANCE NETWERKEN & JUG

---

In de wetenschappelijke literatuur zijn een groot aantal concepten ontstaan in een poging om zowel de noodzaak om (samen) te werken over (organisatie) grenzen heen te beschrijven, als te duiden. Enkele voorbeelden daarvan zijn: multi-Level governance, JUG, governance netwerken en collaborative governance (Pollit, 2003; Hood, 2005, Ansell & Gash, 2008; Carey en Harris, 2015, Teisman et. Al., 2018). Het gebruik van het begrip governance en de betekenissen die daaraan zijn ontleend, zijn echter geenszins eenduidig te noemen (Hajer et al., 2014). Daarbij worden binnen de hedendaagse literatuur governance netwerken gezien als de centrale vorm van governance (Hajer et al., 2014). Met netwerken worden de informele, gedecentraliseerde en horizontale verhoudingen binnen beleidsarrangementen benadrukt (Klijn & Koppenjan, 2016). Het belang van governance netwerken bij de aanpak van maatschappelijke problemen wordt veelal verklaard vanwege het bestaan van complexe maatschappelijke vraagstukken waar overheden (desgewenst in samenwerking met bedrijven en burgers) mee moeten 'dealen' (Schon en Rein, 1994; Hoppe, 2011; Korsten, 2016; Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, 2018; Teisman et al, 2018). Wicked problems hebben doorgaans een multi-actor kant, waarbij betrokken partijen zijn opgenomen in een governance netwerk rondom een bepaald maatschappelijk vraagstuk (Dunn, 2012; Korsten, 2016; Klijn en Koppenjan, 2016; Teisman et al., 2018). In de context van dit onderzoek is er sprake van een onderzoek naar een samenwerking tussen overheden van de verschillende bestuurslagen, aangevuld met de regionale uitvoeringsdiensten (omgevingsdiensten, GGD 's en veiligheidsregio's. Om netwerkopbrengsten te behalen is het noodzakelijk dat er sprake is van samenwerking en gecoördineerd optreden tussen de drie bestuurslagen. Het idee daarbij is dat, om die samenwerking en coördinatie te bewerkstelligen, moet worden samengewerkt in ketens en netwerken die door alle bestuursniveaus lopen.

Het concept JUG benadrukt eveneens de noodzaak tot gecoördineerd en samenhangend optreden over bestuurslagen heen om complexe vraagstukken op te lossen. JUG is een term die zowel verticaal- als horizontaal werken- en denken als streven voor werken binnen de overheid omvat (Pollit, 2003; McLaughlin en Crammond, 2015). Daarmee omvat het concept zowel gecoördineerd, als samenhangend werken en denken tussen overheden van een gelijk bestuursniveau (horizontaal), als van overheden tussen verschillende bestuursniveaus (verticaal). De vraag die in de literatuur over JUG vervolgens centraal aan bod komt, is hoe dat dynamische proces kan worden gecreëerd en gemanaged (Carey en Harris, 2015; Carey, McLaughlin en Crammond, 2015; Carey en Brammond, 2015). Een mogelijk passend antwoord dat in de literatuur over JUG wordt gegeven, is een antwoord dat ook veelvuldig terugkomt in de literatuur over (complexe) governance netwerken (o.a. Teisman, van Buuren en Gerrits, 2009; Klijn en Koppenjan, 2016; Edelenbos et al., 2014) en in de praktijk (o.a. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018) en dat is het belang van adaptief vermogen van een netwerk. Met adaptief vermogen wordt bedoeld de mate waarin een systeem om kan gaan met veranderende omstandigheden (Folke et al., 2005). Over adaptief vermogen wordt in de stukken over netwerkstructuur en netwerk vitaliteit nader ingegaan. Om JUG succesvol te

implementeren worden in de literatuur een tweetal interventies voorgesteld (Klijn en Koppenjan, 1997,2000 in: McLaughlin en Crammond, 2015). Ten eerste het institutionele niveau: McLaughlin en Crammond (2015) stellen daarbij dat institutionele verandering van belang is omdat interactie afhankelijk is van institutionele factoren, zoals onderlinge relaties, wederzijdse afhankelijkheden tussen actoren en de regels die handelen geleiden (Vlg. Klijn en Koppenjan, 1997,2000). Dit onderzoek richt zich daarbij nadrukkelijker op de tweede interventie, die zich richt op het niveau van structuren van samenwerking en processen van samenwerking. De stelling daarbij is dat de interventies allereerst de structuur van een samenwerking veranderen, om vervolgens- met behulp van die structuur- de aard en de processen van interacties tussen betrokkenen (positief) te beïnvloeden (vlg. Klijn en Koppenjan, 1997, 2000). Op grond daarvan wordt geconcludeerd dat, de tweede interventie, sterk overeenkomstig is met de twee onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. Deze variabelen, respectievelijk netwerkstructuur en netwerk vitaliteit, worden in de volgende delen van dit theoretisch kader uitputtender uitgewerkt.

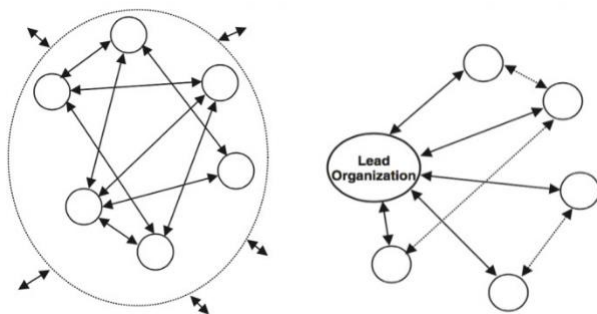
## 2.3 NETWERKSTRUCTUUR

Voor succesvolle implementatie van JUG stellen de auteurs Klijn en Koppenjan (1997, 2000; in: Carey, McLaughlin en Crammond, 2015) dat er allereerst nieuwe structuren van samenwerking moeten worden ingericht. Geformuleerd in de woorden van Teisman en Voermans (2017) gaat het dan om het creëren van- en onderzoek doen naar - de fysieke verschijningsvorm van verbindingen. De sociale netwerktheorie biedt daarvoor een geschikte en tevens breed toegepaste methode binnen de sociale wetenschappen (Burt, 2000; Borgatti, Everett en Johnson, 2013).

### 2.3.1 DE GOVERNANCE VAN NETWERKEN

Het feit dat netwerken in toenemende mate als governancevorm verschijnen, betekent nog niet automatisch dat deze effectief zijn. Onderzoek van Provan en Kenis (2008) toont aan dat er verschillende vormen van netwerken voorkomen en dat het uitmaakt hoe een netwerk is ontworpen en wordt aangestuurd. Provan en Kenis (2008) onderscheiden op het gebied van netwerkstructuur drie vormen van netwerk governance: het zelfregulerende netwerk, het leider organisatie netwerk en het netwerk administratieve organisatie. Omdat er in dit onderzoek geen sprake is van een afzonderlijk opgerichte entiteit die is opgezet met de specifieke taak de activiteiten in het netwerk te managen en coördineren zullen enkel de eerste twee vormen van netwerk governance worden besproken.

**FIGUUR 1: HET ZELFREGULERENDE- EN HET LEIDERORGANISATIENETWERK**



(Provan en Kenis, 2009, p.447).

In bovenstaande figuur 1 zijn de twee door Provan en Kenis te onderscheiden netwerk vormen weergegeven. De linker afbeelding betreft het zelfregulerende netwerk, en is de simpelste manier waarop organisaties in een netwerk samenwerken (Provan en Kenis, 2008). Deze vorm bestaat uit verschillende organisaties die op een collectieve manier samenwerken maar geen afzonderlijke

sturingseenheid hebben. De besturing van gemeenschappelijke activiteiten berust helemaal bij de netwerkleden zelf. In deze vorm zijn het alle netwerkdeelnemers die alle besluiten nemen en alle netwerkactiviteiten managen. Het voordeel van deze vorm is volgens de auteurs dat er een hoge mate van participatie en betrokkenheid onder de netwerkleden bestaat. Als nadeel noemen de auteurs dat een dergelijke vorm inefficiënt is (Provan en Kenis, 2008). Het leiderorganisatienetwerk betreft de rechter afbeelding in figuur 1.

Een leiderorganisatienetwerk wordt gekenmerkt door verticale relaties in een netwerk. Alle organisaties in een dergelijk netwerk delen hetzelfde doel, alleen in het leiderorganisatienetwerk worden alle activiteiten en belangrijke besluiten gecoördineerd door één van de leden van het netwerk die als organisatieleider optreedt. Deze organisatieleider biedt administratieve hulp en/of faciliteert de activiteiten van de deelnemende organisaties op een dusdanige manier dat netwerkdoelstellingen kunnen worden behaald (Provan en Kenis, 2008). Het nadeel van deze vorm is volgens de auteurs dat de organisatieleider zijn eigen agenda kan hebben en de andere netwerkleden kan domineren. Omdat de organisatieleider veel van de activiteiten op zich neemt, kunnen de andere netwerkleden bovendien interesse verliezen in de netwerkdoelen, en zich in plaats daarvan op hun eigen doelstellingen oriënteren, waardoor de haalbaarheid van het netwerkdoel wordt ondermijnd (Provan en Kenis, 2008). In het licht van dit onderzoek is het de vraag of de netwerken gekwalificeerd kunnen worden als zelfregulerend netwerk of leiderorganisatienetwerk.

Provan en Kenis veronderstellen dat vier factoren bepalend zijn voor het feit of een bepaalde vorm effectief is of niet: 1) de mate van aanwezigheid van vertrouwen in het netwerk 2) de grootte van het netwerk in termen van netwerkleden 3) doelconsensus onder de leden van het netwerk 4) het type activiteit en meer bepalend of daar netwerkcompetenties voor nodig zijn. In het licht van dit onderzoek is het de vraag of de kwalificatie van de netwerken verband houdt met de verwachtingen omtrent de factoren die in onderstaande tabel 1 zijn weergegeven.

**TABEL 1: BEPALENDE FACTOREN VOOR DE EFFECTIVITEIT VAN GOVERNANCE NETWERKEN**

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerkleden	Doelconsensus	Behoeft aan netwerkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Moderaat	Relatief Laag	Moderaat

(Overgenomen van: Provan en Kenis, 2008, p.237).

### 2.3.2 DE SOCIALE NETWERKTHEORIE

In de literatuur over sociale netwerktheorie is echter uitputtender geschreven over netwerkstructuren en kwantitatieve netwerkeigenschappen (o.a. Burt,2000; Borgatti, Everett en Johnson, 2014). Op basis van inzichten uit die literatuur kan worden geconcludeerd dat er sterke aanwijzingen zijn dat de onderliggende structuur van een netwerk – op basis van netwerkeigenschappen- kan helpen om verklaringen te vinden voor het behalen van, en/of de kwaliteit van de resultaten van het netwerk (Burt, 2000; Provan & Kenis, 2008; Borgatti et al., 2014; Kaats & Opheij, 2014). Dit sluit daarmee goed aan bij de tweede interventie die Klijn en Koppenjan (1997, 2000) beschrijven. Het concept sociaal kapitaal (Putnam, 2000) wordt in de literatuur over sociale netwerken vaak nadrukkelijk benoemd (Coleman, 1988; Burt, 2000; Shrestha, 2013). Sociaal kapitaal is een begrip dat geïntroduceerd is door Putnam (1993) en het verwijst naar de aanwezigheid van vertrouwen, het hanteren van normen van wederkerigheid en het bestaan van netwerken tussen personen. Het gaat er daarbij dus om dat sociaal kapitaal leeft in een netwerk van verschillende personen. Daarnaast faciliteert sociaal kapitaal ook een zekere collectieve actie van die verbonden personen binnen een netwerk en is daarmee een voorwaarde voor het bereiken van opbrengsten (Coleman, 1988). Bij sociaal kapitaal valt te denken aan de toegang tot informatie, geld, hulpbronnen of invloed die een persoon heeft vanwege de positie binnen de structuur van een netwerk (Burt, 2005). In hoofdstuk 2.4,



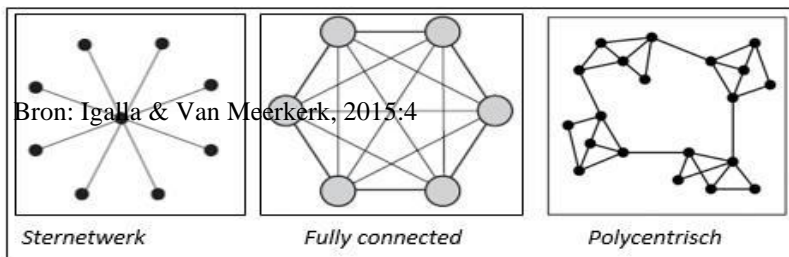
wanneer het concept vitaliteit wordt geïntroduceerd, zal blijken dat sociaal kapitaal ook op een meer kwalitatieve manier kan worden vastgesteld.

### 2.3.3 RELEVANTE NETWERKEIGENSCHAPPEN

Er zijn in de literatuur sterke aanwijzingen dat polycentrische netwerkstructuren van belang zijn om het adaptieve vermogen van een netwerk te vergroten (Folke et al., 2005; Ceddia et al., 2017; Nykvist et al., 2017; Dietz, Ostrom en Stern, 2003). Bij een polycentrisch netwerk is de structuur van het volledige netwerk gestructureerd en verbonden rondom verschillende actoren en instituties (Dietz et al., 2003; Folke et al., 2005). De stelling daarbij is dat een polycentrische netwerkstructuur zorgt voor de benodigde redundantie als buffer tegen onverwachte veranderingen (Huitema, Mostert, Egas, Moellenkamp, Pahl-Wostl en Yalcin, 2009; Ceddia et al., 2017) en tegelijkertijd een zekere mate van gecentraliseerde sturing mogelijk maakt om te kunnen reageren op daadwerkelijk veranderende omstandigheden (Folke et al., 2005). Bij een netwerk met de bovengenoemde kenmerken behoren naast de duidelijk te onderscheiden vorm volgens Ceddia (et al., 2017) ook een aantal netwerkeigenschappen en dat zijn: netwerkhierarchie, netwerkdichtheid en netwerkdwang.

Een eerste eigenschap die in de literatuur als relevant aan een netwerk wordt toegedicht is hiërarchie (Ceddia et al., 2017). Hiërarchie geeft informatie over de mate waarin een netwerk georganiseerd is rondom een klein aantal personen. Om de hiërarchie van het netwerk vast te stellen wordt gekeken naar de 'betweenness centrality'. Deze netwerkeigenschap meet de mate waarin een actor een schakel vormt tussen alle andere actoren in een netwerk en bekijkt dus in hoeverre knooppunten een bepaald knooppunt nodig hebben om andere knooppunten te bereiken via de kortste routes. (Borgatti e.a., 2013; Burt, 2000; Uitermark, 2014). Het valt te interpreteren als de potentie om stromen in het netwerk te beheersen. Een knooppunt met een hoge betweenness centraliteit kan een gevaar vormen voor de bestendigheid van het netwerk, omdat die in een positie zit die de alledaagse praktijk van een netwerk kan verstoren, bijvoorbeeld bij afwezigheid. Er is dan sprake van machtsconcentratie (Borgatti et al., 2013; Uitermark, 2014, Igalla, 2015). Dit is bijvoorbeeld het geval bij een sternetwerk, zoals weergegeven in figuur 2. Dit komt niet overeen met de benodigde polycentrische structuur van een netwerk (Ceddia et al., 2017). De overige twee netwerkstructuren die zijn weergegeven in de figuur zijn minder hiërarchisch georganiseerd, omdat ze niet rondom een actor zijn opgebouwd. De figuur bevat tevens de polycentrische netwerkstructuur die benodigd is voor de adaptieve capaciteit van een netwerk.

**FIGUUR 2: NETWERKSTRUCTUREN VANUIT HET VOLLEDIGE NETWERKPERSPECTIEF**



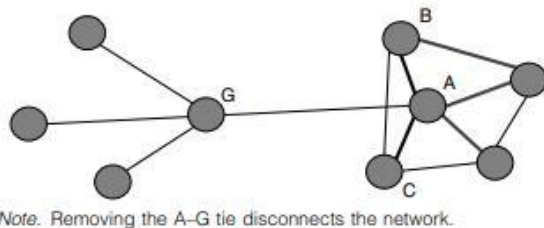
(Bron: Igalla & Van Meerkerk, 2015, p.4)

Voor een polycentrisch netwerk is het daarnaast van belang dat er sprake is van een interne groep met een sterke mate van dichtheid, ook wel *clustering* genoemd (Ceddia et al., 2017). Een cluster komt overeen met wat Burt (2000) een intern netwerk noemt. In een intern netwerk is er sprake van sterke directe relaties tussen actoren. Zo is iedereen die met elkaar verbonden is in de regel goed geïnformeerd en bestaat er ook een grote mate van groepscontrole. Coleman (1988) benadrukt het belang van een geslotenheid voor een goed presterend netwerk. Tevens stelt hij dat er bij een netwerk met een hoge mate van geslotenheid sprake is van cliquevorming. Er is sprake van een clique wanneer

actoren maximaal aan elkaar verbonden zijn en wanneer er sprake is van minimaal drie actoren (Borgatti et al., 2013). Daarbij kan tot slot worden opgemerkt dat dichtheid ook een netwerkeigenschap kan zijn van het volledige netwerk (Borgatti et al., 2013).

Een derde netwerkeigenschap die wordt genoemd is het bestaan van zwakke verbindingen of 'brokerage' (Ceddia et al., 2017). Er is sprake van een zwakke verbinding wanneer de verbinding die een persoon of subgroep (het interne netwerk) linkt aan iemand die niet gelinkt is aan zijn/haar andere vrienden, ofwel dat een persoon een relatie kan introduceren of voortzetten met een persoon waar voorheen geen relatie mee bestond (Burt, 2000; Granovetter, 1973). Daarom wordt er door Burt (2000) ook wel gesproken over het externe netwerk. Dit kan worden vastgesteld met behulp van de netwerkeigenschap netwerkdwang, (C). Met netwerkdwang wordt de mate gemeten waarin een actor verbindingen heeft met actoren die onderling ook verbonden zijn. Een relatief lage C voor het netwerk betekent dan dat er meer nieuwe hulpbronnen het netwerk in kunnen stromen, doordat er meer structurele gaten bestaan. Dit heeft naar verwachting een positieve invloed op de prestaties van het netwerk (Burt, 2000), en binnen de context van onderzoek dus de adaptieve capaciteit van een netwerk. Het achterliggende idee bij zwakke verbindingen is immers dat door een zwakke verbinding (ook wel brugverbinding genaamd) een persoon dingen kan horen, die nog niet rondgaat binnen zijn eigen kring, of in de rest van het netwerk. In de onderstaande figuur 3 is de verbinding van A met G een bridging tie. A is de enige persoon in de sociale groep met een verbinding buiten de groep. Daardoor heeft A het voordeel om dingen te horen van G die de rest van de groep niet krijgt te horen (Borgatti & Halgin, 2011). Dit kan een voordeel zijn in een netwerk waar het verkrijgen van nieuwe informatie en andermans ervaringen een voordeel is. In tegenstelling tot dichtheid, dat staat voor een gesloten netwerk, wordt bij structurele gaten aangeduid als een open netwerk.

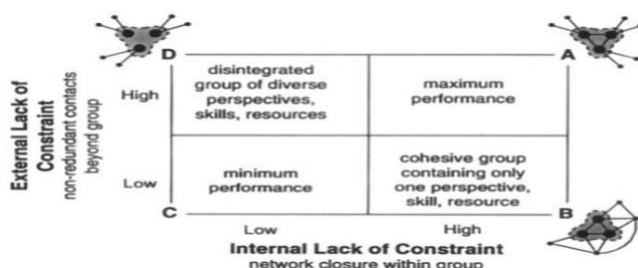
**FIGUUR 3: BRIDGING TIE VAN A NAAR G.**



(Bron: Borgatti en Halgin, 2011, p.4)

Burt stelt daarbij in een artikel dat zowel dichtheid als structurele gaten kunnen resulteren in sociaal kapitaal en hij koppelt de beide netwerkeigenschappen in een typologie op grond waarvan hij de mate waarin die netwerkeigenschappen aanwezig zijn, verbindt met de mogelijkheid van een netwerk om te presteren. Dit model staat weergegeven in onderstaande figuur 5 en stelt dat maximale prestaties van een netwerk samenvallen met een hoge mate van structurele gaten in het externe netwerk en dus een (zoals eerder vastgesteld) lage mate van netwerkdwang.

**FIGUUR 4: PRESTATIES VAN EEN ORGANISATIE AAN DE HAND VAN STRUCTURELE GATEN EN GESLOTENHEID VAN EEN NETWERK**



(Bron: Burt, 2000:395)

## 2.4. NETWERKVITALITEIT

---

Het opzetten van een netwerkstructuur waarbinnen netwerkdeelnemers met elkaar worden verbonden betekent echter niet automatisch dat er ook sprake is van een kwalitatief goed samenwerkingsproces. Daartoe wordt in dit deel van het theoretisch kader het concept van netwerkvitaliteit geïntroduceerd. Het concept netwerkvitaliteit is nauw verwant met de kwaliteit van een samenwerkingsproces, daar het concept in de literatuur wordt gekoppeld aan de kwaliteit van de interacties- verbindings- tussen actoren in een bepaald netwerk (Innes en Booher, 2004 Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobsen en Allen, 2001; Edelenbos et al 2014). Vitaliteit wordt eveneens sterk gerelateerd aan het concept van bestuurskracht, of meer specifiek relationele capaciteit (Innes & Booher, 2003, Foster-Fishman et al, 2001). De achterliggende gedachte daarbij zijn dat zowel bestuurskracht, en relationele capaciteit zich richten op de kwaliteit van de relaties en interacties tussen betrokken actoren. In de woorden van van der Steen (et al., 2018) gaat het om het weefsel tussen organisaties. Het weefsel wordt daarbij opgevat als een verbindend begrip tussen handelende organisaties en (formeel) structuren. Het verwijst naar de gedeelde verbintenis tussen organisaties, die maakt dat zij verbondenheid ervaren (van der steen et al, 2018).

In de literatuur wordt een vitaal netwerk beschouwd als een sociaal systeem waarin actoren productieve wederzijds afhankelijke relaties onderhouden, en waarin actoren regelmatig met elkaar contact hebben en daarbij visies, meningen, belangen, informatie en kennis uitwisselen (Sullivan & Skelcher, 2002, Healey, 2006). Voor een vitaal netwerk dat tot prestaties komt is het dat er sprake is van samenhangende en gecoördineerde actie van en tussen betrokken; een belang dat ook sterk benadrukt wordt in de literatuur over JUG (Karre, van der steen & Van twist, 2013), over netwerken over netwerken (Klijn en Koppenjan, 2016) en over complex (collaborative) governance systemen (Teisman, van, Buuren & Gerrits, 2009, Ansell & Gash, 2008, Emerson, Nabatchi & Balogh). Het gaat daarbij om het creëren van gedeelde perspectieven en het verbinden van verschillende waarden en belangen (Folke et al, 2005), met als doel gefragmenteerde collectieve actie te voorkomen (Edelenbos et al, 2014). Tegelijkertijd wordt in de literatuur over samenwerking tussen organisaties gesteld dat het dynamische karakter voor grote management uitdagingen zorgt, omdat samenwerken over organisatiegrenzen heen ingewikkeld is door het grote aantal en de diversiteit van actoren die erbij betrokken (kunnen) zijn. Aanpakken moeten daarom flexibel zijn, en in staat zijn mee te bewegen met veranderende omstandigheden, oftewel adaptief zijn (Carey en Harris, 2015, Keast, 2011). Het managen van hulpbronnen en sociaal ecologische he systemen hebben te maken gehad met vergelijkbare uitdagingen (Folke, et al, 2005, Teisman et al , 2009, Edelenbos et al, 2014). Als antwoord is adaptief management ontwikkeld; een potentieel instrument dat ingezet kan worden in de complexiteit van het managen van samenwerkingen die bestaan uit veel bewegende delen in een continu veranderende context (Folke et al, 2005). Toegepast op de context van dit onderzoek gaat het dan om factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden zoals politieke beslissingen, veranderingen in andere beleidsvelden of organisatieveranderingen.

In de literatuur wordt vitaliteit gedefinieerd als een concept dat zowel de kwaliteit van de interacties (i.e.) het samenwerkingsproces als de resultaten die daaruit voortvloeien, bevatten (Edelenbos et. al., 2014). In dit onderzoek wordt er echter voor gekozen om netwerkopbrengsten als een afzonderlijke variabele te definiëren om ze vast te kunnen stellen wat de relatie is tussen de kwaliteit van verbindings in een netwerk en de netwerkopbrengsten die daaruit voortvloeien. Ten opzichte van netwerkstructuren en netwerkeigenschappen valt tot slot op dat netwerkvitaliteit een meer kwalitatieve waardering geeft van verbindings tussen actoren, terwijl netwerkeigenschappen enkel kwantitatieve eigenschappen zijn op basis van netwerkgegevens.

---

## 2.4.1 CONDITIES VOOR VITALITEIT

---

In de literatuur over sociaalecologische systemen, complex (water) governance systems, collaborative governance en JUG worden verschillende condities beschouwd en verondersteld als belangrijk voor het creëren van vitaliteit in actor relaties. In deze sectie van het theoretisch kader zullen de meest genoemde condities worden besproken.

### 2.4.1.1 GEDEELDE AMBITIE

---

Een eerste essentieel kenmerk van de vitaliteit van een netwerk is het bestaan van een gedeelde ambitie onder betrokkenen (Ansell en Gash, 2008; Opheij en Kaats, 2014). De achterliggende gedachte is dat een gezamenlijke ambitie de betrokken partijen bindt; een gezamenlijk doel werkt daarbij als een stip op de horizon (Regio rijk van Nijmegen, 2018). Het is daarbij wel van belang dat de ambitie zowel iets voor het netwerk, als voor de betrokken deelnemers en hun organisaties betekent (Kaats en Opheij, 2014). Daarnaast wordt gesteld dat een gezamenlijke ambitie tevens nodig is voor partijen zodat zij inzien wat zij samen met elkaar kunnen bereiken (Ansell en Gash, 2008). Op grond daarvan wordt verondersteld dat een gemeenschappelijke ambitie een eerste conditie is voor vitaliteit.

De ontwikkeling van een gedeelde ambitie is volgens verschillende auteurs dan ook een belangrijke eerste aspect van een samenwerkingsverband (Ansell en Gash, 2008; Emerson et al., 2011; Kaats en Opheij, 2014). Er wordt daarbij sterk benadrukt dat een gedeelde en betekenisvolle ambitie van groot belang is als bindmiddel van de samenwerking. Deelnemers en organisaties willen immer met zinvolle dingen bezig zijn. Anders gezegd: een gedeelde ambitie is het resultaat van een proces van betekenisgeving (Kaats en Opheij, 2014). Het gaat dan om samen, op grond van een gedeelde ambitie, meerwaarde te creëren (Klijn en Koppenjan, 2016). Gebleken is dat bij een succesvolle samenwerking een betekenisvolle ambitie is geformuleerd (Kaats en Opheij, 2014). Tegelijkertijd blijft het een kenmerk van netwerksamenwerking dat er sprake is van partners met elk een verschillende achtergrond. Daarom moet er een ambitie zijn die van betekenis is voor en in het verlengde ligt van de strategie van ieder van de organisaties die in het samenwerkingsverband meedoen (Opheij en Kaats, 2014). Een samenwerking moet dan, kortom, bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke meerwaarde die ieder van de betrokken partijen niet individueel kunnen behalen (Klijn en Koppenjan, 2016). Ook de literatuur over JUG sluit hierbij aan. Daarin wordt gesteld dat het voor een succesvolle implementatie van JUG, ook wel samenhangend en coördinerend optreden tussen overheden, van belang is te werken binnen een narratief, aan doelen binnen een gemeenschappelijke ambitie (Carey, McLaughlin en Crammond, 2015).

### 2.4.1.2 GEVOEL VAN URGENTIE

---

Een tweede essentiële kenmerk van de vitaliteit van een netwerk is het bestaan van een gedeeld gevoel van urgentie, ofwel de mate waarin betrokkenen het erover eens zijn dat het vraagstuk snel om een gezamenlijk antwoord, reactie en/of oplossing vraagt (Kotter, 2005; Thomas, 1990). Immers, een gedeeld gevoel van urgentie is cruciaal voor het ontstaan van een goede samenwerking (Raspe, van den Berg en de Graaf, 2017). Vanuit een gedeeld gevoel van urgentie kan daarnaast een gezamenlijke opgave ontstaan en het wordt daarom, evenals het bestaan van een gedeelde ambitie, gezien als een bindmiddel voor een samenwerking en voor het realiseren van een gewenste verandering: zonder urgentie geen verandering (Kotter, 2005). Ook andere auteurs stellen dat een gedeeld gevoel van urgentie een belangrijke conditie is voor de vitaliteit van een netwerk, immers wanneer actoren de noodzaak om vraagstukken en problemen aan te pakken erkennen, dan zijn zij eerder bereid en betrokken om tijd en betrokkenheid te investeren in het netwerk om effectieve en gesteunde resultaten te bereiken (Edelenbos, Steijn en Klijn, 2010). Kortom, indien er sprake is van een gedeeld gevoel van urgentie dan zijn betrokkenen het erover eens dat het vraagstuk snel om een antwoord, reactie, oplossing vraagt. Het is daarbij daarnaast van belang dat partijen inzien dat zij elkaar nodig hebben in de aanpak van het vraagstuk (Baggerman et al., 2016). Een gevoel van urgentie is daarnaast een

belangrijke bron voor het (h)erkennen, en verwijderen van interne barrières binnen de organisatie om de gewenste verandering te bewerkstelligen (Thomas, 1990). Belangrijk daarbij is de stelling dat de bron van het ontstaan van urgentie veelal ontstaat door externe factoren, zoals een crises, alsook een coach of katalysator (boundary spanner) die met behulp van een gedeelde taal het belang van verandering aankaart (Thomas, 1990). Mensen of organisaties zullen dan, in het licht van een crises (ofwel veranderende omstandigheden), reageren omdat er anders nadelige implicaties voor de eigen organisatie ontstaan. Het gaat er dan dus om dat netwerkdeelnemers inzien dat een gezamenlijke aanpak benodigd is om te overleven. De veranderkundige inzichten van Kotter komen voort uit bedrijfskundige praktijken, met als kern dat bedrijven moeten veranderen om competitief te blijven (Thomas, 1990). Tegelijkertijd kan worden gesteld dat deze inzichten ook goed toepasbaar kunnen zijn op organisaties uit de publieke sector, omdat voor het (kunnen blijven) realiseren van maatschappelijke meerwaarde ook overheden hun werkwijze moeten veranderen (Van der Steen en Van Buuren, 2017). Daarmee kan worden gesteld dat een gevoel van urgentie een belangrijke kenmerk is van een vitaal netwerk.

#### 2.4.1.3. COMMITMENT

---

Een derde kenmerk van de vitaliteit van een netwerk is het bestaan van commitment onder netwerkdeelnemers, ofwel betrokkenheid onder alle netwerkdeelnemers om de ambities van het netwerk te realiseren (Ansell en Gash, 2008; Kaats en Opheij, 2014). Commitment wordt in de literatuur dan ook beschouwd als een kritische variabele in het verklaren van het succes of falen van een netwerksamenwerking (Alexander, Comfort en Weiner 1998; Gunton en Day, 2003; Margerum, 2001; Tett, Crowther en O'Hara, 2003 in: Ansell en Gash, 2008) en dus een belangrijke conditie voor vitaliteit. Commitment is sterk gerelateerd aan de motivatie om deel te nemen aan een samenwerking. Ook in diverse rapporten over regionale samenwerking wordt het belang van commitment benadrukt, met als onderbouwing het algehele beeld dat een samenwerking- in afwezigheid van commitment onder de betrokkenen- te vrijblijvend is (AWTI, 2014; Edzes, Dorenbos, van Dijk, 2015; Studiegroep Openbaar Bestuur; 2016; Stuurgroep Proeftuinen Maak Verschil, 2017 in: Van der Steen et al., 2018). Dit wordt ondersteund door Ansell en Gash die stellen dat bij onsuccesvolle samenwerking vaak commitment onder betrokkenen ontbreekt (2008). Vanuit dat perspectief gaat het er dan om dat organisaties die deelnemen aan een samenwerking een gezamenlijke betrokkenheid ontwikkelen tot de doelen- en ambities van de samenwerking, en daarmee een gevoel van gedeeld eigenaarschap van de samenwerking ontwikkelen (Ansell en Gash, 2008; Johnson et al, 2003). Het is dan van belang dat alle netwerkdeelnemers voldoende capaciteit, kennis en geld investeren in het netwerk (Kaats en Opheij, 2014). Daarnaast is het vanuit het oogpunt van de wederzijdse afhankelijkheden binnen een netwerk van belang dat er onder alle netwerkdeelnemers de bereidheid is zich in te zetten voor de gezamenlijke ambities van het netwerk (Kaats en Opheij, 2014). Dit is volgens auteurs een zichzelf versterkend proces (Ansell en Gash, 2008). In een netwerk waarbinnen de individuele deelnemers bereid zijn zich in te zetten voor het algemeen belang en zaken op elkaar af te stemmen, levert de samenwerking meer op. Er zit dan, kortom, energie in de samenwerking (Wielinga en Robijn, 2018). Het is daarnaast ook van belang dat individuele netwerkdeelnemers zelf initiatieven nemen om de gezamenlijke doelen in het netwerk te ondersteunen (Fiering, Zoeteman en van der Lans, 2016). In de literatuur zijn er daarnaast sterke aanwijzingen dat commitment een positieve invloed heeft op andere condities van een samenwerkingsproces, zoals vertrouwen en de ontwikkeling van een gedeelde ambitie (Ansell en Gash, 2008). Commitment dient daarnaast verder te reiken dan enkel onder de betrokken personen in een netwerksamenwerking. Het is immers ook van belang dat er sprake is van commitment tussen het netwerk en de omgeving van het netwerk. Zo stellen Klijn en Koppenjan (2016) dat het van belang is dat er binnen een ambtelijk bestuurlijke omgeving ook sprake is van commitment onder bestuurders. Samenwerking op regionaal niveau dient immers ook democratisch gelegitimeerd te worden. Tot slot vullen Fiering, Zoeteman en van der Lans (2016) daaraan toe dat het ook van belang is dat de netwerkdeelnemers optimaal gesteund worden door hun eigen moederorganisatie om een optimale

bijdrage te leveren aan het netwerk. Het is namelijk van belang dat binnen de eigen organisaties wordt erkend dat men wederzijds afhankelijk is en dat het vraagstuk gezamenlijk moet worden opgepakt (van der Steen et al, 2018).

---

#### 2.4.1.4. GEVOEL VAN VERBONDENHEID

---

Een vierde kenmerk van een vitaal netwerk is de mate waarin betrokkenen zich met elkaar verbonden voelen (Ansell en Gash, 2008; Kaats en Opheij, 2014; Fiering, Zoeteman en van der Lans, 2016). Er zijn in de literatuur sterke aanwijzingen dat de mate en kwaliteit van verbondenheid tussen netwerkdeelnemers een belangrijke conditie is voor het realiseren van gesteunde en kwalitatieve resultaten van een netwerksamenwerking rond complexe vraagstukken (Klijn en Koppenjan, 2016; van Meerkerk en Edelenbos, 2014). De stelling is dat het bij samenwerking over organisatiegrenzen heen van belang dat partijen zich met elkaar verbonden voelen. Het gaat dan niet zozeer om de fysieke verschijningsvorm van relaties, maar de kwaliteit van de relaties tussen netwerkdeelnemers. Een concept dat hier nauw aan verwant is, is sociaal kapitaal (Putnam, 2000; Coleman, 1988). Een vorm van kapitaal dat, in tegenstelling tot andere vormen van kapitaal niet ‘tastbaar’ is, maar een eigenschap van de relaties tussen personen. Daarbij stellen auteurs dat de mate waarin partijen zich verbonden voelen sterk gerelateerd is aan het vermogen van een netwerk om tot collectieve actie te komen (Emery et al., 2012). Een gevoel van verbondenheid kan zich op verschillende manieren uiten. Allereerst is een belangrijke uitingsvorm van verbondenheid het bestaan van wederzijds begrip en de mate waarin netwerkdeelnemers een gezamenlijke taal spreken (Ansell en Gash, 2008; Fiering, Zoeteman, Van der Lans, 2016). Beiden dragen immers bij aan het ontwikkelen van een lange termijn leerproces uit de samenwerking (Ansell en Gash, 2008; Daniels en Walker, 2001). Tot slot stellen onderzoekers van de provincie Zuid-Holland dat het in een netwerksamenwerking ook van belang is dat de verbondenheid tussen netwerkdeelnemers zich uit in het elkaar inspireren in de samenwerking (Fiering, Zoeteman, van der Lans, 2016).

---

#### 2.4.1.5 VERTROUWEN

---

Vertrouwen is een terugkerend aspect in de literatuur over sociaalecologische systemen, adaptive governance en (collaborative) governance netwerken (Edelenbos et al., 2014; Folke et al, 2005; Ansell en Gash, 2008; Emerson et al., 2011; Klijn & Koppenjan, 2016). Verondersteld wordt dat vertrouwen een positieve invloed heeft op het bouwen en onderhouden van relaties, en het ontwikkelen van sociaal kapitaal (Putnam, 2000). Op grond daarvan is de verwachting dat de vitaliteit toeneemt, als de mate waarin vertrouwen aanwezig is toeneemt. In situaties waar belangen verschillen, percepties uiteenlopend zijn en verschillende waarden en functies aan complexe onderwerpen worden gegeven, is onderling vertrouwen van belang (Deakin en Wilkinson, 1998). Dit is het geval binnen een netwerksamenwerking. Bovendien wordt in de literatuur aangegeven dat vertrouwen een belangrijk aspect is in horizontale coördinatie indien top-down sturing niet meer mogelijk of relevant is (Lane en Bachman, 1998; Edelenbos en Klijn, 2007). Daarvoor is het volgens Provan en Kenis (2008) van belang te onderzoeken hoe vertrouwen is verdeeld onder de netwerkleden. De auteurs stellen daarbij dat de verdeling van vertrouwen in een netwerk bepalend is voor welke governance structuur effectief is in het aansturen van een netwerk. In een zelfregulerend netwerk is het bijvoorbeeld essentieel dat er een hoge mate van vertrouwen verdeeld is over het gehele netwerk. Als een dergelijke mate van vertrouwen ontbreekt, zal het netwerk niet effectief kunnen opereren omdat de basis voor collectief handelen ontbreekt (Provan en Kenis, 2008). In het algemeen kan worden beweerd dat onderling vertrouwen belangrijker wordt wanneer complexiteit-voortvloeiend uit grotere dynamiek, onzekerheid en risico- in governance netwerken, hoger is (Edelenbos, Klijn en Steijn, 2010). Vertrouwen wordt in de literatuur als volgt gedefinieerd: een stabiele positieve verwachting die actor A heeft van de intenties en motieven van actor B, namelijk dat deze zal afzien van opportunistisch gedrag, ook als de gelegenheid zich voor doet (Edelenbos en Klijn, 2007). Om vertrouwen te meten wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een set van 5 items van Klijn Edelenbos en Steijn (2010). De

gehanteerde definitie van vertrouwen gaat vooral in op interpersoonlijk vertrouwen en heeft minder aandacht voor institutionele arrangementen als basis voor vertrouwen (Rousseau et al., 1998 in: Klijn en Koppenjan, 2010). Dit maakt dat vertrouwen een kenmerk is van interpersoonlijke processen, en daarmee wordt geconcludeerd dat de definitie geschikt is om te hanteren in dit onderzoek, omdat het gaat over inter-organisatiele samenwerking.

---

#### 2.4.1.6. AANWEZIGHEID VAN BOUNDARY SPANNERS

---

Een vitaal netwerk heeft daarnaast individuen nodig die informele netwerken bouwen die over organisatiegrenzen en formele structuren heen gaan (Edelenbos et al, 2014). Informele netwerken kunnen de mate van vitaliteit versterken omdat zij toegang kunnen verschaffen tot nieuwe bronnen van middelen, zoals informatie, financiële hulpbronnen of macht (Granovetter, 1973, Folke et al., 2005). De consensus is dat organisatiegrensoverschrijdende informele netwerken daarvoor sterk van belang zijn (Ansell en Gash, 2008, Emery, 2010, Folke et al 2005, Edelenbos et al, 2014). De achterliggende gedachte is dat informele netwerken meer ruimte bieden aan exploratie en experimenteren, omdat medewerkers in informeel contact buiten hun formele rol – en regels kunnen handelen (Edelenbos et al, 2014). In dit kader stellen auteurs dat de aanwezigheid van boundary spanning activiteiten en kwaliteiten in een netwerk van belang zijn (van Meerkerk en Edelenbos, 2013). Deze activiteiten zijn erop gericht dat tussen de grenzen van organisaties verbindingen worden aangegaan door activiteiten en kwaliteiten die plaatsvinden in de ruimtes tussen organisaties, en daarmee nauw verwant aan de notie van bestuurskracht in de tussenruimte zijn (Teisman en Voermans, 2017; Hoeve en Teisman, 2018). Boundary spanners worden in de literatuur geduid als individuen die bekwaam zijn in het bouwen van interpersoonlijke bruggen, en zijn zowel intern- als extern van vanuit hun organisatie goed verbonden (Burt, 2000; Tushman & Scanlan, 1981). Auteurs stellen dat de aanwezigheid van boundary spanning activiteiten bijdraagt aan prestaties van de eigen organisatie, de inter-organisatiele samenwerking en het bouwen van vertrouwen (Tushman en Scanlan, 1981; Williams, 2000). Daar voegen van Meerkerk en Edelenbos aan toe dat de aanwezigheid van boundary spanning activiteiten en kwaliteiten ook bijdragen aan de prestaties van het netwerk als geheel (2013). Succesvolle boundary spanners zijn zowel naar de eigen organisatie toe, als naar de omgeving van de organisatie sterk verbonden, zodat zij zowel informatie verkrijgen buiten de organisatie, als informatie kunnen verspreiden binnen de organisatie (Van Meerkerk en Edelenbos, 2013). Daarbij wordt in de literatuur sterk benadrukt dat een boundary spanner de twee stappen van informatie moet kunnen beheersen, het verkrijgen en het vertalen van informatie (Tushman en Scanlan, 1981; van Meerkerk en Edelenbos, 2013). Voor het meten van de aanwezigheid van Boundary Spanners in een netwerk zullen de indicatoren worden gehanteerd uit een onderzoek van Van Meerkerk en Edelenbos (2013).

---

#### 2.4.1.7 ORGANISATIEGRAAD

---

Vitale netwerken hebben een bepaalde mate van formalisatie nodig in een institutionele bedding (Edelenbos et al., 2014). Een institutioneel arrangement is nodig tussen partijen om interactie en samenwerking te bevorderen en te consolideren (Steijn et al., 2011). Een institutioneel arrangement draagt bij aan het managen van een proces dat erop is gericht om betrokkenen samen te brengen en samen te houden zodat zij kennis kunnen nemen van elkaars percepties en tot een gezamenlijke aanpak kunnen komen (de Bruijn et al., 2012). Dit komt ook naar voren in twee grote meta-analytische studies over inter-organisatiele samenwerking (Ansell en Gash, 2008; Emerson et al., 2011). Gericht op het institutionele arrangement van samenwerking gaat het allereerst over de vraag of de netwerkdeelnemers afspraken hebben gemaakt over de organisatorisch vorm van samenwerking, en de mate waarin netwerkdeelnemers ervaren of die organisatiestructuur behulpzaam is. Oftewel, draagt de manier van samenwerken bij aan het behalen van de doelen van zowel het netwerk als de individuele organisaties (Fiering et al., 2016; Kaats en Opheij, 2014). Daarnaast stellen Ansell en Gash (2008) en Emerson (et al., 2012) dat er voor een goed samenwerkingsproces sprake moet zijn van heldere afspraken over hoe partijen met elkaar omgaan. Ook blijkt uit de literatuur dat het van belang is dat de

activiteiten van een netwerk voldoende worden gecoördineerd (Kaats en Opheij, 2014). Het belang van coördinatie komt tevens naar voren in de literatuur over adaptieve netwerkstructuren, waarbinnen gesteld wordt dat enige mate van (centrale) coördinatie een belangrijke voorwaarde is voor een adaptief netwerk (Ceddia et al., 2014). Tot slot stellen auteurs dat het binnen een netwerk niet nodig is dat elke netwerkdeelnemer eenzelfde rol dient te vervullen, of evenveel zeggenschap heeft in een samenwerking. Het is meer van belang dat er sprake is van verdeling van rollen die door de betrokken partijen als werkbaar wordt ervaren (Klijn en Koppenjan, 2016; Ostrom, 2007).

---

#### 2.4.1.8 SYSTEMATISCH WERKEN

---

Een andere belangrijke voorwaarde voor de vitaliteit van een netwerk is de mate waarin er binnen het netwerk op een systematische wijze wordt aan het behalen van de doelen. In de literatuur over procesmanagement zijn immers aanwijzingen te vinden dat systematisch werken een middel is waarmee op termijn de kwaliteit van de samenwerking kan worden verbeterd alsook de mate waarin opbrengsten gehaald kunnen worden (de Bruijn, 2004). Procesmanagement is geschikt voor een samenwerking waarbinnen sprake is van veel dynamiek die wordt veroorzaakt door de diversiteit van belangen en perspectieven binnen een samenwerking (Edelenbos, Klijn, Kort en van Twist, 2007), en doet daarmee recht aan de complexiteit van de samenwerking in netwerken. Op grond daarvan wordt verondersteld dat systematisch werken een belangrijke conditie vormt voor een vitaal netwerk. Op grond van de literatuur over procesmanagement blijkt een eerste voorwaarde te zijn dat samengewerkt wordt op grond van een planning met concrete activiteiten in een open en transparant proces (Kaats en Opheij, 2014; Ansell en Gash, 2008). Daarvoor is het echter allereerst van belang dat die ambities zijn doorvertaald naar concrete doelen. In een samenwerking rondom complexe vraagstukken is het verder van belang regelmatig te reflecteren op zowel de percepties van de netwerkdeelnemers ten aanzien het verloop van de samenwerking (Kaats en Opheij, 2014). Tot slot stellen Kaats en Opheij (2014) dat het ook van belang is regelmatig te reflecteren op de voortgang op het behalen van de doelen van het netwerk (2014).

---

#### 2.4.1.9 PROCESKWALITEIT

---

Een andere belangrijke eigenschap van vitaal netwerk is dat er sprake is van een samenwerkingsproces waarbinnen de juiste partijen zijn betrokken, alsook dat er sprake is van een proces van deliberatie tussen de betrokken partijen. Van belang is immers dat de structuren en processen van beleidsbepaling en uitvoering tussen de diverse actoren op een constructieve wijze met elkaar in verbinding worden gebracht (Emerson et al., 2012 en Ansell en Gash, 2008). Het gaat bij wicked problems namelijk om het verbinden van een zo breed mogelijk aantal partijen (Hoppe, 1981; Korsten, 2016; Gupta et al., 2010). De kwaliteit van het proces van verbinden is volgens verschillende auteurs sterk gerelateerd aan het vermogen van een netwerk om tot collectieve actie te komen (Emery et al, 2012), ofwel het vermogen tot het realiseren van gezamenlijke meerwaarde (Klijn en Koppenjan, 2016). Daarvoor is het allereerst van belang dat sprake is van een proces van onderhandelen en overleggen waarbinnen elk van de betrokken partijen zijn perspectief kan inbrengen. Want, om te komen tot collectieve oplossingen, die verder gaan dan de laagste gemene deler, is het nodig dat het onderhandelingsproces plaatsvindt in een kader van deliberatie dat leren, wederzijds begrip en de ontwikkeling van gegeneraliseerd vertrouwen faciliteert (Scharpf, 1994; Ansell en Gash, 2008). Ook is het van belang dat de samenstelling van een netwerk goed (zijn de juiste partijen betrokken?) is. In de literatuur is sprake van een sterke overeenstemming over dat indien de cruciale stakeholders ontbreken, de kans dat de samenwerking faalt groot is (Gupta et al., 2010, Ansell & Gash, 2008, Folke et al, 2005; Klijn en Koppenjan, 2016). Het is namelijk sterk van belang dat binnen een de samenwerking wordt gezocht naar nieuwe bronnen van informatie en actoren om een verscheidenheid aan informatie te verbinden (Klijn et al., 2011; Folke et al, 2005). Het gaat er dan, kortom, om dat de relevante partijen (publiek, privaat, maatschappelijk) aan tafel zitten (verbonden worden) via georganiseerde vormen van overleg,



en dat indien de situatie daarom vraagt in een nieuwe fase andere relevante partijen worden betrokken (Klijn et al., 2011).

#### 2.4.1.10 RESOURCES

De vitaliteit van een netwerk is daarnaast sterk afhankelijk van de aanwezigheid van hulpbronnen (Gupta et al 2017; Nelson et al; 2010). In een netwerksamenwerking draait het naast het verbinden van actoren ook om het delen van informatie, resources, activiteiten en mogelijkheden tussen organisaties om samen uitkomsten te realiseren (Bryson, 2016). De hoeveelheid hulpbronnen die een netwerk ter beschikking heeft, is echter afhankelijk van wat partijen bereid zijn aan tijd, geld en kennis in het samenwerkingsverband te stoppen (Kaats en Opheij, 2014). Kenmerkend voor een netwerksamenwerking is dat het maken en uitvoeren van beleid, het oplossen van een vraagstuk, de hulpbronnen zijn verspreid over verschillende actoren. Geen van de actoren bezit immers voldoende hulpbronnen om het alleen op te lossen (Klijn en Koppenjan, 2016). Het is daarom allereerst de vraag of het netwerk beschikt over voldoende financiële middelen (van der Steen et al., 2018; Klijn en Koppenjan, 2016). Ook is het van belang dat het netwerk voldoende capaciteit voorhanden heeft om de gezamenlijke doelstellingen in het netwerk te realiseren, zoals het beschikken over de juiste mensen, of capaciteit in de organisatie om bij te dragen aan de doelen van samenwerking (Kaats en Opheij, 2014). Ook stellen Klijn en Koppenjan dat het van belang is de verbinding te houden met de wetenschap (2016). Een netwerk is voor goed functioneren afhankelijk van de kennis en expertise om complexe vraagstukken waarover inhoudelijke kennis ontbreekt op te lossen. Dit komt tot uitdrukking wanneer in een netwerk gebruik wordt gemaakt van de kennis van experts die het bereiken van doelen op bepaalde thema's/onderwerpen dichterbij kan brengen. Tot slot stellen Klijn en Koppenjan (2016) dat ook de competentie van een netwerk om beslissingen te nemen van belang is.

#### 2.4.2 DE INITIATIEVENSPIRAAL

Binnen een netwerksamenwerking rondom een initiatief kunnen er verschillende stadia van ontwikkeling worden onderscheiden. Dit wordt geïllustreerd in de initiatieven spiraal. Daarbij is het proces van het eerste stadium (de pril idee fase) naar het laatste stadium (de inbeddingsfase) geen rechte lijn. Vernieuwingsprocessen verlopen meestal rommelig, met stappen vooruit en stappen terug. Daarom wordt het proces van organiseren voorgesteld als een spiraal (Wielinga en Robijn, 2018). Ook blijkt dat bij het samenwerken in een netwerk aan een gezamenlijk initiatief het van belang is om twee processen van organiseren van elkaar te onderscheiden, namelijk warm- en koud organiseren. In het warme proces van organiseren vinden mensen elkaar en genereren zij de energie om aan de slag te gaan (Wielinga en Robijn, 2018). In het koude proces wordt aan een structuur gebouwd om het proces efficiënt en beheersbaar te maken (Wielinga en Robijn, 2018). De verschillende stadia van de initiatieven spiraal worden onder de figuur kort besproken.

FIGUUR 5: DE INITIATIEVENSPIRAAL

##### De Initiatieven Spiraal

*focus op inhoud*



- De pril idee fase (warm organiseren): iemand komt op een idee. De persoon of de groep ziet nieuwe mogelijkheden. Ieder initiatief van netwerksamenwerking begint met een pril idee. De pril idee fase is informeel en staat vaak in relatie met andere personen en is daarom een warme fase.
- De inspiratie fase (warm organiseren): zodra initiatiefnemers met anderen over hun idee spreken is de inspiratiefase begonnen. Initiatiefnemers ontmoeten elkaar, ontwikkelen een gedeelde ambitie en gaan samen op weg. In de inspiratiefase wordt gebouwd aan een warm netwerk met energie en is daarom een warme fase.
- De planningsfase (koud organiseren): als de ideeën en ambities worden omgezet in concrete plannen, dan is de planningsfase begonnen. Het organiseren van het proces is een deel van de planningsfase. Het andere deel gaat over het verwerven van ruimte voor experimenten waarin fouten kunnen worden gemaakt en ruimte is om te leren. Omdat in de planningsfase ambities worden teruggebracht naar de harde realiteit met al haar beperkingen, waarbij het warme netwerk haar weg moet zoeken in koude formele structuren van instituties met belangen en regels, is deze fase een koude fase.
- De ontwikkelfase (warm organiseren): in de ontwikkelfase wordt daadwerkelijk onderzocht en uitgetoet. Er wordt contact gelegd met mensen die nuttige kennis en ervaringen hebben. Aan het eind van deze fase is er een praktijk ontwikkeld die blijkt te werken en wordt die praktijk ook met anderen gedeeld. In de ontwikkelfase gaat het om experimenteren, samen creatief worden, iets nieuws ontdekken en energie losmaken. Daarom is dit een warme fase.
- De realisatiefase (koud organiseren): de realisatiefase is begonnen als het resultaat van de ontwikkelfase wordt toegepast onder omstandigheden waarin de vernieuwing zichzelf kan bewijzen als een praktijk die zelfstandig kan voortbestaan. In de realisatiefase willen initiatiefnemers een systeem in beweging brengen. Meestal is er daarvoor onderhandeling nodig en vaak ontstaat er spanning en strijd. Dat kost energie en daarom is de realisatiefase een koude fase.
- De verspreidingsfase (warm organiseren): als de vernieuwing in de praktijk wordt gebracht en de aandacht trekt van anderen, dan is de verspreidingsfase begonnen. Het is daarbij voor netwerkdeelnemers bevredigend te zien dat het resultaat van de inspanningen ten goede komt aan mensen voor wie de vernieuwing bedoeld was. Dit genereert energie en het is daarom een warme fase.
- De inbeddingsfase (koud organiseren): de beweging bereikt die door het initiatief in gang is gezet bereikt de inbeddingsfase wanneer de omliggende structuur zich erbij aanpast. Hierbij valt te denken aan procedures, regelgeving enz. Omdat het daarbij sterk gaat om ordenen, structureren, onderhandelen en het sluiten van compromissen kost het proces energie. Er is daarom sprake van een koude fase.

(Wielinga en Robijn, 2018).

Op grond van de verschillende stadia kan worden gesteld dat indien een netwerksamenwerking tot een bepaalde opbrengst moet komen dit gebeurt vanaf de ontwikkelfase. Dat betekent ook dat voorafgaand een fase van koud organiseren heeft plaatsgevonden, namelijk de planningsfase. Daarbij komt dat in dit onderzoek de verwachting is dat in de door Wielinga en Robijn (2018) onderscheiden fasen van een netwerksamenwerking bepaalde indicatoren van netwerk vitaliteit in verschillende fasen meer of minder van belang zijn. Bij warm organiseren zijn dit: gedeelde ambitie, gevoel van urgentie, commitment, verbondenheid, vertrouwen, de aanwezigheid van bruggenbouwers en proceskwaliteit. Bij koud organiseren zijn dit: organisatiegraad, systematisch werken en de aanwezigheid van hulpbronnen.

---

### 2.4.3 RESUME: CONCEPTUALISERING EN OPERATIONALISERING NETWERKVITALITEIT.

---

In overeenstemming met de tweede doelstelling van het onderzoek om het begrip netwerk vitaliteit verder te conceptualiseren in een bruikbare schaal van onderzoek wordt dit onderdeel afgesloten met een nieuwe definitie van netwerk vitaliteit. Op grond van de literatuur zijn er allereerst een tiental condities geïdentificeerd, geconceptualiseerd en geoperationaliseerd die van belang zijn voor vitale actor relaties in een netwerk. De definitie van het begrip netwerk vitaliteit zelf is nog niet gegeven, maar luidt als volgt:

*Een vitaal netwerk is een sociaal systeem waarbinnen via een opgezette samenwerkingsstructuur (koud organiseren) actoren productieve wederzijds afhankelijke relaties opbouwen en onderhouden die gezamenlijke energie genereert door regelmatige onderlinge contactmomenten en het uitwisselen van visies, meningen, belangen, informatie en kennis (warm organiseren).*

---

### 2.5 NETWERKOPBRENGSTEN

---

Nu de onafhankelijke variabelen netwerkstructuur en netwerk vitaliteit zijn behandeld, wordt het tijd om naar de afhankelijke variabele te kijken: netwerkopbrengsten. Het algemene beeld in de literatuur is echter dat het meten en analyseren van uitkomsten van complexe besluitvormingsprocessen niet eenvoudig is (Sørensen en Torfing, 2007; Klijn et al., 2011; Klijn & Koppenjan, 2016). De belangrijkste conclusie is dat het moeilijk is en dat eenduidige criteria voor uitkomsten lastig te vinden zijn. De onderbouwing is, geheel in lijn met het bestaan van wicked problems, dat verschillende actoren verschillende percepties hebben ten aanzien van problemen en oplossingen, maar ook in doelen van de samenwerking (Hoppe, 1981; Korsten, 2016). Dit bemoeilijkt dan ook het kiezen van een enkel doel aan de hand waarvan de uitkomsten in het proces gemeten kunnen worden. Een andere verklaring is dat de duur van besluitvormingsprocessen ook implicaties heeft voor het meten van de uitkomsten van besluitvormingsprocessen (Klijn et al, 2011; Klijn en Koppenjan, 2016). Namelijk, omdat besluitvormingsprocessen lang duren, kunnen de doelen van actoren in de loop van de tijd veranderen. Dit kan volgens Klijn (et al., 2011) op een negatieve manier geduid worden met het begrip doelverschuiving, maar op een positieve manier met het begrip leren. De oplossing is dat er bij het meten van netwerkuitkomsten gebruik wordt gemaakt van gepercipieerde beleidsuitkomsten. Dat wil zeggen dat de percepties van de betrokken actoren leidend zijn voor het beoordelen van de uitkomsten van de samenwerking (Klijn et al., 2011).

Het vaststellen van de werking of effectiviteit van een netwerk is gebaseerd op criteria. Aangezien een criterium een norm is, is het vaststellen van resultaat of effectiviteit per se normatief van aard (Kenis & Provan, 2006). Verschillende auteurs stellen daarnaast dat het vaststellen van resultaat of effectiviteit van een netwerk afhankelijk is van de levensduur en het ontwikkelingsstadium van netwerken (Kenis en Provan, 2006; Kaats en Opheij, 2014; Wielinga en Robijn, 2016). Daarbij kan er onderscheid gemaakt worden tussen eerste-orde en tweede orde effecten, waarbij eerste orde effecten refereren aan beleidsinstrumenten die relaties en netwerkvorming tussen doelgroepen stimuleren en tweede orde effecten refereren aan het 'groter' doel van de samenwerking, zoals bijvoorbeeld een eindproducten nieuwe diensten of procesverbeteringen. Op grond daarvan wordt vervolgens verondersteld dat sommige tweede orde effecten (mate van effectiviteit van het netwerk) soms lang op zich laten wachten of dat causaliteit lastig vast te stellen is. Eerste orde effecten als alternatieve en voorlopige criteria, het op gang komen van persistente kennisrelaties en netwerkvorming, kunnen daarentegen in een eerder stadium gemeten worden. In dit onderzoek worden effecten van eerste orde voornamelijk gemeten met de kernvariabele netwerk vitaliteit. Netwerkopbrengsten kunnen daarentegen wel vastgesteld worden indien de focus ligt op de beleefde meerwaarde van het netwerk. Dit wordt op grond van een aantal criteria worden vastgesteld. Omdat voor het vaststellen van netwerkopbrengsten

het van belang is dat zowel het gehele netwerk, als de individuele netwerkdeelnemers de gewenste resultaten behalen, wordt een onderscheid gemaakt tussen netwerkopbrengsten voor het netwerk en netwerkopbrengsten van individuele deelnemers (Provan en Kenis, 2008; Klijn en Koppenjan; 2016). De indicatoren van netwerkopbrengsten op het niveau van het netwerk refereren daarnaast aan tweede-orde effecten, zoals het realiseren van innovaties. In lijn met de verwachtingen die gesteld zijn ten aanzien van warm- en koud organiseren is de verwachting dat voor het behalen van tweede-orde effecten netwerkfasen en indicatoren van netwerk vitaliteit behorend tot koud organiseren van belang zijn, naast de indicatoren die behoren tot warm organiseren.

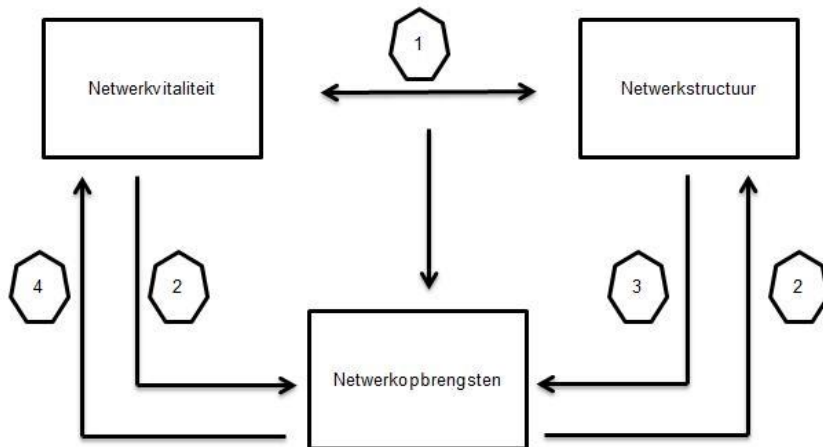
Op netwerkniveau wordt allereerst een drietal criteria onderscheiden. Ten eerste gaat het om de vraag of de binnen het netwerk gestelde doelen worden behaald. Daarbij kan er worden gekeken naar de mate waarin het netwerk (tussenproducten) realiseert die bijdragen aan de realisatie van een gezamenlijke ambitie (Ansell en Gash, 2008; Emery et al, 2012). Daarnaast wordt in de literatuur ook een sterke nadruk gelegd op het belang van innovatie en leren als doelstellingen van netwerken (Ansell & Gash, 2008; Folke et. Al., 2005; Klijn et al, 2011). Tot slot is het van belang dat het netwerk voldoende voortgang boekt in het realiseren van de gestelde doelen. Op Individueel niveau is het vervolgens van belang te beoordelen of de netwerkopbrengsten een bijdrage leveren aan de individuele doelen van de organisaties. Het gaat er dan om of de netwerksamenwerking positieve uitkomsten op netwerkniveau heeft opgebracht die niet hadden kunnen worden bereikt door individuele deelnemers die onafhankelijk van elkaar opereren of tegen aanzienlijk hogere kosten (Provan en Kenis, 2007; Klijn en Koppenjan, 2016). Daarbij wordt in dit onderzoek zowel gekeken naar de verwachting die actoren hebben en of de opbrengsten van het netwerk bijdragen aan de doelen van de eigen organisatie (Fiering, Zoeteman en van der Lans, 2016), alswel of het netwerk meerwaarde heeft voor de eigen organisatie. Tevens, en samenhangend met de innovaties op netwerkniveau, gaat worden gekeken of gesteld kan worden dat er sprake is van innovaties in de uitkomsten van een netwerk die waardevolle nieuwe kennis oplevert voor de individuele netwerkdeelnemers (Kaats en Opheij, 2014).

Tot slot wordt in de literatuur het belang benadrukt van tussentijdse opbrengsten voor een succesvol samenwerkingsproces. Zo wordt in een meta-analytische studie van Ansell & Gash (2008) gesteld dat voor een goed samenwerkingsproces het behalen van tussentijdse netwerkopbrengsten een cruciale (tussentijdse) procesuitkomst is. De onderbouwing daarbij is dat 'kleine' tussentijdse opbrengsten als een belangrijke feedback dienen naar het samenwerkingsproces, resulterend in een vicieuze cirkel die zowel betrokkenheid als vertrouwen van samenwerkende partijen bevordert (Rogers et al, 1993; Vangen en Huxham, 2003). Daarbij suggereren de auteurs wel dat het van belang is dat- wanneer inhoudelijke opbrengsten- behaald willen worden de mogelijke doelen en voordelen van de samenwerking concreet zijn (Ansell & Gash, 2008, p.561). Echter kan op basis van de literatuur over complexe besluitvormingsprocessen verwacht worden dat ook proces gerelateerde tussentijdse uitkomsten mogelijk zijn (vgl. Klijn et al, 2011). Dit onderkennen ook Ansell & Gash die stellen dat wanneer sprake is van samenwerking waar geen duidelijke tussentijdse inhoudelijke opbrengsten kunnen worden gegenereerd, de nadruk moet liggen op gezamenlijk verkennen van doelen, of kansen van de samenwerking (Ansell & Gash, 2008, p.561).

## 2.6 CONCEPTUEEL MODEL

Op grond van de besproken inzichten uit de literatuur in de voorgaande paragrafen van het theoretisch kader worden in deze paragraaf twee conceptuele modellen van dit onderzoek gepresenteerd. Het conceptueel model (figuur 6) omvat de theoretische verwachtingen omtrent de relaties tussen de drie kernvariabelen van het onderzoek. Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren (i.e.) het verklaren van relaties tussen de kernvariabelen, wordt het conceptuele model op deductieve wijze geanalyseerd.

**FIGUUR 6: CONCEPTUEEL MODEL MET RELATIES TUSSEN DRIE KERNVARIABLEN VAN DIT ONDERZOEK**



### Netwerkstructuur en Netwerk vitaliteit

Een eerste relatie die wordt onderzocht is die tussen netwerkstructuur en netwerk vitaliteit. Vanuit de theorie is de verwachting dat de mate waarin bepaalde condities van netwerk vitaliteit aanwezig zijn varieert met de mate waarin bepaalde netwerkeigenschappen in een netwerk aanwezig zijn. Als eerste is de verwachting dat voor het behalen van netwerkopbrengsten een structuur van samenwerking moet worden ingericht (Klijn en Koppenjan, 1997, 2000 in: Carey, McLaughlin en Crammond, 2015). Zo is allereerst de verwachting dat de governancevorm van het netwerk van invloed is op de mate waarin er binnen een netwerk sprake is van de aanwezigheid van vertrouwen of doelconsensus. Dit zijn eveneens condities van netwerk vitaliteit. Bij een zelfregulerend netwerk is de verwachting dat sprake is van een hoge mate van vertrouwen en een hoge mate van doelconsensus (gedeelde ambitie) en bij een leiderorganisatienetwerk is de verwachting dat sprake is van een lage mate van vertrouwen en een relatief lage mate van doelconsensus (Provan en Kenis, 2008). Daarnaast wordt ook verwacht dat de mate waarin er sprake is van een vitale actor relaties varieert met de mate waarbinnen er binnen een netwerk sprake is van hiërarchie. Indien sprake is van een sterke hiërarchie is sprake van één leider (of groep leiders) en scoort het netwerk naar verwachting lager op indicatoren zoals doelconsensus en vertrouwen. Dit gaat worden gemeten aan de hand van de betweenness centrality van een actor. Bij een sterke mate van geslotenheid daarnaast is de verwachting dat er sprake is van een goede samenwerking en een hoog wederzijds vertrouwen. Tot slot wordt verwacht dat wanneer sprake is van de aanwezigheid van veel brugverbindingen naar een extern netwerk, dit van invloed kan zijn op de mate waarin er binnen een netwerk sprake is van de aanwezigheid van brugbouwers.

### **Netwerkstructuur en netwerkopbrengsten**

Een tweede relatie die wordt onderzocht is de relatie tussen netwerkstructuur en netwerkopbrengsten. Vanuit de theorie is de verwachting dat de mate van netwerkopbrengsten varieert met de mate waarin de netwerkeigenschappen hiërarchie, dichtheid en netwerkdwang aanwezig zijn. Zo is de verwachting dat een netwerk met een polycentrische netwerkstructuur tot de beste prestaties komt. Indien dat het geval is, moet het netwerk zich kenmerken door een sterke mate van dichtheid in het interne netwerk en een hoge mate van netwerkdwang naar het externe netwerk (Burt, 2000).

### **Netwerk vitaliteit en Netwerkopbrengsten**

Een derde relatie die wordt onderzocht is de relatie tussen netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten. De verwachting is immers dat de mate waarin netwerkopbrengsten worden behaald, varieert met de mate waarin de condities van vitaliteit aanwezig zijn. In het geval van de condities van netwerk vitaliteit is de verwachting dat een netwerk beter presteert naarmate meer condities in een sterke mate aanwezig zijn. Tegelijkertijd kan op grond van de initiatievenspiraal en de verschillende stadia waarbinnen een netwerk zich kan bevinden, worden verwacht dat indien opbrengsten gerealiseerd kunnen worden, wat volgens de initiatievenspiraal vanaf de ontwikkelfase plaatsvindt, indicatoren van netwerk vitaliteit die behoren tot koud organiseren aanwezig zijn om netwerkopbrengsten te realiseren. En dus dat de mate waarin er netwerkopbrengsten gerealiseerd worden groter wordt naarmate de indicatoren van koud organiseren meer aanwezig zijn in het netwerk.

## HOOFDSTUK 3. METHODEN

---

In dit hoofdstuk wordt verantwoord hoe het onderzoek is uitgevoerd, oftewel welke onderzoeksmethoden- en technieken zijn toegepast om de centrale vraagstelling van het onderzoek te beantwoorden. Daarvoor wordt allereerst het steekproefkader gegeven (3.1) vervolgens wordt de gekozen onderzoeksstrategie, - methode(n) en –techniek(en) verantwoord (3.2) ten derde wordt verantwoord welke maatregelen genomen worden ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (3.3). Ten slotte wordt besproken op welke wijze de onderzoeksgegevens worden geanalyseerd (3.4) en hoe deze gegevens zijn gemeten (3.5).

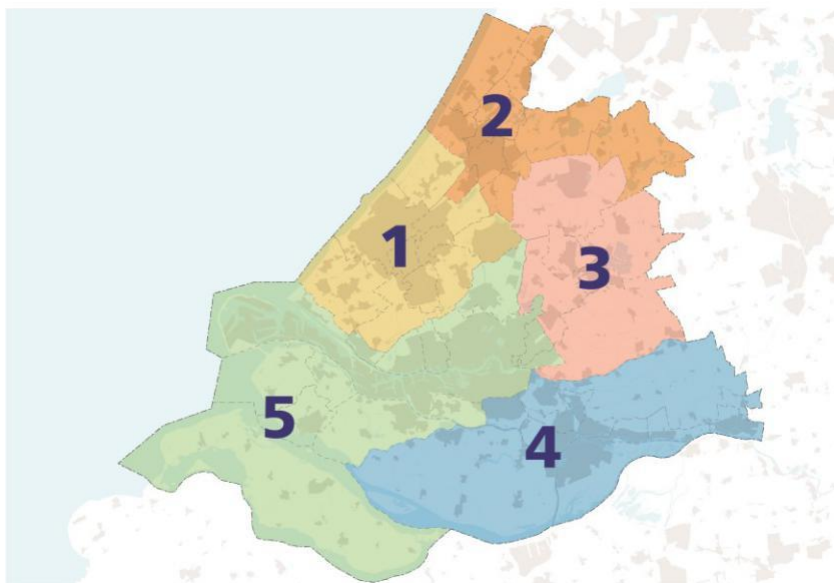
### 3.1 STEEKPROEFKADER

---

Wanneer wordt gewerkt met behulp van het netwerkperspectief is het, alvorens de methoden van onderzoek te bepalen, van belang het netwerk te hebben afgebakend (Wasserman en Faust, 1994). De vijf netwerken die zijn onderzocht, zijn vijf afgebakende regionale netwerken. In figuur 7 zijn de gebiedsindelingen van de regioplatforms afgebeeld. In de plaats betreft nummer 1 Haaglanden, nummer 2 Holland-Rijnland, nummer 3 Midden-Holland, nummer 4 Zuid-Holland-Zuid en nummer 5 Rijnmond. In Bijlage 2 is een overzicht te vinden met de deelnemers per regioplatform. Omdat er sprake is van afgebakende netwerken wordt de methode toegepast die hoort bij het onderzoeken van complete netwerken. Dit betekent dat de relaties tussen netwerkdeelnemers inzichtelijk wordt gemaakt door hen te vragen naar zijn/haar relaties met de andere deelnemers (Borgatti, Everett en Johnson, 2013).

Een vervolgvraag na de afbakening van de onderzoekseenheden is wie gevraagd worden voor deelname aan het onderzoek (Van Thiel, 2015). Gekozen is om van iedere deelnemende organisatie respondenten te benaderen die als functietitel projectleider of programmamanager implementatie Omgevingswet (binnen hun organisatie) hebben. Die keuze is gestoeld op het feit dat de projectleiders/programmamanagers hun organisaties vertegenwoordigen in de bijeenkomsten binnen de regionale netwerken en daarom geschikt zijn om te vertellen over hun percepties ten aanzien van de indicatoren van netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten in het netwerk. Deze personen kunnen daarnaast aangeven hoe de netwerkstructuur van de regionale netwerken is.

**FIGUUR 7: OVERZICHT REGIOPLATFOMS**



---

## 3.2 GEKOZEN ONDERZOEKSSTRATEGIE EN -METHODE(N)

---

---

### 3.2.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

---

De strategie van dit onderzoek betreft een meervoudige gevalsstudie en is beschrijvend en verklarend van aard (Yin, 1994; Van Thiel, 2010). Voor deze strategie is gekozen omdat de probleemstelling van dit onderzoek zich richt op zowel het beschrijven als het verklaren van een sociaal verschijnsel, namelijk netwerken (meer specifiek de netwerkstructuur, -vitaliteit en –opbrengsten van de vijf regionale netwerken. Gegeven de strategie van het onderzoek is een meervoudige gevalsstudie hiervoor geschikt (Swanborn, 2008). Het onderzoek is daarnaast zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Dit wordt een mixed-methods strategy genoemd (Bryman, 2014). In het onderzoek wordt deductief te werk gegaan. Dat betekent dat op basis van de theorie, zoals besproken in hoofdstuk 2, verwachtingen zijn geformuleerd die worden getoetst in de praktijk. Een belangrijk onderdeel van dit deductieve gedeelte betreft het ontlenen van indicatoren uit de literatuur om de verschillende variabelen en condities van netwerkvitaliteit meetbaar te maken in de empirie. Met behulp van de vragenlijsten zijn deze indicatoren vervolgens getoetst en is de respondenten gevraagd in welke mate zij de aanwezigheid van indicatoren ervaren. In bijlage 6 is een vragenlijst opgenomen.

Bij bestudering van een sociaal fenomeen worden wetenschappers vaak geconfronteerd met de dubbele uitdaging dat er enerzijds tal van verklaringen voor een welbepaald fenomeen zijn en dat er anderzijds slechts een beperkt aantal casussen kan worden bestudeerd om dit fenomeen te begrijpen (Bryman, 2013). Desondanks worden in dit onderzoek verschillende casussen met elkaar vergeleken. Op grond van die vergelijking kan vervolgens zowel een vergelijking tussen de onderzochte casussen gemaakt worden, als wel het combineren van bevindingen uit de verschillende netwerken om te komen tot een totaalbeeld. Dit wordt de ‘casusvergelijking’ genoemd.

Om de relaties tussen de kernvariabelen van dit onderzoek te analyseren zijn meerdere netwerkstructuren, -vitaliteit, en –opbrengsten gewenst om verschillen en overeenkomsten te vinden en vervolgens te achterhalen of de verschillen en overeenkomsten verklaringen bieden. In het kader van deze doelstelling heeft dit geleid tot de aanpak in hoofdstuk 4 over de empirische bevindingen om de scores van de casussen op de kernvariabele netwerkstructuur per casus te bespreken aan de hand van de netwerkgrafien. Daarbij is een graaf een netwerk analytisch begrip voor een set van knooppunten, in het geval van onderzoek van de netwerkdeelnemers, en een set van verbindingen die de knooppunten van netwerkdeelnemers met elkaar verbinden (Borgatti, Everett en Freeman, 2002). De grafen zijn op een kwalitatieve wijze geïnterpreteerd en vervolgens zijn de kwantitatieve netwerkeigenschappen besproken. Voor de kernvariabelen van netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten is gekozen voor de aanpak om allereerst per kolom te analyseren op welke indicatoren de netwerken min of meer gelijke kwantitatieve scores behalen en die vervolgens kort in algemeenheid te bespreken om daaropvolgend de indicatoren waarop de casussen verschillende scores behalen per rij (en dus per casus) uitgebreider te bespreken.

---

### 3.2.2 ONDERZOEKSMETHODEN

---

Om netwerkdata te verzamelen is gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van vragenlijsten, welke geresulteerd hebben in kwantitatieve data. Voor het verzamelen van kwalitatieve data is gebruik gemaakt van documenten en interviews. Deze interviews zijn afgenomen nadat de resultaten van de vragenlijsten bekend waren. Het doel van de interviews is om de resultaten van de vragenlijsten te valideren, alsook om de resultaten van de vragenlijsten inhoudelijk uit te diepen (Bryman, 2003). Zoals blijkt uit tabel 2 zijn zowel individuele als duo/groepsinterviews georganiseerd. De gehanteerde dataverzamelmethode binnen dit onderzoek worden besproken aan de hand van de



subhoofdstukken: methoden van verzameling netwerkdata (3.2.2.1) en methoden van verzameling netwerk vitaliteit en opbrengsten (3.2.2.2).

### 3.2.2.1 METHODEN VAN VERZAMELING NETWERKDATA

Voor het verzamelen van netwerkdata zijn vragenlijsten gehanteerd. Dit is een veel gebruikte manier om netwerkdata te verzamelen van een afgebakende groep netwerkdeelnemers (Wasserman en Faust, 1994). Ten behoeve van het vaststellen van de constructen van de volledige netwerken (en het eventuele, interne- en externe netwerk) is aan netwerkdeelnemers gevraagd naar de interacties die de netwerkdeelnemer met andere netwerkdeelnemers heeft en wat de frequenties van de interacties zijn. Voor de frequenties geldt dat een lijst met vijf frequenties is gehanteerd en aan de respondenten is gevraagd een van die frequenties toe te kennen aan een relatie. De frequenties zijn overgenomen uit het werk van Borgatti (et al., 2013). Daarbij kunnen verschillende type relaties worden onderscheiden zoals vriendschappen, interacties of gelijkenissen. In dit onderzoek is echter aan respondenten gevraagd naar hun informele contacten met de overige netwerkdeelnemers buiten de formele vergaderingen om. Er is sprake van een multi-relationale dataset. Dit betekent dat de relaties tussen de netwerkdeelnemers verschillende vormen kunnen aannemen: zoals het uitwisselen van informatie, het elkaar mailen, bellen of whatsappen of andere vormen van interactie en samenwerking. De netwerkwerkdigrammen en netwerkgrafen zijn tot slot verkregen met de softwareprogramma's UCINET en Netdraw. De netwerkgrafen zijn te vinden in bijlage 5. Daarnaast zijn de uitwerkingen van UCINET te vinden in bijlage 6. Tabel 2 dient tot slot als voorbeeld voor de methoden van het verzamelen van netwerkdata.

**TABEL 2: VOORBEELD TABEL VOOR HET VERZAMELEN VAN NETWERKDATA**

	Nooit	Minder dan eens per jaar	Eens per jaar	Om de paar maanden	Om de paar weken	Wekelijks	Dagelijks
Netwerkpartij 1							
Netwerkpartij 2							
Netwerkpartij 3							

### 3.2.2.2 METHODEN VAN VERZAMELING GEGEVENS NETWERKVITALITEIT EN NETWERKOPBRENGSTEN

Voor het verzamelen van gegevens over netwerk vitaliteit en –opbrengsten zijn eveneens vragenlijsten gehanteerd. Alvorens het uitzetten van de vragenlijsten aan de respondenten is een kort verkennend onderzoek op grond van een kwalitatieve documentenanalyse verricht, met als doel een beeld te krijgen van gebeurtenissen uit het verleden (Bryman, 2014). De geraadpleegde documenten betreffen memo's, agenda's, en verslagen van formele bijeenkomsten van de vijf regionale netwerken. Een beperking is dat niet iedere regio verslagen van de bijeenkomsten heeft gemaakt (of er zijn slechts verslagen beschikbaar van een deel van de tijd). Dit is opgelost door respondenten, die als sinds het begin van de samenwerking in het netwerk actief zijn, te vragen naar hun ervaringen.

Ten behoeve van het vaststellen van de netwerk vitaliteit en –opbrengsten zijn vragenlijsten gebruikt. Het gebruik hiervan stelt de onderzoeker in staat om veel gegevens te verzamelen over grote aantallen onderzoekseenheden. Het gaat in dit onderzoek om 10 condities om netwerk vitaliteit vast stellen (op grond van 44 stellingen) en om 8 stellingen om netwerkopbrengsten te meten. Om de grootschaligheid van de gegevensverzameling mogelijk te maken, wordt bij de vragenlijsten gebruik gemaakt van gestandaardiseerde metingen met behulp van antwoordschalen (Van Thiel, 2010). Enquêtes worden gebruikt voor het verzamelen van feitelijke gegevens, maar vooral om informatie te verzamelen over de opvattingen en houdingen van deelnemers over een bepaald onderwerp. Het gaat dan om de percepties van netwerkdeelnemers (Boeije et. al., 2009; Klijn en Koppejan, 2016). Dit sluit goed aan bij dit onderzoek. De vragenlijsten worden in dit onderzoek afgenomen via een digitale bron, namelijk: enquêteviainternet.nl. Bij het ontwerpen van de vragenlijst is de netwerk vitaliteitsmonitor

van de provincie Zuid-Holland als uitgangspunt genomen (Fiering et al., 2016). Voor de (condities van) de variabelen netwerk vitaliteit en netwerkstructuur is van toepassing dat de meting van de indicatoren enerzijds gericht is op beschrijving (op een ordinaal schaalniveau (van Thiel, 2010)). Anderzijds is de meting gericht op het bepalen van de mate waarin de indicatoren aanwezig zijn door scores toe te delen aan de data. De items zijn gemeten op een 7 punt Likert schaal van 1 (volledig mee oneens) tot 7 (volledig mee eens). Hoe hoger de score op de vragen, hoe hoger men de aanwezigheid van de (condities van) de variabelen ervaart. Op basis van de verzamelde data per deelnemer is nagegaan in welke mate de indicatoren van iedere variabele aanwezig zijn. Vervolgens is per netwerk een totaaloordeel gevormd voor de mate waarin de (condities van) iedere variabele aanwezig zijn. Tot slot is er op basis van de eindoordeelen per casus (netwerk) een eindoordeel gevormd, zodat de vijf platforms met elkaar vergeleken kunnen worden. Een overzicht van de kwantitatieve resultaten is te vinden in bijlage 3.

Bij het ontwerpen van de vragenlijst is op grond van een literatuurstudie bepaald welke variabelen gemeten worden en hoe deze worden geoperationaliseerd. Diverse items zijn nodig om tot een betrouwbare en valide meting te komen. Het onderzoek is om deze reden begonnen met het aanleggen van een poule van items over hetzelfde onderwerp. Vervolgens zijn de items beoordeeld op grond van criteria voor goede items en duidelijkheid voor de respondent en antwoordgemak (van Thiel, 2010). De beoordeling is binnen de context gedaan door een aantal proefrespondenten en een deskundige die betrokken is geweest bij het opstellen van de reeds bestaande netwerk vitaliteitsmonitor.

Nadat de resultaten van de vragenlijsten zijn verwerkt en geanalyseerd, zijn er interviews gehouden met respondenten die hebben gereageerd op de uitnodiging om deel te nemen aan een interview. De interviews hebben plaatsgevonden in duo's of individueel en hebben als doel gehad de resultaten van de vragenlijsten te valideren en verder te verdiepen. De interviews zijn verder gecodeerd aan de hand van de operationalisaties van de variabelen. De resultaten van de vragenlijsten zijn vervolgens zo veel mogelijk gebruikt als leidraad voor de interviews. Vanwege het korte tijdsbestek tussen het afnemen van de interviews en de afronding van deze analyse is het helaas niet gelukt dat deze opzet voor ieder interview leidend is geweest. De interviews hebben daarentegen wel in elk van de gevallen de mogelijkheid geboden om respondenten op een kwalitatieve manier hun ervaringen te delen ten aanzien van de netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten. Daarmee biedt het een groot voordeel ten opzichte van vragenlijsten die een beperkt aantal antwoordmogelijkheden kennen (Bryman 2003). Een overzicht van de interviews is te vinden in bijlage 1.

De interviews waren semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat er gebruik is gemaakt van een lijst met vaste onderwerpen en of vragen die minimaal aan bod moeten komen (Bryman, 2003). In het geval van dit onderzoek betekent dit dat de structuur van de vragenlijsten is aangehouden. Dit is gedaan op basis van een interviewgide, welke te vinden is in bijlage 4. Het afnemen van interviews als onderzoeksmethode biedt tevens de mogelijkheid om door te vragen op de gegeven antwoorden. Binnen de context van het onderzoek betekent dit dat de respondenten de uitkomsten van het onderzoek hebben gekregen, en dat op grond van die uitkomsten (per indicator) een gesprek is gevoerd. Enkele van de interviews zijn duo of groepsinterviews geweest. Dat betekent dat twee of meer respondenten tegelijk zijn geïnterviewd. Het voordeel van deze interviews is geweest dat het gesprek dat over de onderwerpen plaatsvond een extra verdieping kreeg omdat de respondenten onderling over hun meningen/percepties in discussie gingen (Bryman, 2003).

### 3.3 MAATREGELEN TEN BEHOEVE VAN DE BETROUWBAARHEID EN DE VALIDITEIT VAN HET ONDERZOEK.

---

De operationalisering (wat) en steekproef (wie) zijn van groot belang voor de betrouwbaarheid en de geldigheid van het onderzoek en de uiteindelijke conclusies daarvan (Van Thiel, 2015). Immers, als een gekozen operationalisering achteraf niet goed blijkt, of als de steekproef niet representatief blijkt, dan kan de geldigheid van de conclusies worden aangetast (van Thiel, 2015).

---

#### 3.3.1 BETROUWBAARHEID

---

Ten eerste de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek is, des te zekerder kan de onderzoeker ervan zijn dat zijn onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn maar systematisch (van Thiel, 2015). Het eerste element van betrouwbaarheid, nauwkeurigheid, heeft vooral betrekking op de meetinstrumenten die onderzoekers gebruiken. Deze moeten zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabelen meten en onderscheid tussen verschillende waarden maken (van Thiel, 2015). Zoals eerder benoemd, is het instrument om netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten te meten in dit onderzoek systematisch ontwikkeld door middel van literatuur- en praktijkonderzoek. Allereerst is een bestaande vragenlijst, de bestaande netwerk vitaliteitsmonitor, ontdaan van de categorisatie in indicatoren en vervolgens aangevuld met indicatoren (en bijbehorende stellingen) die ontleend zijn aan een systematisch literatuuronderzoek (hoofdstuk 2). Vervolgens is een nieuwe vragenlijst (een nieuwe set van indicatoren met stellingen) opgesteld met een praktijkexpert. Deze praktijkexpert was een onderzoeker die deelgenomen heeft aan het ontwikkelen van de eerste versie van de netwerk vitaliteitsmonitor. Analyse en herdefiniëring hebben vervolgens geleid tot 44 items verdeeld over 10 indicatoren voor netwerk vitaliteit en 8 items voor het meten van netwerkopbrengsten. Gekozen is om voor het meten van de condities om deze met behulp van diverse indicatoren/stellingen meetbaar te maken. Ook deze keuze vergroot de nauwkeurigheid van het onderzoek (Bryman, 2003). In de bijlage 2 is tot slot opgenomen hoe de indicatoren zijn geoperationaliseerd.

Het tweede element van betrouwbaarheid- consistentie- ligt in de sociale wetenschappen wat ingewikkelder. Het gaat bij consistentie om het principe van herhaalbaarheid; onder dezelfde omstandigheden zal dezelfde meting leiden tot dezelfde bevinding (Bryman, 2013). Herhaalbaarheid maakt het onderzoek betrouwbaarder omdat de onderzoeker dan zekerder is van zijn bevindingen. In het kader van betrouwbaarheid van dit onderzoek is vastgelegd en verantwoord hoe en op grond van welke literatuur de operationalisering tot stand is gekomen. Daarnaast is de vragenlijst van dit onderzoek beschikbaar voor andere onderzoekers. Op die manier is het voor hen mogelijk om met behulp van dezelfde vragenlijsten hetzelfde onderzoek uit te voeren. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een interviewgide. Tegelijkertijd is ten aanzien van de consistentie wel een beperking, namelijk dat netwerken sociale fenomenen zijn die door de tijd heen in ontwikkeling zijn. Dat betekent dat de antwoorden die respondent nu zouden geven anders zijn dan de antwoorden die zij in het verleden hebben gegeven. Verder zijn ten behoeve van de betrouwbaarheid de interviews van het onderzoek getranscribeerd.

---

#### 3.3.2 VALIDITEIT

---

Wat betreft de validiteit van het onderzoek worden de interne validiteit en de externe validiteit onderscheiden. Interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek. Een onderzoek is intern valide als de resultaten die gemeten worden ook daadwerkelijk het effect behelzen dat het onderzoek wil meten (Van Thiel, 2015). Het gaat dan om de vraag of de mate waarin een causale conclusie op basis van een studie is gerechtvaardigd. Het gaat daarbij ten eerste om de vraag of de operationalisering een goede weergave is van het theoretische construct en daarnaast of het

veronderstelde theoretische verband zich inderdaad voordoet. Operationalisering en moeten daarom eenduidig en uitsluitend zijn. Dat wil zeggen dat ze geen maatstaf mogen zijn voor de andere constructen. De wijze waarop de indicatoren zijn geoperationaliseerd is verantwoord in hoofdstuk 2. De items per indicator zijn te vinden in bijlage 2. Verder is ten behoeve van de interne validiteit in het programma SPSS een Cronbach's Alpha test uitgevoerd. Met behulp van deze test is de interne consistentie weergegeven van de items die tot een bepaalde schaal behoren. Waarden van  $>.80$  wijzen op een hoge interne consistentie, en waarden van  $<.50$  wijzen op een onvoldoende mate van interne consistentie. Waarden vanaf  $>.70$  tenslotte wijzen op een voldoende mate van interne consistentie. Opvallend is dat de Cronbach's Alpha van de indicator gevoel van urgentie laag is, met een waarde van .342. Dit zou op grond van een puur kwantitatieve interpretatie betekenen dat de opgestelde items van de indicator onvoldoende intern consistent zijn en de items niet de indicator meten. Echter blijkt op grond van de kwalitatieve data dat de respondenten bij deze indicator wel degelijk associaties hebben die overeenkomen met de items. Zo stelt respondent 9 dat de Omgevingswet zo'n grote verandering is en er zo veel moet gebeuren dat organisaties het niet alleen kunnen. Er heerst volgens de respondent een gevoel dat men elkaar nodig heeft om de Omgevingswet goed in te kunnen voeren. Dit komt overeen met item B4 van de indicator, die gaat over de mate waarin de respondent de neiging heeft om samen met de andere netwerkdeelnemers te werken aan de voorbereiding op de invoering van de Omgevingswet. Respondent 14 voegt daaraan toe dat hij het gevoel van urgentie vooral ervaart richting zijn eigen organisatie. Deze associatie heeft een verwantschap met item B3 van de indicator, die ingaat over de mate waarin de voorbereiding op de invoering van de Omgevingswet dringend is omdat er negatieve implicaties aan kleven voor de eigen organisatie van de netwerkdeelnemer. Ook andere respondenten benadrukken dat nu de invoeringsdatum van de Omgevingswet snel dichterbij komt, de noodzaak om samen te werken steeds nadrukkelijker wordt (respondenten 10, 11 en 12). Deze bevinding vertoont sterke overeenstemming met item B1, die gaat over de mate waarin de invoering van de wet nijpend is, dat het nu aangepakt moet worden. Voor de stelling B2, die gaat over of de samenwerking in het netwerk de aandacht van iedereen geniet, zijn binnen het netwerk wisselende antwoorden. Enkel de respondenten van de uitvoeringsdiensten benadrukken sterk dat succesvolle implementatie afhankelijk is van samenwerking en de complexiteit en afhankelijkheid in processen van ketenpartners. Op grond van deze kwalitatieve associaties, en de overlap die er bestaat tussen de associaties van de respondenten en de geformuleerde items is ervoor gekozen om de indicator in het onderzoek te behouden ondanks de lage Cronbach's Alpha. De mate van interne consistentie van elk van de indicatoren is te vinden in tabel 3.

De externe validiteit daarnaast is de mate waarin de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere sociale verschijnselen die betrekking hebben op het onderzoek (Bryman, 2003). De mate waarin het onderzoek extern valide is, is laag. Allereerst betreft het onderzoek een specifiek onderwerp dat op een specifieke plaats op een specifiek tijdstip wordt onderzocht. Elk netwerk kent zijn eigen organisaties en personen (en dus ook respondenten van het onderzoek) die elk vanuit een specifieke achtergrond en context hebben deelgenomen aan het onderzoek. Op grond daarvan kan gesteld worden dat de resultaten niet algemeen geldend zijn. Daar komt nog bij dat het onderzoek een relatief kleine N heeft en een sterk kwalitatief karakter. De mogelijk gevonden verklaringen leiden om deze reden niet tot het aantreffen van een causaal verband. Wel kunnen associaties gemaakt worden tussen factoren en een bepaalde uitkomst. Deze mogelijke associaties kunnen vervolgens leiden tot het bevestigen of verwerpen van een theoretische verwachting of een aanknopingspunt bieden voor vervolgonderzoek.

**TABEL 3: : MATE VAN INTERNE CONSISTENTIE VAN DE INDICATOREN VAN NETWERKVITALITEIT**

<b>Kernvariabele</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
Netwerkvitaliteit	Gedeelde Ambitie (A)	.778	4 (A1,A2,A3,A4)
	Gevoel van Urgentie (B)	.342	4 (B1,B2,B3, B4)
	Commitment (C)	.622	5 (C1,C2,C3,C4,C5)
	Verbondenheid (D)	.815	4 (D1,D2,D3,D4)
	Vertrouwen (E)	.751	5 (E1,E2,E3,E4,E5)
	Aanwezigheid Bruggenbouwers (F)	.841	4 (F1,F2,F3,F4)
	Organisatiegraad (G)	.806	5 (G1,G2,G3,G4,G5)
	Systematisch Werken (H)	.820	4 (H1,H2,H3,H4)
	Proceskwaliteit (I)	.600	5 (I1,I2,I3,I4,I5)
	Hulpbronnen (J)	.596	4 (J1,J2,J3,J4)
	Netwerkopbrengsten	Netwerkopbrengsten	.811

---

## HOOFDSTUK 4. FEITELIJKE BEVINDINGEN

---

In dit hoofdstuk worden de feitelijke bevindingen gepresenteerd. In het eerste deel van dit hoofdstuk worden de bevindingen van de kernvariabele netwerkstructuur gepresenteerd (4.1). Vervolgens worden de bevindingen van de twee overige kernvariabelen besproken: netwerk vitaliteit (4.2) en netwerkopbrengsten (4.3).

---

### 4.1 NETWERKSTRUCTUUR

---

---

#### 4.1.1 NETWERKSTRUCTUUR RIJNMOND

---

In figuur 8 (de figuren zijn te vinden in bijlage 5) is de graaf te vinden die de structuur van het volledige netwerk Rijnmond weergeeft. Het netwerk bestaat uit 22 netwerkdeelnemers, waarvan er 17 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Uit de graaf blijkt allereerst dat in Rijnmond sprake is van een groep van acht centrale actoren die samen een clique-achtige groep vormen. Zij vormen het interne netwerk van het regioplatform en worden gekenmerkt door een hoge mate van tweewegs centraliteit (te zien aan de grootte van de iconen) en de meeste van die netwerkdeelnemers, volgens respondenten, tevens tot het voorbereidend comité behoren (respondenten 1, 3, 5 en 6). Eveneens is het opvallend dat zowel tussen de leden van het interne netwerk, als van deze leden naar de overige netwerkdeelnemers sprake is van sterke verbindingen (te zien aan de dikte van de lijnen en peilen). Respondenten vertellen over het voorbereidend comité dat die groep netwerkdeelnemers de activiteiten van het netwerk grotendeels faciliteert en dat die netwerkdeelnemers ook veel energie in de samenwerking steken (respondenten 1 en 2). Opvallend is dat naast de 6 deelnemers aan het voorbereidend comité, ook het havenbedrijf en de gemeente Westvoorne tot het interne netwerk van Rijnmond behoren. Dit maakt de centrale positie van deze twee laatstgenoemde actoren interessant. Van de gemeente Westvoorne is aangegeven dat de programmanager een zeer actieve positie inneemt in het netwerk en de respondent wordt bijvoorbeeld beschreven als een boundary spanner in het netwerk (respondent 1). Wat de positie van de gemeente Westvoorne extra opvallend maakt is dat de gemeente Westvoorne een relatief kleine gemeente is (en daardoor als organisatie ook minder budget heeft voor de implementatie van de Omgevingswet). Desondanks neemt de programmanager van de gemeente een centrale positie in. Dit vormt een duidelijke aanwijzing van het persoonsgebonden karakter van een netwerksamenwerking (i.e. hoeveel tijd is een persoon bereid in een samenwerking te steken?). Het havenbedrijf daarnaast vertegenwoordigt het haven- en industriegebied en neemt een groot deel van het fysieke domein van de regio in beslag en kent daarbij veel aangrenzende gemeenten. Daarmee vervult het havenbedrijf een belangrijke regionale functie en kent het een vergelijkbaar verzorgingsgebied als de uitvoeringsdiensten (die in elk van de regioplatforms gekenmerkt worden door een hoge mate van tweewegs centraliteit). Wat betreft de governance vorm kan met het bestaan van het voorbereidend comité daarnaast gesteld worden dat in Rijnmond sprake is van een leider(s)organisatienetwerk. In het netwerk worden immers alle activiteiten van het Rijnmondberaad gecoördineerd middels het vaststellen van de agenda en het voorbereiden van het beraad (respondenten 1, 2, 3,4,5). Tegelijkertijd is het voorbereidend comité geen groep die besluiten neemt voor het regioplatform. Besluitvorming is volgens respondenten immers niet aan de orde (respondenten 36, 37).

Verder is het opvallend dat sprake is van een drietal netwerkdeelnemers die relatief zwakker verbonden zijn dan de overige leden van het netwerk en dat zijn: de bar-organisatie en gemeenten Brielle en Goeree-Overflakkee. Daarentegen is ook waar te nemen dat de overige actoren van het netwerk relatief sterk met elkaar verbonden zijn. Van de relatief zwak verbonden actoren is de gemeente Goeree-Overflakkee geïnterviewd en op grond daarvan wordt dat beeld bevestigd. Een respondent gaf in een interview immers aan dat hij deze gemeente binnen het netwerk een eigen

positie toedicht, omdat hij deze gemeente als een aparte regio beschouwd binnen de regio Rijnmond en zij dus in beginsel beleidsmatig weinig direct te maken heeft met de andere netwerkdeelnemers (respondent 1). Een andere mogelijke verklaring is dat de gemeente Goeree-Overflakkee pas sinds 2017 deelneemt in Rijnmond, omdat het daarvoor een onderdeel was van de regio Zuid-Holland-Zuid. Dit beeld komt overeen met de visualisering op de graaf. Daarbij valt op te merken dat deze gemeente enkel sterk in verbinding staat met actoren van het interne netwerk, zoals de DCMR en de provincie Zuid-Holland. Dat betekent dat Goeree-Overflakkee een actor is die ,zonder de centrale actoren, niet met de overige actoren in het netwerk verbonden is. Er zijn met andere woorden brugverbindingen tussen de externe actoren en de centrale actoren. Dit kan eveneens worden gesteld over de gemeente Brielle en de bar-organisatie.

Uit figuur 9 is verder op te maken aan de dikte van de pijlen en lijnen dat met name vanuit de centrale actoren veelal sprake is van hoogfrequente interacties, zowel tussen de centrale actoren onderling als tussen deze actoren en de externe actoren. Om scherper te kunnen presenteren welke netwerkdeelnemers het sterkst met elkaar verbonden zijn en welke netwerkdeelnemers relatief zwak met elkaar verbonden zijn, is in figuur 10 met behulp van Metric MDS hetzelfde netwerk met multidimensionale schaling gepresenteerd. Uit deze figuur komt nog scherper naar voren dat sprake is van een kerngroep van actoren die sterk met elkaar verbonden is en dat sprake is van een groep overige netwerkdeelnemers die zwakker met elkaar en met de centrale actoren verbonden is.

---

#### 4.1.2 NETWERKSTRUCTUUR HAAGLANDEN

---

In figuur 10 is de graaf te vinden die de structuur van het volledige netwerk Haaglanden weergeeft. Het netwerk bestaat uit 15 netwerkdeelnemers, waarvan er 10 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Uit de graaf van dit netwerk blijkt allereerst dat in tegenstelling tot het netwerk van Rijnmond geen sprake is van een grote groep centrale actoren en er dus geen intern- en extern netwerk waargenomen is. Binnen de netwerkstructuur nemen de omgevingsdienst Haaglanden en de gemeente Midden-Delfland de meest centrale posities in. Zij zijn ook de actoren met de hoogste waarde van betweenness centrality. Dit lijkt verklaarbaar aangezien de netwerkdeelnemer van Midden-Delfland als actief en betrokken wordt geduid. Tegelijkertijd is hier sprake van een kleine gemeentelijke organisatie. Deze bevinding is daarmee een aanwijzing dat de samenwerking sterk persoonsafhankelijk is: hoeveel tijd en energie een deelnemers investeert, zegt iets over de rol van een organisatie in een netwerk. De omgevingsdienst daarnaast neemt ook hier een centrale positie in. De gemeente Midden-Delfland en de omgevingsdienst hebben in Haaglanden de hoogste betweenness centrality. Dit is wederom een opvallende bevinding. Beide organisaties zijn relatief kleine organisaties, maar nemen desondanks een centrale positie in de samenwerking in. Dit is een belangrijke aanwijzing voor de positie van de netwerkdeelnemer in het netwerk. Ook blijkt een regionale functie een aanwijzing te vormen voor een centrale positie in het netwerk. Tegelijkertijd kan op grond van de interviews gesteld worden dat in Haaglanden, in tegenstelling tot Rijnmond, geen sprake is van een persoon (of groep personen) die de vergaderingen op een structurele wijze agendeert en/of faciliteert. Volgens respondent 7 springt geen netwerkdeelnemer eruit en stelt dat hij/zij 'de kar wil gaan trekken' in de zin van het voorzitterschap. In plaats daarvan wordt het overleg gerouleerd en door wisselende deelnemers georganiseerd en voorgezeten (respondent 7). Op grond daarvan wordt gesteld dat hier sprake is van een zelfregulerend netwerk waarbij geen sprake is van een afzonderlijke sturingseenheid (in de vorm van een leider/voorzitter), maar deze sturing berust bij alle netwerkdeelnemers.

Verder is te zien dat ook de overige netwerkdeelnemers relatief veel met de andere netwerkdeelnemers verbonden zijn. Echter valt daarbij ten opzichte van de overige netwerken wel op dat sprake is van minder dikke verbindingen. Dat betekent dat relatief gezien minder vaak contact is tussen de netwerkdeelnemers. Dit vormt daarom een aanwijzing dat voor organisaties in deze regio dit netwerk van minder sterk belang is dan voor netwerkdeelnemers in andere netwerken (hoeveel werk je samen

en hoeveel informatie haal je op?). Geconcludeerd wordt dat ook in dit platform sprake is van een verbonden netwerk: een fully connected netwerk. In tegenstelling tot Rijnmond is in deze regio geen sprake van duidelijke externe actoren. Een eerste belangrijke verklaring voor het ontbreken van een extern netwerk is dat er geen sprake is van een opzet waarbinnen een comité de bijeenkomsten voorbereid en organiseert waardoor er een intern netwerk ontbreekt. Een tweede verklaring lijkt gevonden te worden in de beperktere grootte die het regioplatform heeft ten opzichte van Rijnmond. Dit vergroot immers de kans dat tussen het lagere aantal netwerkdeelnemers meer onderlinge contacten zijn. Een gelijksoortig beeld valt waar te nemen in de overige drie regioplatforms, waarbij eveneens geen sprake is van een intern- en een extern netwerk, maar van een fully connected netwerk. Omdat de graaf met toepassing van Metric MDS een gelijksoortig beeld geeft als in figuur 11, is besloten deze graaf niet te presenteren

---

#### 4.1.3 NETWERKSTRUCTUUR HOLLAND-RIJNLAND

---

In figuur 11 is de graaf te vinden die de structuur van het volledige netwerk Holland-Rijnland weergeeft. Het netwerk bestaat uit 19 netwerkdeelnemers, waarvan 12 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Uit de graaf van dit netwerk blijkt dat er sprake is van een netwerk waarbinnen sprake is van een sterke verbondenheid tussen relatief gezien de meeste netwerkdeelnemers. Dit beeld sluit aan bij de bevinding dat binnen Holland-Rijnland, samen met het netwerk Zuid-Holland-Zuid, de meeste activiteiten en initiatieven (vanuit het netwerk) worden ontplooid zoals: een leerkring, een Omgevingsacademie, een Omgevingswetspel en een Living Lab (respondenten 10, 11 en 12). Tevens komt deze bevinding overeen met de bevinding dat relatief hoog wordt gescoord op indicatoren van warm organiseren (later meer hierover). De theorie leert ons immers dat er sprake is van betere samenwerking indien er sprake is van een hogere dichtheid in het netwerk (Coleman, 1988). Daarnaast is ook hier waar te nemen dat er een centrale groep actoren bestaat. Dit betreffen wederom twee uitvoeringsdiensten (De Omgevingsdienst en de veiligheidsregio) en daarnaast een viertal gemeenten en de provincie. Tot die gemeentelijke organisaties behoort de gemeente Leiden die de organisatie van het maandelijks overleg op zich neemt. Want zo stellen respondenten: de gemeente Leiden is voorzitter van elk van deze overleggen en stelt de locatie beschikbaar (respondenten 10, 11 en 12). Op grond van deze empirische bevinding wordt gesteld dat er in hier eveneens sprake is van een leider organisatienetwerk. Tot slot bood het toepassen van Metric MDS voor dit netwerk geen verschillen ten opzichte van de graaf in figuur 11. Dit beeld komt overeen met de bevinding dat het netwerk een grote dichtheid heeft en dus de sterke verbindingen tussen de netwerkdeelnemers.

---

#### 4.1.4 MIDDEN-HOLLAND

---

In figuur 12 is de graaf te vinden die de structuur van het volledige netwerk midden-Holland weergeeft. Het netwerk bestaat uit 15 netwerkdeelnemers, waarvan er 12 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Ook hier valt op dat sprake is van een netwerk waarbinnen netwerkdeelnemers veel met elkaar verbonden zijn. Ten opzichte van de overige netwerken (met name Holland-Rijnland) is op te maken dat ook in dit netwerk sprake is van minder veel dikke lijnen en pijlen. Dit duidt erop dat ook hier sprake is van minder vaak en intensief contact tussen netwerkdeelnemers. Een mogelijke verklaring is dat enkel kennis wordt gedeeld en niet wordt samengewerkt aan producten of pilots (zoals zal blijken in het vervolg van dit hoofdstuk). Daarbij valt op dat ook binnen dit netwerk de organisaties die een regionaal werkgebied hebben: de Omgevingsdienst Midden-Holland, de Veiligheidsregio Hollands-Midden en de provincie Zuid-Holland een centrale positie in het netwerk innemen. Dit valt op te maken uit de grootte van de iconen die de betweenness centrality van de netwerkdeelnemers meten. Met name de positie van de Omgevingsdienst Midden-Holland valt op basis van de interviews goed te verklaren, omdat de omgevingsdienst wordt beschouwd als de spil van het netwerk omdat zij de bijeenkomsten organiseert en verantwoordelijk is voor het beheer van de



agenda en het opstellen van de verslagen van de bijeenkomsten (respondenten 13, 14 en 19). Op grond van de bevinding dat de omgevingsdienst Midden-Holland in dit netwerk het vaste voorzitterschap heeft, wordt gesteld dat hier eveneens sprake is van een leiderorganisatienetwerk als governance vorm. Daarbij is de kanttekening dat er geen sprake is van besluitvorming in het netwerk (zoals verder in het hoofdstuk eveneens zal blijken). Ook voor dit netwerk geldt dat het toepassen van Metric MDS geen grote verschillen toont ten opzichte van de gepresenteerde graaf. Dit komt overeen met de bevinding dat binnen het netwerk sprake is van een grote dichtheid, en van relatief sterke verbindingen tussen de netwerkdeelnemers van Hollands-Midden.

---

#### 4.1.5 ZUID-HOLLAND-ZUID

---

In figuur 13 is de graaf te vinden die de volledige netwerkstructuur van het netwerk weergeeft. Het netwerk bestaat uit 11 deelnemers die allen hebben deelgenomen aan het onderzoek. Ook hier is te zien dat sprake is van veel verbindingen tussen alle netwerkdeelnemers, maar ten opzichte van Holland-Rijnland relatief gezien minder sterke verbinding tussen de netwerkdeelnemers. In dit netwerk is het opvallend dat twee uitvoeringsdiensten een centrale positie in het netwerk innemen. Dit zijn: de Omgevingsdienst Zuid-Holland-Zuid en de GGD Zuid-Holland-Zuid. Voor de Omgevingsdienst is deze positie goed verklaarbaar, aangezien de programmanager van de omgevingsdienst alle bijeenkomsten organiseert en faciliteert. Respondenten benadrukken daarbij dat de programmanager veel contact heeft met de overige netwerkdeelnemers (respondenten 17 en 35). De omgevingsdienst heeft eveneens aan de basis gestaan voor het opstellen van het projectplan, een andere verklaring voor de centrale positie die de omgevingsdienst inneemt. Deze bevinding komt overeen met conclusies uit de andere netwerken dat de uitvoeringsdiensten, dan wel organisaties met een regionaal werkgebied een centrale positie in het netwerk innemen en deze zich daarom kenmerken door de hoogste mate van betweenness centrality. Op grond van deze empirische bevindingen wordt hier gesteld dat sprake is van een leiderorganisatienetwerk als governancevorm. Evenals bij de overige regioplatforms vindt besluitvorming in andere gremia plaats. Ook voor Zuid-Holland-Zuid geldt tot slot dat het toepassen van Metric MDS geen verschillen biedt ten opzichte van de figuur 13 zoals deze is gepresenteerd.

---

#### 4.1.6 KWANTITATIEVE NETWERKEIGENSCHAPPEN PER NETWERK.

---

Om de sterkte van de verbindingen tussen de platforms te vergelijken zijn in tabel 4 allereerst de dichtheidsscores van elk van de volledige netwerken weergegeven. Uit deze tabel is op te maken dat het netwerk Rijnmond, het netwerk met de meeste netwerkdeelnemers, de laagste netwerkdichtheid heeft van de 5 netwerken. De vier 'kleinere' netwerken behalen hogere scores op dichtheid. Daarvan vertonen de netwerken Holland-Rijnland en Zuid-Holland-Zuid de hoogste scores van netwerkdichtheid. De verklaring daarvoor wordt gevonden in de bevinding dat in de netwerken waarbinnen sprake is van een nauwere vorm van samenwerking, meer activiteiten ontstaan uit de netwerken (hierover meer in het vervolg van dit hoofdstuk). Tegelijkertijd is ook in het netwerk Midden-Holland, een netwerk dat de netwerkdeelnemers bestempelen als een overlegplatform van waaruit geen verdere activiteiten worden ontwikkeld, sprake van een relatief hoge dichtheid, en dus sterke verbindingen tussen netwerkdeelnemers (respondenten 14 en 15). In het netwerk Haaglanden zijn weliswaar wel werkgroepen opgericht van waaruit in gezamenlijkheid producten worden gemaakt, maar geven respondenten aan dat binnen het netwerk nog geen sprake is van een nauwe samenwerking (respondenten 8 en 9). Dit lijkt te verklaren waarom het netwerk iets lager scoort op dichtheid dan de overige drie netwerken. De lagere dichtheid van Haaglanden valt ook te verklaren door de lagere totale waarde van verbindingen, oftewel de frequentie van het contact. Wat betreft deze frequentie scoort Rijnmond in absolute aantallen het hoogste, waarvoor de sterke clique groep een belangrijke verklaring lijkt te zijn. Tussen de actoren van het interne netwerk zijn er immers veel verbindingen.

Verder is het opvallend dat het netwerk met het hoogste aantal verbindingen, ook de hoogste dichtheid heeft. Dit is het netwerk Holland-Rijnland.

**TABEL 4: TOTAALOVERZICHT NETWERKGEGEVENS PER REGIOPLATFORM**

	<b>Rijnmond</b>	<b>Haaglanden</b>	<b>Holland Rijnland</b>	<b>Midden-Holland</b>	<b>Zuid-Holland-Zuid</b>
<b>Dichtheid volledige netwerk</b>	1.696	2.067	2.977	2.288	2.556
<b>Dichtheid Interne Netwerk</b>	4.367	-	-	-	-
<b>Totale waarde verbindingen netwerk</b>	407	186	393	302	230
<b>Closure</b>	0.764	0.883	0.961	0.821	0.790
<b>Degree Centrality</b>	32.667%	13.333%	19.44 %	23.471%	34.568%
<b>Betweenness centrality</b>	9.13 %	2,57 %	0.20%	4,70%	14.66%
<b>Netwerk Constraint</b>	0.43	0.50	0.36	0.38	0.50
<b>Netwerkstructuur</b>	Cliquevormige groep & Fully-connected	Fully-Connected	Fully- Connected	Fully-Connected	Fully-Connected
<b>Governancevorm</b>	Leiderorganisatie	Zelfregulerend	Leiderorganisatie	Leiderorganisatie	Leiderorganisatie
<b>Aantal netwerkdeelnemers (Die hebben deelgenomen aan het onderzoek)</b>	17	10	12	12	11
<b>Totaal aantal netwerkdeelnemers</b>	22	15	19	15	11

### Netwerkcentralisering

Ook op de scores van centraliteit op netwerkniveau zien we ten opzichte van de literatuur een gelijksoortig patroon. Elk van de netwerken is relatief minder hiërarchisch en dus weinig afhankelijk van 1 enkele actor die zich als schakel in het netwerk bevindt. Wel bestaan er verschillen tussen de netwerken. Zo is op te maken dat de netwerken Zuid-Holland-Zuid en Rijnmond relatief gezien hiërarchischer zijn dan de overige netwerken. Voor Rijnmond is in het vorige deel hiervan al een verklaring gegeven. Voor Zuid-Holland-Zuid geldt dat ten opzichte van Haaglanden, Holland-Rijnland en Midden-Holland sprake is van (relatief) meer actoren die letterlijk tussen andere actoren instaan. Verder is in het voorgaande stuk bij het bespreken van de netwerkgrafen al besproken welke actoren in elk van de netwerken de hoogste ‘betweenness centrality’ hebben. Dit blijkt eveneens uit de grootte van de iconen.

### Netwerkdwang

In tabel 4 is ook weergegeven wat het niveau van netwerkdwang is op het niveau van het volledige netwerk. Met de netwerkeigenschap netwerkdwang wordt aangegeven in welke mate actoren verbindingen hebben met actoren die onderling ook verbonden zijn. Bij een score van 1.00 betekent dit dat dat actoren verbonden zijn met actoren die onderling ook verbonden zijn. Volgens de theorie van Burt (200) is een maximale netwerkdwang ongunstig voor het verkrijgen van nieuwe hulpbronnen in een netwerk.

Wanneer we kijken naar de scores van de netwerken op de netwerkeigenschap netwerkdwang dan is te zien dat de netwerken Haaglanden en Zuid-Holland-Zuid de hoogste netwerkdwang voor het volledige netwerk hebben, oftewel hier zijn de meeste netwerkdeelnemers verbonden met actoren die onderling ook verbonden zijn. Een logische verklaring lijkt gegeven te kunnen worden op basis van het lage aantal netwerkdeelnemers van beide netwerken, immers: deze is voor beide netwerken respectievelijk 11 en 15. Vanwege de lage N is de kans immers groter dat actoren verbonden zijn met actoren die onderling ook verbonden zijn, dan wanneer de N groter is zoals in Rijnmond en Holland-Rijnland het geval is. Tegelijkertijd blijkt dat beide netwerken ook hoge scores hebben op netwerkdichtheid. Ook dit is in overeenstemming met de theorie, immers: als netwerkdwang hoog is, dan moet netwerkdichtheid ook hoog zijn. Voor de netwerken Midden-Holland en Holland-Rijnland is de netwerkdwang lager, terwijl de dichtheid van de netwerken en de totale waarde van de verbindingen juist hoger is dan in Haaglanden en Zuid-Holland-Zuid. Voor de regio Rijnmond is te zien dat er sprake is van een hogere netwerkdwang dan bij de netwerken Midden-Holland en Holland-Rijnland. Een verklaring voor dit verschil lijkt gevonden te kunnen worden in de bevinding dat in Rijnmond sprake is van een sterke clique achtige groep in het netwerk die sterk verbonden is met de overige netwerkdeelnemers.

### **Governance vorm**

In tabel 8 is tot slot weergegeven welke governance vorm voor elk van de regioplatforms van toepassing is. Zoals bij het bespreken van de afzonderlijke netwerkgrafen is gebleken, is enkel in Haaglanden sprake van een zelfregulerend netwerk waarbij de besturing van de gemeenschappelijke activiteiten volledig berust bij de netwerkdeelnemers. Voor de overige regioplatforms geldt daarentegen dat sprake is van leider(s)organisatienetwerken. Opvallend daarbij is dat in twee van de vier regio's die rol individueel wordt gedragen door de Omgevingsdienst. Verder is opvallend dat er in Rijnmond sprake is van een voorbereidend comité, waardoor de organisatie en agendering van bijeenkomsten niet belegd is bij een individuele organisatie, maar bij een groep netwerkdeelnemers. In het geval van Rijnmond zijn dat 6 netwerkdeelnemers.

---

#### 4.1.7 SUB CONCLUSIES NETWERKGRAFEN EN NETWERKEIGENSCHAPPEN

---

Een belangrijke bevinding is dat alle netwerken zich kenmerken door een relatief hoge mate van dichtheid van de volledige structuur van het netwerk. Dat betekent dat sprake is van een sterke onderlinge verbondenheid tussen de netwerkdeelnemers. Dit komt overeen met het karakter van de samenwerking, immers: de opzet van de samenwerking is per regio zo ingericht dat sprake is van een laagdrempelige vorm van samenwerken (kennis delen en het uitwisselen van ervaringen). Opvallend is daarentegen wel dat de minder grote netwerken een sterkere cohesie hebben dan de overige netwerken. Deze bevinding wordt bovendien bevestigd door de uitkomsten van de netwerken op de netwerkcenraliteitsmaten. In algemene zin vertellen de scores van de netwerken op de netwerkcenraliteitsmaat namelijk dat in hechtere netwerken minder spelers zijn die als centrale schakel dienen. Een tweede belangrijke bevinding is dat enkel in het grootste netwerk, regioplatform Rijnmond, sprake is van een intern- en extern netwerk. De verklaring hiervoor is dat er in Rijnmond gekozen is voor een organisatiestructuur met een voorbereidend comité van 6 netwerkdeelnemers, die tevens deel uitmaken van het interne netwerk. Een derde bevinding is tot slot dat wat betreft de governancevorm van de regioplatforms enkel in Haaglanden sprake is van een zelfregulerend netwerk. De overige vier netwerken betreffen leider(s)organisatienetwerken waarbij het organiseren, faciliteren en voorzitten van de bijeenkomsten belegd is bij danwel een individuele netwerkdeelnemer, danwel een groep netwerkdeelnemers.

## 4.2 NETWERKVITALITEIT

In tabellen 5 en 6 worden de scores van de regioplatforms op de indicatoren van netwerk vitaliteit en de totaalscores weergegeven. Bij bestudering van tabel 5 valt op dat de totaalwaarden van de regioplatforms ruwweg in drie groepen kunnen worden onderverdeeld. Rijnmond en Haaglanden scoren beide met totaalwaarden van respectievelijk 46,1 en 46,9 relatief laag en behoren dus tot de groep met de laagste netwerk vitaliteit. Holland-Rijnland en Midden-Holland scoren beide respectievelijk 49,1 en 48,9 en scoren daarmee hoger dan Rijnmond en Haaglanden, maar lager dan Zuid-Holland-Zuid. Daarmee behoren Holland-Rijnland en Midden-Holland tot de middelste groep. Zuid-Holland-Zuid heeft tot slot de hoogste waarde op netwerk vitaliteit met een totaalwaarde van 53,3. Daarmee behoort Zuid-Holland-Zuid tot de laatste ‘groep’. Bij bestudering van tabel 6 valt op dat op vier indicatoren de regioplatforms een gelijksoortig beeld vertonen. Deze indicatoren worden als eerste besproken. De overige indicatoren worden per regioplatform afzonderlijk behandeld.

**TABEL 5: TOTAALWAARDEN OP NETWERKVITALITEIT PER REGIOPLATFORM**

Totaal	Netwerk vitaliteit	Warm organiseren	Koud organiseren
Rijnmond	46,1	34,1	12
Haaglanden	46,9	34,1	12,8
Holland-Rijnland	49,1	36,1	13
Midden-Holland	48,9	36,3	12,6
Zuid-Holland-Zuid	53,3	38,5	14,8

\*De totaalscores van netwerk vitaliteit zijn tot stand gekomen door de gemiddelde waarden op de indicatoren van netwerk vitaliteit bij elkaar op te tellen.  
 \*\* De maximaal te behalen waarde van vitaliteit is 70, de maximaal te behalen score voor warm organiseren is 49 en de maximaal te behalen score voor koud organiseren is 21.

**TABEL 6: WAARDEN NETWERKVITALITEIT (OP INDICATOREN) VAN DE REGIOPLATFORMS**

	Gedeelde ambitie	Gevoel van urgentie	Commitment	Gevoel van Verbondenheid	Vertrouwen	Aanwezigheid van bruggenbouwers	Organisatiegraad	Systematisch werken	Proceskwaliteit	Hulpbronnen
<b>Rijnmond</b>	4,6	5,7	4,2	5,1	5,2	5	4,3	3,3	4,8	3,9
<b>Haaglanden</b>	4,2	6,2	4	5,4	5,1	5	4,2	4,2	4,9	3,7
<b>Holland-Rijnland</b>	5,1	6	4,6	5,4	5,4	5,2	4,4	3,7	5,1	4,2
<b>Midden-Holland</b>	5,0	5,6	4,8	5,1	5,5	5,4	4,9	3,4	5	4,2
<b>Zuid-Holland-Zuid</b>	5,7	5,6	4,9	5,7	5,9	5,5	5,3	4,5	5,5	4,8

\*De scores van netwerk vitaliteit betreffen de gemiddelde waarden van de indicator over de gemeten items per indicator \*\* De maximaal te behalen waarde per indicator van netwerk vitaliteit is 7

### 4.2.1 INDICATOREN VAN NETWERKVITALITEIT MET EEN GELIJKSOORTIG BEELD.

#### Gevoel van urgentie

Een eerste indicator waarover een gelijksoortig beeld bestaat in elk van de regioplatforms is gevoel van urgentie. Op te merken valt dat de waarde van gevoel van urgentie in elk van de netwerken hoog is, met waarden variërend van 5,6 als laagste - en 6,2 als hoogste. Dit beeld wordt ondersteund door de kwalitatieve data uit interviews, zo vertellen respondenten over gevoel van urgentie het volgende:

Respondent H9: “Ik denk dat het een soort overkoepelend gevoel van urgentie is. Het idee dat de Omgevingswet zo een grote verandering is- er moet zo veel gebeuren, dat kunnen we ook niet alleen. Dus het gevoel van urgentie dat je elkaar nodig hebt om überhaupt de Omgevingswet goed in te voeren, dat lijkt me evident.”

Respondent MH16: “Het gevoel van urgentie wordt alsmaar hoger, zeker nu de Wet dichterbij komt en je in het netwerk samenkomt met mensen die ook werken aan de implementatie van de Omgevingswet binnen hun organisatie”.

Verder wordt duidelijk dat op alle netwerken op alle items van gevoel van urgentie hoog scoren met waardes tussen de 5,9 en 6,9. Duidelijk is daarmee dat netwerkdeelnemers de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet nijpend vinden, en dat het nu moet worden aangepakt (item B1), - het de aandacht van alle netwerkdeelnemers verdient (item B2), en dat men urgentie voelt om samen te werken (item B4). Daarentegen scoren de netwerken beduidend lager op het item dat de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet dringend is omdat er negatieve implicaties voor de organisaties aan kleven (Item B3), met waardes per regioplatform variërend van 4,2 t/m 5,3. Eén respondent zegt hierover het volgende:

Respondent HR12: “Voor gemeenten kan ik me voorstellen dat de urgentie van de implementatie minder gevoeld wordt, omdat zij een overgangstermijn hebben bij de nieuwe wetgeving. Voor de provincie is er geen overgangstermijn in de invoeringswet Omgevingswet geregeld. Dus daarom kan ik me voorstellen dat de scores op de vraag: kleven er negatieve implicaties voor mijn eigen organisatie aan de Wet, lager uitvalt.”

Opvallend is daarnaast dat het platform Zuid-Holland-Zuid de hoogste totaalwaarde van netwerk vitaliteit scoort, maar de laagste waarde heeft op de indicator gevoel van urgentie (5,6).

### **Vertrouwen**

Op de indicator vertrouwen scoren de regioplatforms eveneens hoog met waardes tussen 5,1 en 6. Opvallend bij de bestudering van de items van vertrouwen is dat netwerkdeelnemers de mate waarin de intenties van de andere netwerkdeelnemers goed zijn het hoogste beoordelen, met waardes tussen 5,8 en 6,2 (item E4). Dit komt sterk naar voren in het volgende citaat:

Respondent R37: “Ik denk dat de diverse betrokkenen alle de insteek hebben om in gezamenlijkheid tot een betere samenwerking te komen. De deelnemers zijn ook vanuit die positieve grondhouding betrokken, en niet 'omdat het moet' of vanuit wantrouwen richting andere partijen.”

Verder wordt duidelijk dat respondenten kanttekeningen plaatsen bij de mate waarin netwerkdeelnemers de inspanningen van andere deelnemers voor eigen gewin gebruiken (respondenten ZHZ33 en H8). Dit wordt duidelijk uit het volgende citaat:

Respondent ZHZ23: “De laatste vraag is een lastige. We werken ook samen omdat we er van overtuigd zijn dat we daar allemaal beter van worden. Op die basis proberen we ook het werk te verdelen.”

Tot slot is het eveneens opvallend dat, hoewel alle regioplatforms hoog scoren op de aanwezigheid van vertrouwen, Zuid-Holland-Zuid hierop de hoogste waarde behaald, evenals de totaalwaarde op vertrouwen met een waarde van 6.

### **Aanwezigheid van bruggenbouwers**

Op de aanwezigheid van bruggenbouwers scoren de regioplatforms eveneens hoog, met waardes variërend van 5 tot 5,5. Daarbij scoort het item dat gaat over de vraag of in het netwerk voldoende personen actief zijn die relaties met andere netwerkdeelnemers opbouwen en onderhouden in alle netwerken het hoogst van de items (item F1). Het feit dat alle platforms goed scoren op de aanwezigheid van bruggenbouwers verduidelijkt het volgende citaat:

Respondent HR11: ‘Eigenlijk zijn we allemaal bruggenbouwers. En ik denk dat het ook wel past bij de functie als programmamanager. Je bent ook wel verplicht dat wat je hier hoort; dat je dat weg zet in je eigen organisatie. Je kan het niet allemaal zelf en je zal dus samen moeten werken.’

Opvallend is wel dat de regioplatforms met een centrale actor die de overleggen faciliteert en agendeert hoger scoren op het item dat ingaat op de vraag of in het netwerk voldoende personen actief zijn die zorgen voor een goede informatie-uitwisseling tussen de netwerkdeelnemers (item F3). Deze regioplatforms zijn: Holland-Rijnland (waarde item F3, 5,6), Midden-Holland (-, 5,8) en Zuid-Holland-Zuid (-, 5,5). In Haaglanden is geen centrale actor aan te wijzen, en is de score met 4,8 het laagst van alle regioplatforms. In Rijnmond tot slot, waar sprake is van een voorbereidend comité, is de score iets hoger dan in Haaglanden met 5,1. Verder is het opvallend dat de netwerken met de laagste scores op de mate waarin er personen actief zijn die hun eigen organisatie kunnen mobiliseren, eveneens laag scoren op de indicator commitment. Dit zijn de regioplatforms Rijnmond (4,4) en Haaglanden (4,7). Een volgend citaat van een respondent van het regioplatform Rijnmond ondersteunt deze bevinding:

Respondent R1: ‘Eigenlijk zou je kunnen zeggen het is het netwerk van het proces of programmamanager die met de implementatie belast is, en het is niet een netwerk van de achterliggende organisatie.’

### **Proceskwaliteit**

Tot slot scoren de regioplatforms ook gelijksoortig op de indicator proceskwaliteit, met waardes tussen de 4,8 en de 5,5. Op te merken is dat Rijnmond (4,8) en Haaglanden (4,9) het laagst scoren op deze indicator. Zuid-Holland-Zuid scoort met 5,5 het hoogst. Op de mate waarin er aandacht is voor de inbreng van de verschillende perspectieven (item I1) en de mate waarin er sprake is van een open en transparant proces van samenwerking scoren de platforms het hoogst, met waardes van 5 tot 6. Het volgende citaat ondersteunt dit laatste:

Respondent R1: ‘Het is heel open en los georganiseerd. En als ik me in het netwerk wil profileren of ik wil iets doen, dan kan ik dat altijd. Want we vergaderen regelmatig met elkaar en dan is er gelegenheid om je punt te maken. Er is ruimte en transparantie, er zijn alleen geen processen. Het proces is dat we over een paar maanden bij elkaar zitten. En dat we de vorige vergadering afspreken wie zich de volgende vergadering ergens voor inspannen. Als ik een nieuw onderwerp op de agenda wil, dan komt dat op de vergadering.’

Tegelijkertijd blijkt de betrokkenheid in alle regio's hoog (item I2). Een bevinding die kan worden ondersteund door de constatering dat alle gemeenten, uitvoeringsdiensten en waterschappen samen met de provincie en Rijkswaterstaat aangesloten zijn in een platform. Verder blijkt ten aanzien van proceskwaliteit dat de samenwerking met name ambtelijk is georganiseerd. Respondenten plaatsen om die reden kanttekeningen bij de mate waarin er sprake is van een proces van overleggen en onderhandelen met besluitvorming als resultaat (item I5). Het volgende citaat ondersteunt dit:

Respondent R37: ‘Daadwerkelijke besluitvorming is niet aan de orde, het gaat meer om procesafspraken en kennisuitwisseling en -opbouw.’

---

## 4.2.2 RIJNMOND

---

Het platform Rijnmond scoort op de aanwezigheid van de indicatoren van gevoel van verbondenheid (waarde van 5,1), aanwezigheid van bruggenbouwers (-, 5) en systematisch werken (-, 3,3) het laagst van alle regioplatforms. Op de aanwezigheid van de overige indicatoren scoort het netwerk eveneens relatief laag. Met betrekking warm- en koud organiseren valt daarnaast op dat Rijnmond op warm organiseren samen met Haaglanden het laagst scoort met een waarde van 34,1. Met betrekking tot koud organiseren scoort Rijnmond met een waarde van 12 individueel het laagst van de regioplatforms. Met betrekking tot netwerk vitaliteit tot slot scoort Rijnmond eveneens het laagst met een waarde van 46,1.

## Gedeelde ambitie

Op de indicator gedeelde ambitie scoort het regioplatform een waarde van 4,6 dat is ten opzichte van de overige regioplatforms relatief laag. Verschillende respondenten geven een geen onderscheidende gedeelde ambitie te ervaren, zoals blijkt uit het volgende citaat.

Respondent R36: ‘‘Ik denk dat we nog geen (onderscheidende) ambitie als netwerk hebben en dat ook de strategieën van de deelnemende overheden nog te onbepaald zijn om hierover uitspraken te doen.’’

Als mogelijke verklaring stelt respondent 1 dat het komen tot overleg als een impliciete doelstelling gezien moet worden. Een andere respondent voegt hier het volgende aan toe:

Respondent R37: ‘‘Binnen het netwerk Rijnmond is bij de direct betrokkenen denk ik inmiddels wel sprake van een gedeelde ambitie, en streven we er naar die in de samenwerking verder uit te bouwen. Voor wat betreft de aansluiting met de strategie van mijn eigen organisatie mis ik nog wel het nodige, met name omdat er feitelijk nog geen sprake is van een dergelijke strategie ten aanzien van de samenwerking op dit vlak bij mijn organisatie.’’

Respondent R39 voegt er echter aan toe dat binnen het regioplatform Rijnmond wel degelijk sprake is van gezamenlijkheid. Respondent 6 ondersteunt dit door te stellen dat binnen Rijnmond sprake is van een ambitie op kennis en procesniveau, waarbij netwerkdeelnemers kennis en ervaringen delen en elkaar inspireren (respondent 6). De uitspraak wordt ondersteund door de overige respondenten (respondenten R1, R 2, R4,R5 en R6).

Respondent R39: ‘‘De gezamenlijkheid zit er m.i. in dat we allemaal drukdoende zijn om de Omgevingswet en de consequenties voor de eigen praktijk te snappen. De eigen praktijk is niet voor iedereen gelijk, waardoor accenten in de uitwerking ook anders zijn. Dit verrijkt de samenwerking. De samenwerking kost dan evident wel meer tijd, want je moet eerst elkaars taal leren spreken en elkaars positie begrijpen.’’

## Commitment

Op de indicator commitment scoort Rijnmond relatief laag ten opzichte van de andere regioplatforms met een score van 4,2. Opvallend daarbij is dat Rijnmond op de items die gaan over de mate waarin alle netwerkdeelnemers voldoende capaciteit, kennis of geld in de samenwerking investeren (item C1) en de mate waarin sprake is van voldoende betrokkenheid onder bestuurders (item C5) het laagst scoren met waardes van respectievelijk 3,8 en 3,3. Wat betreft de mate waarin sprake is van betrokkenheid onder de netwerkdeelnemers geven respondenten aan dat het wisselend is per persoon en per onderwerp. Respondenten ervaren de samenwerking daarnaast als sterk persoonsafhankelijk (respondenten R1, R2, R6 en R37). Over commitment stellen respondenten dat de betrokkenheid voor sommige deelnemers laag is en dat veelal dezelfde deelnemers een actieve rol hebben (respondent R5 en R6).

De relatief lage score op commitment is volgens respondenten tevens terug te zien in de beperkte opkomst bij de opgezette werkgroepen. Zo stelt respondent R40 op de vraag wat een verbeteringsuggestie is voor het de samenwerking dat hij meer betrokkenheid wenst van organisaties bij de ingestelde werkgroepen. Een andere respondent stelt aanvullend hier het volgende over:

Respondent R 20: ‘‘Ik heb al een paar keer gemerkt, eerst was er geïnventariseerd in welke onderwerpen ons te gaan verdiepen met behulp van thema werkgroepen. Fijn dat iedereen dat vindt en de volgende vraag is wie kan daaraan meedoen dan blijft het stil. Dat de organisatie geen capaciteit vraagt is dan mooi, maar die organisatoren steken er wel capaciteit in. Goed dat ze dat doen, maar als er dan activiteiten zijn, zie je dat er soms weinig energie in gestoken wordt.’’

Daarnaast blijkt ook dat bij een deel van de netwerkdeelnemers de betrokkenheid in de (achterliggende) ambtelijke organisatie(s) laag is (item C4), mede te zien aan de lage score op dit item van 4,3. Dit valt te verklaren wanneer we een nadere blik richten op de opzet van het netwerk. Zo was al eerder te lezen dat respondent R1 dat het regioplatform ziet als een netwerk van de procesmanagers en niet van de achterliggende organisaties. Andere respondenten stellen dat er in Rijnmond nauwelijks sprake is van regionale samenwerking op dit schaalniveau (respondenten 2,3 en 4). Een citaat van respondent R2 ondersteunt deze bevinding. Zijn uitspraak verklaart hoe dat de samenwerking persoonsafhankelijk maakt.

Respondent R2: ‘Ik denk dat in deze regio heel veel zelfstandig wordt gewerkt. Je hebt hier Rotterdam, de Provincie, Den Haag, Het havenbedrijf. Er zitten hier zo veel spelers en belangen, dat dat het lastig maakt om echt op wederkerig niveau te gaan samenwerken. Althans, zo wordt het op politiek niveau bij ons gezien. En daar varen de verschillende partijen een andere koers in, maar dat maakt dus ook dat de samenwerking in het netwerk heel erg persoonsafhankelijk is volgens mij.’

Tot slot stellen respondenten dat de bestuurlijke betrokkenheid bij het regioplatform laag is (item C5). Dit is enerzijds een bewuste keuze geweest in de opzet van het netwerk. De samenwerking in Rijnmond is namelijk enkel op ambtelijk niveau georganiseerd, zonder bestuurlijke overkoepeling of overlegstructuur (respondent R37). Respondent 39 stelt daarnaast dat hij ook twijfels heeft over de mate van betrokkenheid van de bestuurders in het volgende citaat:

Respondent R39: ‘Ik vraag me af of de bestuurders voldoende op de hoogte en doordrongen zijn van de noodzaak om e.e.a. te doen en in gezamenlijkheid op te pakken. Hierdoor is het voor mij ook niet altijd even duidelijk of deelnemers voldoende tijd mogen steken in de samenwerking.’

### **Gevoel van verbondenheid**

Op deze indicator behaalt Rijnmond met een waarde van 5,1 samen met regioplatform Midden-Holland de laagste score. Desondanks kan een waarde van 5,1 ten opzichte van de waardes op de overige indicatoren als relatief hoog worden bestempeld. Opvallend is dat Rijnmond relatief hoog scoort op de mate waarin met in het netwerk dezelfde taal spreekt (item D3) en de mate waarin men elkaar inspireert (item D4), met waardes van 4,6 en 5,6. Zo geven respondenten aan dat naarmate de samenwerking vordert de onderlinge relaties tussen de programmamanagers groeiende zijn en dat daarmee ook de mate waarin de items van gevoel van verbondenheid aanwezig zijn, groeien (respondenten R1, R2 en R6). Respondenten benadrukken verder dat Rijnmond bestaat uit een zeer diverse groep van organisaties en dat er sprake is van veel tempowisselingen in de implementatieprogramma's van de deelnemers. Dit is volgens de respondenten van invloed op de mate van verbondenheid. Respondent R33 zegt tot slot het volgende over deze indicator:

Respondent R33: ‘Hoewel alle betrokkenen wel als de 'koplopers' op het vlak van de implementatie Omgevingswet zijn aan te merken, is er door de diversiteit aan gemeenten binnen het netwerk toch nog een vrij gevarieerd scala aan personen betrokken. Dit geeft soms dat een onderwerp toch wat verder van mijn eigen taakveld kan afstaan, waardoor de binding en het begrip bij een deelonderwerp wat minder kan zijn. Overigens is dat wel erg leerzaam.’

### **Organisatiegraad**

Op de organisatiegraad scoort Rijnmond relatief laag met een waarde van 4,3. Opvallend daarbij is dat Rijnmond het laagst scoort op de mate waarin er sprake is van een werkbare verdeling van rollen (item G3, waarde 4,1) en de mate waarin de organisatorische vorm van het netwerk behulpzaam is (item G2, 4,6). Wat betreft de organisatiegraad van Rijnmond is eerder al geconstateerd dat er in het netwerk sprake is van een voorbereidend comité. Respondent R37 zegt met betrekking tot organisatiegraad het volgende:

Respondent R37: ‘De organisatie van het netwerk is informeel. Dit betekent naar mijn idee ook dat het commitment nog erg afhankelijk is van individuele personen, een echte borging binnen de



afzonderlijke organisaties is er niet waardoor je ook nog niet echt kunt spreken van een structuur waarin inbreng en verspreiding van kennis duidelijk geborgd is. De samenwerking is nog in ontwikkeling.”

Respondent R5 spreekt zich daarnaast uit over de rol van het voorbereidend overleg. Ook in die uitspraak wordt een verband gelegd tussen de organisatie van de samenwerking en de beperkte betrokkenheid.

Respondent R5: “We hebben een voorbereidend comité, dat iets te veel vind ik gedomineerd wordt door de verbonden partijen. Door de grote participanten: provincie, gemeenten Rotterdam, Nissewaard (De enige wat kleinere gemeente) en verder DCMR, GGD en Veiligheidsregio. En je ziet dat de verbonden partijen en grote participanten dat zij stevig participeren. Maar het gaat juist om het bereiken van de kleinere gemeenten. Ik denk dat die samenstelling van het comité daar beter op moet worden aangepast.”

In relatie tot de percepties van respondenten R37 en R5 stelt respondent R4 dat met betrekking tot de governance structuur van de samenwerking er in april 2018 een opzet is voorgesteld die heeft geleid tot een nieuwe en meer gestructureerde organisatie van de samenwerking. Dit werd voornamelijk gedreven vanuit de wens om de samenwerking binnen Rijnmond naar een hoger niveau te brengen. Het opzetten van een aantal thematische werkgroepen vormde een belangrijk onderdeel van de opzet die volgens respondent in de kern om draait dat het op een meer gestructureerde manier wordt aangepakt.

Met betrekking tot de verdeling van rollen (item G3) en de behulpzaamheid van de vorm van samenwerking (item G2) hebben respondenten wisselende percepties. Dit blijkt uit de volgende twee citaten:

Respondent R2: “Als het meer structuur krijgt, als het harder wordt en die zaken nadrukkelijker aanwezig zijn weet ik niet of ik zin heb om deel te nemen. De kracht van het netwerk zit in de flexibiliteit en vrijblijvendheid. En dus in die zin herken ik de score.”

Respondent R41: “Dat het platform bestaat is mooi. De huidige werkvorm is echter te vrijblijvend, voor concrete zaken, zoals: regio planning, regio agenda, regio thema's, afstemming beleid, uitvoerings- en procesafspraken.”

Een interessante bevinding daarnaast is dat respondent R1 de werkvorm binnen het Rijnmondberaad relateert aan de betrokkenheid en interactie van netwerkdeelnemers. Op grond daarvan is het een indicatie dat de werkvorm een relatie heeft met de mate van commitment (een indicator waarop Rijnmond relatief laag scoort).

Respondent R1: “Dat sluit misschien ook aan bij de werkvorm en de setting. Er is enkel sprake van zendende deelnemers. Het is een club die iets voorbereidt. En dat is het netwerk. En dat andere dat gebeurt dan tijdens de lunch of de borrel maar het is geen onderdeel van het programma. Jij begon met een voorstelronde, maar misschien moet je met een ander soort rondje beginnen waarin wel iedereen aan het woord komt. En waarop die interactie misschien meer gezocht kan worden.”

Tot slot benoemt respondent R3 bij het bespreken van organisatiegraad het ontbreken van het organiseren van betrokkenheid van het hogere management en dat het bestuur van Rijnmond sturingskracht mist. Dit is volgens de respondent zowel te herleiden tot de scores van Rijnmond op organisatiegraad als systematisch werken.

Respondent R3: “Laten we duidelijk zijn.. Het is mij te los georganiseerd. Ik zie liever in vergelijking met andere regio's dat er op het hogere management niveau of bestuurlijk niveau wordt meegedacht over de grote lijn en dat het netwerk van belang te vinden. (..) de dingen die georganiseerd worden dat is goed, alleen de sturende kracht ontbreekt. Dus daarmee vind ik de organisatiegraad aan de lage kant, en daar zie je terug dat het systematisch werken ook laag is.”

## Systematisch werken

Met een waarde van 3,3 scoort Rijnmond het laagst van alle regioplatforms op de indicator systematisch werken. Het meest opvallend daarbij zijn de scores die Rijnmond behaalt op item H1 dat gaat over de mate waarbinnen wordt gewerkt met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren en item H2 dat gaat over de mate waarin binnen het netwerk wordt gewerkt met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren. Op de items worden respectievelijk waarden van 3,2 en 2,7 gescoord. Het is tevens opvallend dat Rijnmond ten opzichte van de overige regioplatforms relatief hoog scoort (enkel Haaglanden scoort hoger op dit item) op item H4 dat gaat over de vraag in hoeverre regelmatig gereflecteerd wordt op de samenwerking. Over de lagere scores stelt respondent R1 allereerst dat er binnen het netwerk geen doelen zijn gesteld, behalve het komen tot overleg. Daarnaast stelt respondent dat er wel werkgroepen zijn opgezet om systematischer te werken. Bij het bespreken van commitment is echter gebleken dat daar tot dusver weinig animo voor is:

Tegelijkertijd komt uit een ander (duo) interview het volgende naar voren met betrekking tot item H4 na een vraag of er wel eens gereflecteerd wordt op de samenwerking. Dit gesprek ondersteunt de relatief hogere score van Rijnmond op item H4.

Respondenten R5 en R6: ‘Respondent 6: Ja hoor. Kan me herinneren dat respondent 36 daar een half jaar geleden al mee begon. Houden we het zo of doen we ook iets met het bestuur? En dat is dan ook weer door anderen naar voren gebracht. Er is dus regelmatig sprake van reflectie.

Respondent R5: En respondent R4 zei vanmorgen. We moeten niet blijven hangen in reflecteren. Laten we ook maar gewoon gaan doen. Respondent vond het reflecteren wel genoeg.’

## Hulpbronnen

Op de indicator hulpbronnen scoort het netwerk relatief laag met een score van 3,9. Opvallend daarbij is de scores op de item J2, dat gaat over de mate waarin er binnen het netwerk voldoende capaciteit voor handen is en item J4, dat gaat over de mate waarin er binnen het netwerk autoriteit is om belangrijke beslissingen te nemen. Met betrekking tot de lage scores stellen respondenten dat er geen bestuurlijke betrokkenheid is, wat een negatieve invloed heeft op de autoriteit om beslissingen te nemen. Het ontbreken van een bestuurlijke component is daarentegen zoals blijkt destijds wel een bewuste keuze geweest:

Respondent R37: ‘Bestuurlijke betrokkenheid is nog beperkt. Dit mede omdat wij er zelf voor hebben gekozen om in eerste instantie ambtelijk op te trekken zonder bestuurlijke overkoepeling/overlegstructuur.’

Over dit gebrek zijn er zorgen. Zo werkt men binnen Rijnmond zonder budget en is zoals uit voorgaande citaten bij de indicatoren van commitment en organisatiegraad blijkt dat de samenwerking sterk afhankelijk van de individuele procesmanagers en ontbreekt het soms aan verdere betrokkenheid van achterliggende organisaties. Dit heeft implicaties voor de hulpbronnen van het netwerk.

Respondent R5: ‘Die hulpbronnen vind ik een zorgpuntje. We zijn met de bestuurlijke betrokkenheid bezig en daar lopen we zeker t.o.v. andere regio's niet voorop. Centjes hebben we ook besproken. Je kan wel iets organiseren maar dan moet je geld hebben. Als DCMR hebben we het Rijnmondspel betaald. Het West Hollandse spel ‘verrijmondst’.’

---

### 4.2.3 HAAGLANDEN

---

Haaglanden scoort op de indicatoren gedeelde ambitie (waarde van 4,2), commitment (-, 4), vertrouwen (-, 5,1), aanwezigheid van bruggenbouwers (-, 5,1), organisatiegraad (-, 4,2) en hulpbronnen (-, 3,7) de laagste waardes van de regioplatforms. Tegelijkertijd valt het op dat het platform op de indicatoren gevoel van urgentie (-, 6,2) de hoogste score behaalt en op de indicatoren gevoel van verbondenheid (-, 5,4) en systematisch werken (-, 4,2) eveneens relatief hoog scoort. Met betrekking tot warm- en koud organiseren valt daarnaast op te merken dat Haaglanden samen met Rijnmond op warm organiseren het laagst scoort met een waarde van 34,1. Daarentegen blijkt dat dit netwerk op koud organiseren relatief hoog scoort met een waarde van 12,8. Wat betreft netwerk vitaliteit scoort zij net iets hoger dan Rijnmond met een waarde van 46,9. In het vervolg van deze paragraaf worden de indicatoren die nog niet behandeld zijn nader toegelicht.

#### **Gedeelde ambitie**

Op gedeelde ambitie scoort Haaglanden 4,2. Dat is de laagste waarde van alle regioplatforms. Wat betreft de waardes op de te onderscheiden items is de conclusie dat geen opvallende verschillen waar te nemen zijn in de waarderingen. Immers de waardes variëren van 4 tot 4,3. De mate waarin er sprake is van een ambitie die in het verlengde ligt van de doelen van de organisaties scoort met 4 het laagst (item A3). Verder stelt een respondent met betrekking tot de gedeelde ambitie het volgende:

Respondent H21: “Er is geen sprake van een regionale ambitie. Niet alle partijen zijn even actief en betrokken en de nadruk ligt meer op elkaar informeren dan op samenwerken. Is ook lastig omdat het implementatieproces bij alle partijen een verschillend tempo kent en in verschillende fasen zit.”

Tegelijkertijd wordt gesteld dat binnen de werkgroepen wel sprake is van een gezamenlijke ambitie (zie het latere citaat van respondent H9), zoals verwoord onder de subdoelen van het plan van aanpak van het grensoverschrijdende thema gezondheid:

- Het beter leren kennen van elkaars belangen en visie
- Het ontwikkelen van een integrale aanpak
- Samenwerking zoeken op onderwerpen waar het noodzakelijk is
- Opstellen van bouwstenen die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van omgevingsvisies
- Adviseren over acties die iedere afzonderlijke partner moet ondernemen om tot het gewenste resultaat te komen

(Gemeente Leidschendam- Voorburg, GGD Haaglanden en Gemeenten Midden-Delfland/Westland, december 2017).

Verder blijkt dat, evenals in Rijnmond, de gezamenlijkheid van het netwerk vooral op het niveau van kennis delen moet worden gezocht. Een verschil ten opzichte van Rijnmond is echter ook waarneembaar. De respondent van het volgende citaat maakt namelijk een onderscheid tussen ambities van het zes wekelijkse overleg en ambities van de werkgroepen (over de opgezette structuur met werkgroepen later meer).

Respondent H9: “Gewoon simpelweg informatie uitwisselen is bij iedereen aanwezig. Dat is het gedeelde motief. En ik denk dat als het gaat om het participeren in werkgroepen, als het gaat om die bouwstenen, ik denk dat niet iedere gemeente evenveel belang hecht aan die bouwstenen of er evenveel gewicht aan toekent.”

Tot slot bespreken respondenten dat het ontbreken van een bestuurlijke (of hoog-ambtelijke) component van invloed is op de relatief lage score voor de gedeelde ambitie (Respondenten H7, H8 en H9). Het volgende citaat maakt dit eveneens duidelijk:

Respondent H7: “De ambitie is impliciet en wordt verschillend ervaren. Er is niet echt een gezamenlijke overall ambitie geformuleerd. Het blijkt ook lastig te zijn om op directeuren- en

bestuurlijk niveau een overeenkomstige ambitie te formuleren. Of zelfs besluitvorming hierover te "organiseren".

### **Commitment**

Op de indicator commitment scoort Haaglanden het laagst van de regioplatforms met een score van 4. Opvallend daarbij zijn, evenals in Rijnmond, de lage scores op het item dat gaat over de mate waarin alle netwerkdeelnemers voldoende tijd, capaciteit en geld investeren in de samenwerking (item C1) en het item dat gaat over de mate waarin sprake is van voldoende betrokkenheid onder bestuurders (item C5), met waarden van respectievelijk 3,5 en 2,4. Zo stellen respondenten over de betrokkenheid van de aangesloten programmanagers allereerst in het regioplatform de tijd en capaciteit ontbreekt om de gewenste voortgang, die men met name in de werkgroepen wil realiseren, te boeken. Zo stelt een respondent dat enkel de werkgroep water een bouwsteen (eindproduct) heeft opgeleverd, maar dat op de werkgroepen veiligheid en gezondheid minder voortgang wordt geboekt als gewenst. Belangrijkste verklaring hiervoor is terug te vinden in het eerstvolgende citaat van respondent H9. Respondenten H8 en H21 onderschrijven de uitspraken van deze respondent. Daarbij is volgens respondent H21 een mogelijke andere verklaring de verschillen in tempo en fasering van de implementatie van de Omgevingswet tussen de netwerkdeelnemers.

Respondent H9: “Ik denk waar we praktisch tegenaan lopen is dat we wel de onderwerpen in beeld hebben die we willen hebben, maar de tijd ontbreekt in het overleg om het erover te hebben, en de tijd ontbreekt om het voor te bereiden. (...) En ik vind het daarnaast jammer dat niet alle gemeenten actief zijn binnen een van de werkgroepen. Ik zou het zelf een verbetering vinden als alle gemeenten uit de regio vertegenwoordigd zijn in ten minste een werkgroep.”

Tevens blijkt hier dat de betrokkenheid bij het regioplatform op hoog-ambtelijk- en bestuurlijk niveau laag is. Daarbij stellen de respondenten H23 en H7 dat de verbinding op dit moment nog ontbreekt. Dit gebrek is, zo zal later blijken, eveneens van invloed op de relatief lagere waardering van organisatiegraad en beschikbaarheid van hulpbronnen. Respondent H23 zegt dat er geen sprake is van een verbinding met directeuren of bestuurders ter versterking uitwisseling van inzichten, kennis en het toetsen van urgentie op dit onderwerp. Respondent H7 benadrukt ook dat er geen verbinding is, en benoemt tevens een verschil met de regio Holland-Rijnland:

Respondent H7: “Maar goed we hebben allemaal te maken met politieke organisaties en besturen. En de ene organisatie zit er best wel anders in dan de ander. In het vorige college hadden we een wethouder en een directeur die zoiets hadden van; Het is goed dat jij op jouw niveau in de regio overleg voert, maar daar verbind ik geen conclusies aan op directeurs- of bestuurlijk niveau. We hebben nu een nieuw college en directeur. Zij zijn aan de andere kant ook geen trekkers in de zin van wat wij vinden dat dit onderwerp regionaal zo belangrijk is dat ik mij hier nou eens voor gaan inzetten. In de Leidse regio is er wel een wethouder die zich daar hard voor gemaakt heeft; en om tot een omgevingsvisie te komen.”

Tot slot blijkt op grond van een uitspraak van respondent H7 ook dat er weliswaar wel overleg en contact is georganiseerd tussen de projectleiders, maar nauwelijks tussen de achterliggende organisaties. Deze bevinding is eveneens terug te voeren op de relatief lage waardering die Haaglanden heeft behaald op item A3 dat ingaat op de vraag of de ambitie van het netwerk in het verlengde van de strategie ligt van de eigen organisatie (Item A3). Item A3 is immers beoordeeld met een waarde van 4.

Respondent H9: “Het netwerk biedt mogelijkheden om ideeën van anderen over te nemen in de eigen organisatie of te delen wat in de eigen organisatie werkt. Toch blijft het 'hangen' op projectleidersniveau. Ik zie bijvoorbeeld in mijn eigen organisatie weinig tot geen contact met andere regio collega's als het gaat om de Omgevingswet. “

## **Gevoel van verbondenheid**

Het regioplatform scoort met een waarde van 5,4 het op 1 na hoogst op de indicator gevoel van verbondenheid. Daarbij valt op dat hier geen noemenswaardige verschillen zijn tussen de items van gevoel van verbondenheid, met waardes die variëren van 5,1 tot 5,3. De hoge score die het regioplatform behaalt hangt nauw samen met de relatief hoge score die zij heeft behaald op de indicator van vertrouwen. Op vertrouwen wordt een waarde gescoord van 5,1. Volgens respondenten is de hoge waardering van gevoel van verbondenheid verklaarbaar. Zo stelt een respondent dat de positieve manier waarop netwerkdeelnemers met elkaar aan tafel zitten een positieve invloed heeft op het gevoel van verbondenheid:

Respondent H9: “Ik heb echt het idee dat iedereen die aan tafel zit, met elkaar samenwerkt op een positieve manier, zodat iedereen daar uiteindelijk wat mee op schiet. Daar voel ik me dan dus ook mee verbonden en dat vind ik heel prettig.”

## **Organisatiegraad**

Het regioplatform scoort op de indicator organisatiegraad het laagst van alle regioplatforms met een waarde van 4,2. Opvallend daarbij is dat de items die gaan over de vraag of de organisatorische vorm van samenwerking behulpzaam is (item G2) en of sprake is van een werkbare verdeling van rollen (Item G3) relatief hoog scoren met waardes van respectievelijk 5 en 4,7. Verder stelt respondent H9 met betrekking tot de organisatiegraad van het netwerk dat hij de flexibiliteit van de netwerkbenadering als prettig ervaart, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Respondent H9: “Wat ik wel prettig vind aan de netwerkbenadering is dat je een opgave of vraagstuk kan identificeren. Binnen het netwerk pakken een paar mensen het op, zoeken het uit, en koppelen het terug. Dus je kan heel erg flexibel zijn. En het hoeven ook niet telkens dezelfde mensen te zijn die aan de lat staan.”

Van de items van organisatiegraad scoort dit netwerk daarentegen relatief laag op de items die gaan over de vraag of er expliciete afspraken zijn over de vorm van samenwerking (item G1) en hoe netwerkdeelnemers met elkaar omgaan (item G5) met respectievelijk waardes van 3,8 en 3,1. Op item G5 scoort het netwerk tevens het laagst van alle regioplatforms. Zoals blijkt uit het volgende citaat zijn in Haaglanden geen expliciete afspraken gemaakt. Dit leidt er volgens de respondenten toe dat de samenwerking afhankelijk wordt van deelnemers. Dit wordt duidelijk in het volgende citaat:

Respondent H7: “Zoals gezegd beperkt de samenwerking zich nogal tot de projectleiders en de werkgroepen, die af en toe weer nieuw leven in geblazen moeten worden. Zonder expliciete afspraken en coördinatie blijkt dit heel goed te werken. Het is wel heel erg afhankelijk van de bruggenbouwers en de laatste tijd zijn er ook nogal wat wisselingen van de wacht.”

Een andere respondent stelt met betrekking tot de organisatiegraad van het regioplatform dat zij ervaart dat in Haaglanden de ‘basis niet op orde is’. Veel samenwerkingsenergie wordt gestopt in de vraag wie het volgende overleg gaat organiseren en voorbereiden. Het ontbreekt op die manier aan continuïteit over waar de overleggen plaatsvinden en wie daarvoor verantwoordelijk is (respondent H19). Dit is nauw verwant met het item dat gaat over de mate waarin in het netwerk expliciete afspraken zijn gemaakt over de organisatorische vorm van samenwerking (item G1). Op dit item scoort Haaglanden met een waarde van 3,8 dan ook relatief laag.

## **Systematisch werken**

Op de indicator systematisch werken scoort zij met een score van 4,2 het op 1 na hoogst. Opvallend daarbij is dat Haaglanden relatief hoog scoort op item H3 dat ingaat op de mate waarin binnen het netwerk wordt gereflecteerd op de voortgang van de doelen en item H4 met waardes van respectievelijk 4,9 en 4,7. Op het item H1 dat ingaat op de vraag in hoeverre de ambities zijn doorvertaald naar concrete doelen en item H2 scoort het netwerk relatief laag met waardes van 3,9 en 3,4.

Daarbij is de score op item H2 opvallend, een respondent stelt in een interview daarover immers het volgende:

Respondent H9: “Die werkgroepen hebben allemaal een plan van aanpak ontwikkeld binnen hun thema, met een planning. Dus van tevoren is er een werkwijze en doel bepaald, alleen vooral die planning gaat gewoon schuiven. Mensen zijn niet altijd beschikbaar, een soort gebrek aan continuïteit binnen een proces.”

Met betrekking tot de items H3 en H4 stellen respondenten dat binnen het regioplatform tijdens alle zes wekelijkse overleggen geëvalueerd is op de voortgang van de werkgroepen. Daaruit blijkt volgens respondenten dat de voortgang van de werkgroepen soms achterblijft op de verwachtingen (Respondenten H8 en H9). Verklaringen daarvoor zijn vooral te vinden in het gebrek aan capaciteit en het feit dat niet iedere netwerkdeelnemer elke vergadering aanwezig is. Daarbij geven de respondenten aan dat er op de samenwerking in het regioplatform in het geheel geen evaluatie heeft plaatsgevonden. Zoals blijkt uit het citaat vindt de respondent dat er nog ruimte is voor verbetering.

Respondent H9: “Ik denk dat het goed is als je af en toe gewoon evalueert, wat waren doelen, waarom zitten we bij elkaar, en halen we het/ worden die voldoende gerealiseerd. Dat je elkaar daarop af en toe even scherp houdt.”

### **Hulpbronnen**

Op de indicator beschikbaarheid van hulpbronnen scoort Haaglanden met een score van 3,7 het laagst van alle netwerken. Opvallend daarbij is dat zij evenals Rijnmond een score van 2,9 behaalt op item J4, dat gaat over de mate waarin het netwerk autoriteit heeft om belangrijk beslissingen te nemen. Een respondent stelt daarover het volgende:

Respondent H9: “En waar we ook naar op zoek zijn is toch, vanuit de directies, dan wel vanuit het bestuur een soort mandaat of commitment, dat als er iemand wegvalt binnen diezelfde organisatie een vervanger wordt gevonden. Die gelijk inbreng heeft, of in ieder geval kan putten uit een netwerk in de eigen organisatie.”

Met betrekking tot item J2, dat gaat over de vraag of in het netwerk voldoende capaciteit voorhanden is, behaalt het netwerk een score van 4,5. Een respondent stelt daarover het volgende:

Respondent H7: “Het is ook capaciteit en tijdgebrek. Je moet zelf, je ben zelf heel druk bezig in je eigen organisatie dingen tot stand te brengen en te veranderen en dan komt dit daarbij. Het is natuurlijk niet zomaar het zo wordt gevoeld door de collega's.”

---

## 4.2.4 HOLLAND-RIJNLAND

---

Holland-Rijnland scoort op de aanwezigheid van de indicatoren gedeelde ambitie (5,2), gevoel van urgentie (6), gevoel van verbondenheid (5,4), proceskwaliteit (5,1) en aanwezigheid van hulpbronnen (4,2) het op 1 na hoogst. Op de overige indicatoren scoort het netwerk eveneens relatief hoog. Met betrekking tot warm valt op dat dit netwerk met een waarde van 36,1 net iets lager dan Midden-Holland scoort. Met betrekking tot koud organiseren blijkt daarentegen dat Holland-Rijnland met een waarde van 13 iets hoger scoort dan Midden-Holland. Wat betreft netwerk vitaliteit scoort Holland-Rijnland met een waarde van 49,1 het op één na hoogst. In het vervolg van deze paragraaf worden de indicatoren die nog niet behandeld zijn nader toegelicht.

### **Gedeelde ambitie**

Haaglanden scoort op de indicator gedeelde ambitie het op 1 na hoogst, met een waarde van 5,1. Het platform scoort hoger dan Rijnmond en Haaglanden op de items die gaan over de vraag of er een gedeelde ambitie is (item A1) en of de gedeelde ambitie leidend is voor de aanpak (item A2), met waarden van respectievelijk 5,1 en 5,3. Over gedeelde ambitie zegt een respondent het volgende:

Respondent HR10: “ Ja dit netwerk is ter inspiratie van elkaar. Waar ben jij mee bezig; wat werkt en wat niet. (...) Kennis delen en inspireren. En kijken of je in gezamenlijkheid dingen kan doen. Het inventariseren van behoefte. Waar is behoefte aan en waar kunnen we dat organiseren.”

Daarmee wordt gesteld dat de gedeelde ambitie in Holland-Rijnland, evenals in Rijnmond en Haaglanden, gezocht kan worden op het niveau van het delen van kennis en ervaring. Evenals in Haaglanden wordt daarbij benadrukt dat samenwerking wordt gezocht op onderdelen. Daarbij stelt de respondent in Holland-Rijnland dat de samenwerking zo gezien moet worden dat het maandelijks overleg met de programmanagers gezien wordt als aanjager van waaruit het netwerk verdere samenwerking organiseert (respondent HR10). Blijkens de diverse initiatieven die er binnen Holland-Rijnland zijn, klopt dit beeld volgens respondenten HR11 en HR12.

### **Commitment**

Dit regioplatform scoort met een waarde van 4,6 gemiddeld. Evenals bij Rijnmond en Haaglanden scoort dit platform eveneens het laagst op de items die gaan over de vraag of de netwerkdeelnemers voldoende capaciteit/kennis/geld in de samenwerking investeren (item C1) en de mate waarin sprake is van voldoende betrokkenheid onder bestuurders (item C5) met waarden van respectievelijk 4,2 en 3,7. Allereerst blijkt dat, evenals in Rijnmond en Haaglanden, de hoeveelheid capaciteit, kennis en/of geld die de netwerkdeelnemers in de regionale samenwerking investeren, wisselend is per persoon/organisatie. Dit blijkt uit het volgende citaat:

Respondent HR11: “Het klopt wel dat bepaalde mensen meer investeren en dat dezelfde mensen de handjes opsteken en ik hoop dan soms dat anderen ook eens mee doen, ook gewoon om te ervaren dat het echt leuk is/ kan zijn om mee te doen en bij te dragen.”

Tegelijkertijd blijkt dat in Holland-Rijnland, zoals later ook zal blijken bij het bespreken van de netwerkopbrengsten, op deelonderwerpen bij sommige netwerkdeelnemers wel degelijk de energie aanwezig is om samen dingen op te pakken. Een andere respondent zegt hier het volgende over:

Respondent HR10: “Op onderwerpen, of als er echt iets opgepakt moet worden, wordt er goed (samen) gewerkt. Als er iemand is die het gevoel heeft dat het onderwerp bij hem/haar past en ik wil me er wel even in vastbijten, die meldt zich dan aan.”

Tot slot blijkt dat in dit netwerk eveneens verschillen zijn in de mate waarin achterliggende organisaties steun verlenen aan de netwerkdeelnemers (item C4), evenals de mate waarin er sprake is van bestuurlijke betrokkenheid (item C5).

Respondent HR31: “Niet elke deelnemer heeft een stevige positie in de eigen organisatie, waardoor samenwerking wat vrijblijvend lijkt.”

Respondent HR32: “betrokkenheid van bestuurders zal per organisatie anders zijn en is ook afhankelijk van terugkoppeling van de deelnemers “

### **Gevoel van verbondenheid**

Het regioplatform Holland-Rijnland scoort met een waarde van 5,4, samen met Haaglanden, het op 1 na hoogst op de indicator gevoel van verbondenheid. Ten opzichte van Haaglanden is het daarbij opvallend dat het netwerk met een waarde van 5,8 (t.o.v. 5,2 voor Haaglanden) beduidend hoger scoort op het item D4 dat ingaat op de vraag in hoeverre netwerkdeelnemers zich geïnspireerd voelen door de samenwerking met de andere netwerkdeelnemers. Over gevoel van verbondenheid zegt een respondent het volgende:

Respondent HR12: “ Net zoals iemand vanmiddag zei: “ik probeer het minimaal in te vullen...” Daar krijg ik niet zo veel energie van... Dus daar voel ik me niet verbonden mee. Waar ik me wel mee verbonden voel zijn dus partijen met de wat grotere opgaven en mensen die bereid zijn er energie in te stoppen. En zoals ik daarover al eerder zei is dat binnen deze regio wel in orde met initiatieven als het Omgevingswetspel, het Living lab, de Omgevingsacademie en een leerkring.”

Daarbij stellen overige respondenten eveneens dat het gevoel van verbondenheid in het regioplatform groeit (respondenten HR10 en HR11). Tegelijkertijd ontstaat ook in dit regioplatform het beeld dat de goede score die het netwerk behaalt op gevoel van verbondenheid samenhangt met de groei van de overige indicatoren van warm organiseren.

Respondent HR10: ‘‘Alles groeit! (..) En wat ik dan wel jammer vind, is dat mensen het gevoel hebben dat ze zijn buiten gesloten, want iedereen is altijd vrij om deel te nemen! Bijvoorbeeld over die kennisgroep, op een gegeven moment kwam HH erbij en die had echt zoiets van ‘mag ik dan meedoen met jullie? Ja graag! Het is ook een kwestie van het werk opdelen ins stukjes.’’’

### **Organisatiegraad**

Het regioplatform scoort met een waarde van 4,4 gemiddeld op de indicator organisatiegraad. Opvallend is dat het regioplatform op de items G1 en G5 de laagste waardes behaalt van respectievelijk 3,6 en 4. Daarbij is de waarde van item G1 de laagste van alle regioplatforms. Wat betreft de organisatiestructuur is de bevinding dat de gemeente Leiden de maandelijkse overleggen organiseert en faciliteert. Gezien de relatief hoge score die Holland-Rijnland op het item G4 behaalt dat ingaat over de vraag of de activiteiten in het netwerk in voldoende mate worden gecoördineerd, blijkt dat respondenten tevreden zijn over dat aspect. Met betrekking tot de organisatiegraad blijkt daarnaast dat het regionaal projectleidersoverleg een belangrijke rol inneemt. Immers de gemeente Leiden verzorgt de locatie van de overleggen en faciliteert en agendeert de vergaderingen. Opvallend daarbij is dat respondent HR12 de rol van Leiden vergelijkt met de manier waarop het in Haaglanden georganiseerd is. Een respondent zegt hierover het volgende:

Respondent HR12: ‘‘(...) en ook voor dit overleg is het zo dat jullie als Leiden heel erg faciliteren om het allemaal te regelen. Terwijl het misschien ook handig is om het meer te verdelen. In Haaglanden doen ze bijvoorbeeld om de beurt de agenda en het voorzitterschap. En dan is het ook wat meer gedeeld. Het is ook wel weer lastiger, want het maakt het ook weer een beetje rommelig. Dit heeft wat meer continuïteit.’’’

Verder stelt respondent HR10 dat geen expliciete afspraken zijn gemaakt over de manier waarop het regioplatform georganiseerd is, maar dat het netwerk organisch gegroeid is. Het volgende citaat bevat daarbij tevens verklaringen die Holland-Rijnland behaalt op de items G1 en G5.

Respondent HR10: ‘‘We hebben geen expliciete afspraken met elkaar(..) we zijn eigenlijk begonnen vanuit de Leidse regio met het overleg, we werkten al samen vanuit het servicepuntverband maar we dachten dus ook we moeten die samenwerking gaan opzetten rondom de Omgevingswet, Waar kunnen we sowieso samen optrekken en wat kunnen we nog meer doen? En eigenlijk is het steeds verder gegroeid. Ketenpartners zijn erbij gekomen en we zijn nu op Holland-Rijnland niveau uitgekomen.’’’

### **Systematisch werken**

Het regioplatform Rijnland scoort met een waarde van 3,7 eveneens relatief laag op de indicator systematisch werken. Opvallend is dat elk van de items wordt gewaardeerd met een waarde van 3,7 of 3,8. Daarmee zijn geen opvallende verschillen tussen de items waar te nemen. Over systematisch werken zei een respondent het volgende:

Respondent HR10: ‘‘Hoe wil jij dat we systematisch gaan werken bij de Omgevingswet...’’.

Tegelijkertijd blijkt dat geen werkgroepen zijn opgericht. Een andere respondent stelde dat er plekken zouden zijn waar systematisch gewerkt moet worden. Het regioplatform zelf is daarvoor niet geschikt. Tegelijkertijd is gebleken dat de flexibele organisatie van dit platform zich goed leent voor het opzetten van initiatieven en projecten die in een behoefte voorzien. Zo zijn alle initiatieven ontstaan nadat de organisaties elkaar in wisselende samenstellingen vonden.



Respondent HR12: “(...) En als je systematisch gaat werken, dan zou je dat op onderdelen moeten doen. Van een digitalisering bijv. of een vergunningsproces. Dan moet het daarin landen, maar dat gaan wij hier niet organiseren.”

### **Hulpbronnen**

Op de indicator hulpbronnen scoort het netwerk met een waarde van 4,2 het op 1 na hoogst samen met het regioplatform Midden-Holland. Opvallend daarbij is dat zij op het item dat gaat over de mate waarin in het netwerk de autoriteit is om belangrijke beslissingen te nemen (item J4) relatief laag scoort met een waarde van 3,3. Daarentegen wordt op het item dat gaat over de mate waarin er in het netwerk voldoende capaciteit voorhanden is, relatief hoog gescoord met een waarde van 4,2 (item J2). Over item J4 stelt een respondent het volgende:

Respondent HR10: “Nou er is een stuurgroep. Bestuurlijke besluitvorming vindt in de raden plaats. Niet in een AB ofzo. Maar het heeft wel echt een stuurgroep. En we hebben vanuit dit netwerk ook eens gekeken, is er een stuurgroep nodig? Nog niet! Misschien dat er in de toekomst onderwerpen zijn, maar dan kan je net zo goed de stuurgroep van Hart van Holland daarvoor gebruiken. Die zijn er toch. En die zijn ook ontzettend nauw verbonden met het onderwerp Omgevingswet.”

---

## 4.2.5 MIDDEN-HOLLAND

---

Dit netwerk scoort op de aanwezigheid van de indicatoren commitment (4,8), vertrouwen (5,5), aanwezigheid van brugbouwers (5,4), organisatiegraad (4,9) en aanwezigheid van hulpbronnen (4,2) het op 1 na hoogst. Daarentegen scoort het regioplatform op de indicatoren gevoel van urgentie (5,6) en gevoel van verbondenheid (5,1) het laagst van alle regioplatforms. Met betrekking tot warm- en koud organiseren valt op dat het met een waarde van 36,3 net iets hoger scoort dan Holland-Rijnland op warm organiseren en daarnaast dat het op koud organiseren met 12,6 iets lager scoort. Wat betreft netwerk vitaliteit scoort het regioplatform met een waarde van 48,9 iets lager dan Holland-Rijnland. In het vervolg van deze paragraaf worden de indicatoren die nog niet besproken zijn behandeld.

### **Gedeelde ambitie**

Het regioplatform scoort op gedeelde ambitie een waarde van 5,0. Opvallend is dat het relatief gezien lager scoort op het item dat gaat over de vraag of de gedeelde ambitie leidend is voor de aanpak van de deelopgaven en de samenwerking, met een waarde van 4,6 (item A2). Uit de empirie is immers gebleken dat respondenten stellen dat binnen Midden-Holland geen ambitie is om ‘verdere’ samenwerking op te zetten dan kennisdelen (respondenten 14 en 15). Tegelijkertijd stellen respondenten dat de gezamenlijkheid er ook in Midden-Holland wel degelijk is (blijkens de relatief hoge score ook). Dit wordt ondersteund op grond van de doelen die zijn gesteld in het eerste regionaal overleg Omgevingswet in februari 2016 (zie 4.1.1.4). Opvallend aan die doelformulering is daarbij wel dat de nadruk erop ligt dat in beginsel de netwerkdeelnemers individueel werken aan de voorbereiding en implementatie (weliswaar ondersteund door het delen van kennis en ervaringen met elkaar) en dat er per onderwerp wordt verkend of het in gezamenlijkheid wordt opgepakt. De respondenten stellen daarnaast met betrekking tot de gezamenlijke ambitie:

Respondent MH15: “Ik ben begonnen in het allereerste overleg met de vraag wat is onze ambitie, wat zijn onze doelen. En daar werd met elkaar gezegd: kennisuitwisseling en van elkaars ervaring gebruik maken. En dat is niet veranderd. Ik denk ook dat dat het zo een beetje is. En ik heb ook niet het idee- of ik moet het mis hebben- dat deelnemers meer willen dan dat er nu komt.”

Respondent MH13 stelt daarnaast dat in het regionaal overleg een behoeftepeiling is gedaan voor een regionale procesagenda, met als uitkomst dat daar geen behoefte voor is. Iedere organisatie pakt het anders aan en heeft van daaruit een eigen implementatietempo. Wel is afgesproken periodiek natuurlijke afstemmingsmomenten te beleggen (ODMH, April 2017).

## Commitment

Het regioplatform heeft met een waarde van 4,8 de op 1 na hoogste score op Commitment behaald. Opvallend is dat het item over de mate waarin deelnemers zelf initiatieven nemen om de gezamenlijke ambitie van het netwerk te realiseren, het laagst scoort met een waarde van 4,1 (item C3). De bestuurlijke betrokkenheid scoort in het platform met een waarde van 4,3 eveneens relatief laag (item C5). De score op item C3 lijkt op grond van wat besproken is bij de indicator gedeelde ambitie verklaarbaar. Immers, de ambitie van het netwerk wordt wisselend ervaren (zoals blijkt uit het citaat van respondent 25 en 14). Tevens is er volgens een respondent geen ambitie opgezet om samen iets op te pakken. Daarom is het volgens respondent MH13 zo dat netwerkdeelnemers item C3 lager waarderen. Tegelijkertijd is de waarde op item C5 opvallend. In Midden-Holland lijkt dat door het aanhaken van de bestuurlijke regio Midden-Holland de commitment van het bestuur hoger is. Binnen het overleg is er daarnaast sprake van samenwerking met de bestuur en zijn er in 2017 bijeenkomsten georganiseerd voor raadsleden en colleges met als doel onderwerpen te verkrijgen die in de gemeentelijke visies regionaal af te stemmen (ODMH, juni 2017). Voor het najaar van 2019 staat een nieuwe bijeenkomst voor raadsleden gepland (ODMH, juni 2019). Blijkens de score wordt dit hier toch lager gewaardeerd. De respondenten stellen daarnaast dat onder netwerkdeelnemers voldoende commitment is, blijkend uit de bereidheid van iedereen altijd aanwezig te zijn bij de overleggen (of een vervanger te sturen) en de actieve opstelling in het delen van kennis en ervaringen.

Respondent MH13: ‘[Dat kan je in het licht zien van kennisdeling. Binnen die context is iedereen bereid aanwezig te zijn en om die kennis te delen](#)’

Tegelijkertijd is bij het bespreken van de indicator gedeelde ambitie besproken dat Midden-Holland geen doelen heeft gesteld om in gezamenlijkheid iets op te leveren. Dit vormt daarmee ook de verklaring voor de lagere score op item C3.

Respondent MH24: ‘[Ik denk dat er wel bereidheid is, maar of de gemeenschappelijke doelen helder zijn is voor mij de vraag.](#)’

Tot slot scoort dit platform ook relatief laag op de mate waarin bestuurders betrokken zijn. Echter hangt dit volgens respondenten samen met de reden waarom men samenwerkt en dat is het delen van kennis en informatie (Respondenten MH13, MH14 en MH16). Daar is volgens de respondenten geen bestuurlijk commitment voor nodig. Wel bestaan er mogelijkheden om op te schalen naar hogere niveaus.

Respondent MH15: ‘[Het is een ambtelijk netwerk. Maar er is een mogelijkheid om te escaleren naar secretarisniveau. En er is zelfs een mogelijkheid te escaleren naar het bestuur. Dus de lijnen zijn er.](#)’

Een mogelijke verklaring voor het lagere bestuurlijke commitment wordt gevonden in een uitspraak van respondent MH13, waarin hij stelt dat binnen de samenwerking nog onvoldoende zicht is waarover gezamenlijke afspraken zouden moeten gaan en dat het daardoor dus (nog) niet mogelijk is bestuurders te betrekken (middels het accorderen van afspraken).

Respondent MH13: ‘[De samenwerking moet leiden tot concrete afspraken, bijvoorbeeld in de vorm van convenanten, die bestuurlijk moeten worden geaccordeerd. Op dit moment is er nog onvoldoende zicht op waar die afspraken precies over zouden moeten gaan.](#)’

## Gevoel van verbondenheid

Het regioplatform scoort samen met Rijnmond met een waarde van 5,1 het laagst van alle regioplatforms op gevoel van verbondenheid. Tegelijkertijd wordt gesteld dat de waarde van deze indicator ten opzichte van de overige indicatoren relatief hoog is. In vergelijking met Rijnmond is het daarbij opvallend dat Midden-Holland hoger scoort op het item dat ingaat op de vraag in hoeverre netwerkdeelnemers in het regioplatform dezelfde taal spreken met een waarde van 5 (t.o.v. 4,6 voor Rijnmond). Op de overige items zijn de verschillen tussen Rijnmond en Midden-Holland 0,2 of kleiner. Verder is het opvallend dat op het item dat ingaat op de vraag hoe sterk netwerkdeelnemers

zich met elkaar verbonden voelen met een waarde van 4,8 het laagst wordt gescoord van alle regioplatforms (item D1). Respondenten zeggen hier het volgende over:

Respondent MH14: ‘‘Ik voel me verbonden met in eerste instantie de Omgevingsdienst, samen met de buurgemeenten. De gemeente Zuidplas ligt voor ons bijv. gewoon verder weg. Ik vind het interessant wat ze daar doen, maar ik heb geen hele sterke band met hen. Als zij er niet zijn, ben ik er niet rouwig om of denk ik niet van jammer. (...) Ik heb verbondenheid zo gezien als in; kan ik zonder ze? Hoogheemraadschap sterk, ODMH sterk, Veiligheidsregio sterk!’’’

Respondent MH13: ‘‘Buiten de netwerkbijeenkomsten om zijn er eigenlijk alleen intensievere contacten met gemeente Gouda. Het netwerk werkt eigenlijk alleen optimaal als er buiten de reguliere tweemaandelijks vergaderingen ook (intensieve) contacten zijn. Daar schort het in de praktijk aan. Buiten de vergaderingen om lijkt iedere deelnemer toch op zijn eigen eilandje verder te gaan.’’’

Op grond van het laatste citaat wordt gesteld dat een aanwijzing is dat gevoel van verbondenheid samenhangt met de mate waarin binnen een regioplatform gezamenlijke initiatieven en projecten worden opgezet en uitgevoerd. Dergelijke initiatieven stimuleren immers dat netwerkdeelnemers ook buiten de vergaderingen met elkaar in contact staan. Deze indicatie wordt ondersteund met de resultaten van de overige regioplatforms op de indicator gevoel van verbondenheid. Zo blijkt dat de regioplatforms die gezamenlijke initiatieven of projecten hebben in de vorm van pilots, werkgroepen of overige initiatieven het hoogst scoren op de indicator gevoel van verbondenheid. Dit zijn de regioplatforms Haaglanden, Holland-Rijnland en Zuid-Holland-Zuid.

### **Organisatiegraad.**

Op de indicator organisatiegraad scoort het netwerk het op 1 na hoogst met een waarde van 4,9. Opvallend daarbij is dat Midden-Holland het hoogst scoort van alle regioplatforms op het item dat gaat over de vraag of binnen het netwerk sprake is van een werkbare verdeling van rollen met een waarde van 4,7 (item G3). Tevens is het opvallend dat het item dat gaat over de vraag of in het netwerk heldere afspraken zijn over hoe men met elkaar omgaat relatief laag is gewaardeerd met een waarde van 4,2 (item G5). Evenals in de overige regioplatforms scoort dit platform dus relatief laag op dit aspect van organisatiegraad. Met een waarde van 5,4 scoort het regioplatform daarbij eveneens relatief hoog op het item dat gaat over de vraag of de organisatorische vorm behulpzaam is (item G2). Met betrekking tot de organisatiegraad van het regioplatform zelf zeggen respondenten dat het netwerk informeel, maar tegelijkertijd goed georganiseerd is.

Respondent MH13: ‘‘Het is geen waan van de dag. Het is wel een georganiseerde vorm van waan van de dag.’’’

Respondent MH26: ‘‘Het netwerk is juist vrij informeel, en het is volgens mij ook nooit de bedoeling geweest om er een zelfstandige entiteit van te maken met eigen doelen, planning enz. Het doel van het netwerk is wat mij betreft meer het delen van informatie met de netwerkpartners en van elkaar leren of samen dingen oppakken daar waar mogelijk.’’’

Een andere respondent geeft tot slot aan hoe het netwerk is ontstaan en op welke manier het netwerk is ingebed in de omgeving van het netwerk. Het citaat ondersteunt daarmee tevens de score van het netwerk op item G2.

Respondent MH15: ‘‘Dus we hebben gewoon een rol en die rol die zag ik al heel ver van tevoren aankomen en vanaf dat moment is het netwerk gegroeid. Het is organisch gegroeid. Het is niet vanaf een blauwdruk gezet, zo moet het eruit zien. Eerst met de projectleiders, gemeenten erbij, provincie erbij toen zijn de waterschappen GGD en de veiligheidsregio aangesloten. Daarna is het aangehaakt bij het regionaal secretaris overleg. Dus het gemeentesecretarissen overleg van deze regio. Daarin kunnen we opschalen als het nodig is. Er is ook een bestuurlijke lijn aangehaakt, met de regio Midden-Holland op bestuurlijk niveau. En op die manier is het gegroeid tot een netwerk dat eigenlijk elke vraag wel

ergens kan adresseren. We kunnen geen besluiten nemen, daar is het netwerk niet voor. Het is ambtelijk. Maar het is ontstaan vanuit de behoefte van alle deelnemers om een netwerk te hebben”

### **Systematisch werken**

Midden-Holland scoort op de indicator systematisch werken eveneens laag met een waarde van 3,4. Opvallend is de score die het netwerk behaalt op het item H4. Uit de interviews kwam echter naar voren dat de respondenten gezien de opzet van het regioplatform systematisch werken niet van belang vinden, omdat het niet inherent is aan de ambitie van het netwerk. Een respondent zegt er het volgende over:

Respondent MH15: “Kijk als je een eindproduct wil opleveren met elkaar dan maak je een plan van aanpak en een planning en dan ga je vervolgens systematisch aan de slag om dat te bereiken. Dus inherent aan het netwerk; en inherent aan wat je aan het doen bent, want eigenlijk zijn het samenwerkingsnetwerken om kennis uit te wisselen en wat diepgang te bereiken, maar we hebben geen gezamenlijk doel om iets te bereiken.”

Respondent MH13 voegt met betrekking tot systematisch werken nog toe dat het voor zijn organisatie minder interessant is om samen te werken als sprake is van een bindende regionale planning. De uitleg die de respondent daarbij gaf is dat zijn organisatie op onderdelen voor loopt op andere deelnemers en dat met het gezamenlijke planning er spanning zou ontstaan tussen de fase van zijn organisatie en de planning. Daar komt in het daaropvolgende citaat van respondent MH13 bij dat een regionale planning te complex zou worden.

Respondent MH13: “Ik denk dat het bijna niet anders kan, het is zo complex binnen de afdelingen van de organisatie al om iets van a naar b te brengen. Als je dan ook nog het regionale netwerk daarin wil verknopen, dan ligt er bijna een onmogelijke taak.”

### **Hulpbronnen**

Evenals Holland-Rijnland scoort Midden-Holland op de indicator hulpbronnen met een waarde van 4,2 het op 1 na hoogst van alle netwerken. Opvallend daarbij is dat op item J3 dat gaat over de mate waarin binnen het netwerk voldoende kennis is of betrokken wordt het hoogst scoort van alle regioplatforms met een waarde van 5,4. Ten opzichte daarvan scoort het netwerk echter relatief laag op item J1 dat gaat over de mate waarin voldoende budget beschikbaar is en het item J4. Op beide items behaalt het regioplatform immers een waarde van 3,7. Daarover stellen respondenten het volgende:

Respondent MH15: “Vanmiddag komt de gemeentesecretaris van Waddinxveen erbij zitten. Die is bezig met de Omgevingswet. Dus die schuift aan (...) Het is een ambtelijk netwerk. Maar er is een mogelijkheid om te escaleren naar secretarisniveau. En er is zelfs een mogelijkheid te escaleren naar het bestuur. Dus de lijnen zijn er.”

Respondent MH25: “In het netwerk van de implementatie van de Omgevingswet worden geen expliciete besluiten genomen. de besluiten worden in andere gremia genomen, zoals het bestuurlijk overleg in de regio Midden-Holland en niet in de werkgroep Omgevingswet.”

---

## 4.2.6 ZUID-HOLLAND-ZUID

---

Zuid-Holland-Zuid scoort enkel op de aanwezigheid van de indicator gevoel van urgentie relatief laag met een waarde van 5,6. Op de overige indicatoren daarentegen scoort het netwerk het hoogst van alle regioplatforms. Met betrekking tot de waardes van warm- en koud organiseren blijkt dat het platform waardes van respectievelijk 38,5 en 14,8 op beide het hoogst wordt gescoord van alle netwerken. Wat betreft netwerk vitaliteit scoort het regioplatform met een waarde van 53,3 eveneens het hoogst van alle regioplatforms. In het vervolg van deze paragraaf worden de indicatoren die nog niet besproken zijn behandeld.

## Gedeelde ambitie

Het regioplatform heeft de hoogste score behaald op de aanwezigheid van de indicator gedeelde ambitie, met een waarde van 5,7. Daarbij valt op dat met name het item dat ingaat op de vraag of respondenten zich persoonlijk verbonden voelen met de ambitie van het netwerk een hoge waarde wordt behaald, namelijk 6.0 (item A4). Verder kan opgemaakt worden dat hier in 2016 een projectplan is opgesteld voor het regio brede project Omgevingswet waarin was opgenomen dat onder de drie sporen van informatie en kennis delen, het leer-en oefen spoor en een strategisch spoor in de regio wordt samengewerkt. De drie sporen hebben vervolgens geleid tot een gedeelde agenda:

‘De agenda is opgezet vanuit de ambitie om het regio brede project op proactieve wijze voor de gemeenten en de samenwerking met de ketenpartners te faciliteren. Met respect voor ieders tempo en ruimte latend voor de initiatieven op andere schaalniveaus. Binding houden met alle gemeenten en de andere ketenpartners evenals het behouden van draagvlak via de opgetuigde overlegstructuur is essentieel. (Omgevingsdienst Zuid-Holland-Zuid, 2017).

Op grond van de interviews wordt deze gedeelde agenda ondersteund, en blijkt dat de praktijk van het regioplatform verder reikt dan enkel het zoeken van afstemming middels het delen van informatie en ervaringen.

Respondent ZHZ17: ‘De basis is het samen delen en zo veel mogelijk uitwisselen, maar desondanks gaan we verder dan dat en pakken we ook concrete casussen op om daar ook met elkaar van te leren en elkaars nieuwe rol beter te begrijpen en om daar misschien afspraken over te maken. Met casussen tegen het licht houden om ook te kijken wat verandert er nu. Dus ja, dan ga je toch al ietsje verder denk ik. Dan zit je al heel erg op de nieuwe praktijk in de vingers krijgen met elkaar. En dat gaat wel verder dan enkel kennis uitwisselen dus ja.’

## Commitment

Het regioplatform scoort tot slot met een waarde van 4,9 het hoogst op de indicator commitment. Opvallend daarbij is dat in Midden-Holland het item dat ingaat op de vraag, in hoeverre de achterliggende organisaties de netwerkdeelnemers optimaal ondersteunen om een bijdrage te leveren in het netwerk, het laagst scoort met een waarde van 4,4 (item C4). Eveneens opvallend is dat het regioplatform hoog scoort op item C5 met een waarde van 5,8. De positieve score op commitment blijkt uit de brede betrokkenheid in de werkgroep. Een respondent duidt deze score middels het verschil tussen een overleg op Drechtsteden niveau en het regio brede project Zuid-Holland-Zuid als volgt:

Respondent ZHZ17: ‘(..) Maar iedereen is er altijd en als iemand niet kan, is er een vervanger. Je zit altijd met een tafel vol. En dat is op Drechtsteden niveau weleens anders. Er is een harde kern, maar het komt weinig voor dat alle 7 gemeenten er zijn. Een stukje capaciteit is dat. Ik kan dat moeilijk duiden.’

Respondent ZHZ17 stelt met betrekking tot commitment daarnaast dat binnen het netwerk al op veel onderwerpen samen wordt opgetrokken. Op grond van het volgende citaat kan daarmee eveneens het verband worden gezien tussen het gevoel van urgentie rondom de implementatie van de Omgevingswet en de betrokkenheid bij deze regionale samenwerking. De uitspraak bevat eveneens een eerste aanwijzing waarom volgens de respondent het gevoel van verbondenheid hier groot is, namelijk omdat in het netwerk veel wordt samengewerkt. Ook op grond van deze uitspraak is er weer een aanwijzing van het versterkende effect dat het opzetten van een overlegstructuur, een ‘eerste orde’ effect, heeft op het warme organiseren en hoe de waardes op die indicatoren door de tijd heen te groeien (de opmerking van respondent 10 over ‘alles groeit’).

Respondent ZHZ17: ‘Ja; ik denk dat hier veel samen wordt opgetrokken op onderwerpen. Ik denk ook wel dat de neiging tot samenwerken heel groot is, en dan helpt het als je een Omgevingswet hebt.

En de noodzaak is er ook gewoon als je wat minder capaciteit hebt. Je bent wel gek als je niet probeert erbij te zijn. Want dan mis je wel gewoon heel erg veel.”

Respondent 33 voegt daaraan toe dat ook in dit platform verschillen bestaan tussen de netwerkdeelnemers. Als context bij die opmerking kunnen uitspraken van respondenten ZHZ17 en HZ18 worden aangewend. Beide respondenten stelden immers dat ook in Zuid-Holland-Zuid verschillen bestaan tussen de netwerkdeelnemers en dat daarmee op onderwerpen de input van deelnemers wisselt (Respondenten ZHZ17 en ZHZ18). De verschillen in tempo bleken eveneens uit het reeds gegeven voorbeeld met betrekking tot de Omgevingsvisie van de Hoeksche Waard en de Omgevingsvisie van de Drechtsteden, die nog in ontwikkeling is.

Respondent ZHZ33: “Mijn antwoorden op deze vragen betreffen een gemiddelde. Er is natuurlijk wel verschil tussen de deelnemers. Enkele deelnemers nemen het voortouw, een enkele bungelt wat achteraan. Maar voor het grootste gedeelte zetten we er samen de schouders onder, ieder naar draagkracht.”

Wat betreft de hoge waarde die het regioplatform behaalt op bestuurlijke betrokkenheid is een belangrijke verklaring dat men in de regio in 2017 bijeenkomsten heeft georganiseerd voor zowel raadsleden, als bestuurders. Op beide bijeenkomsten is aan de aanwezigen gevraagd om aan te geven welke van de voorgestelde thema's zij het belangrijkste vinden voor verdere samenwerking en om afstemming te zoeken. De gekozen thema's waren bestuurlijke afwegingsruimte, culturomslag, participatie en bevoegdheden & rolverdeling. Deze thema's hebben tevens gediend als leidraad voor de verdere acties en agenda van het regio brede traject (omgevingsdienst Zuid-Holland-Zuid, januari 2017).

### **Gevoel van verbondenheid**

Het regioplatform scoort tot slot met een waarde van 5,7 het hoogst van alle regioplatforms op de indicator gevoel van verbondenheid. Opvallend daarbij is dat zij het hoogst scoort op de items die gaan over de mate waarin de netwerkdeelnemers zich met elkaar verbonden voelen (item D1) en de mate waarin de netwerkdeelnemers zich door de samenwerking geïnspireerd voelen (item D4), met waarden van respectievelijk 5,8 en 6. Over het gevoel van verbondenheid in Zuid-Holland-Zuid zeggen respondenten het volgende:

Respondent ZHZ33: “We zijn dezelfde taal en begrippen aan het ontwikkelen”

Respondent ZHZ 19:” In de Drechtsteden werken we van oudsher heel veel samen. Dat gaat soms goed, en soms escaleert dat. Dus ik denk wel dat ze misschien meer een wij gevoel hebben dan andere regio's”

Tevens lijkt de uitspraak van respondent ZHZ17 zoals besproken bij commitment over de geschiedenis van regionaal samenwerken in Zuid-Holland-Zuid eveneens een relatie te hebben met gevoel van verbondenheid. Zoals reeds gesteld lijkt het er immers op dat meer samenwerken, leidt tot een hogere waarde op de indicatoren van warm organiseren. Het volgende citaat van Respondent ZHZ17 ondersteunt de bevinding dat er veel wordt samengewerkt. In het citaat legt de respondent uit hoe collega's elkaar in meerdere netwerken/ samenwerkingsverbanden treffen.

Respondent ZHZ17: “(..) Maar daar zitten wel Drechtsteden collega's ook in. Dus het loopt allemaal in elkaar over. Als je aan mij vraagt welk regionale netwerk denk ik niet alleen maar in het hokje Drechtsteden, maar dan zie ik ook gezichten van collega's die op ZHZ-niveau opereren.”

### **Organisatiegraad**

Het regioplatform scoort daarnaast met een waarde van 5,3 het hoogst van alle regioplatforms. Opvallend daarbij zijn de hoge scores die Zuid-Holland-Zuid behaalt op de items die gaan over de mate waarin de organisatorische vorm van de samenwerking behulpzaam is (item G2) en de mate waarin de activiteiten van het netwerk in voldoende mate gecoördineerd worden (item G4), met

waardes van 5,7 en 5,7. Eveneens opvallend is het dat het platform relatief laag scoort op item G5 met een waarde van 4,7. Met betrekking tot de organisatiegraad hier wordt allereerst de governance structuur besproken. In Zuid-Holland-Zuid bestaat er naast het projectleidersoverleg een stuurgroep. In de stuurgroep nemen de secretarissen plaats die elk 1 van de sub-regio's vertegenwoordigen. Tevens nemen in de stuurgroep de directeuren van de uitvoeringsdiensten een plek in. Respondent 18 zei over de stuurgroep het volgende:

Respondent ZHZ18: "Ja! In het netwerk waren we heel erg bezig met experimenteren, en ook de vraag van wat moeten we nou? En wat is nou onze plek? En toen hebben we daar nog best wel lang en heftig over moeten nadenken over de vraag welke concrete projecten we er aan moeten vasthangen. En dat hebben we aan onze stuurgroep, dus de directeuren, gevraagd van zijn dit inderdaad de projecten die we moetengaan doen. En toen zeiden ze ja, en toen zijn we daar mee gestart."

Naast dat de organisatiegraad van het netwerk met een stuurgroep goed wordt beoordeeld zijn respondenten ook tevreden met de keuze om deelprojecten te gaan uitwerken in netwerken. Respondent ZHZ18 zegt daar het volgende over:

Respondent ZHZ18: "Ja! Want het netwerk en die werkgroepen die hebben allemaal aparte opdrachten gekregen, want alles met z'n 10en is niet te doen. En op die manier hebben we deelprojecten gemaakt binnen het netwerk."

Met betrekking tot de twee netwerken- en de wisselwerking tussen het netwerk (Het regio brede netwerk en het netwerk op Drechtsteden niveau) zegt respondent ZHZ17 daarnaast het volgende:

Respondent ZHZ17: "Het is wel wat puzzelen dat er twee netwerken zijn. Als op Drechtsteden niveau een inhoudelijk onderwerp vorm krijgt dan bedenken we oh; dat is eigenlijk best wel interessant voor de andere regio. Zo zijn we afgelopen maanden met een stuk over het DSO bezig geweest. En dat is dan interessant op ZHZ-niveau, en dat delen we dan ook. En dat wordt dan ook als nuttig ervaren."

Tevens blijkt dat twee leden van het regionaal overleg Omgevingswet zitting hebben in de stuurgroep. Op die manier is de verbinding tussen het projectleidersoverleg en de stuurgroep geborgd:

Respondent ZHZ18: "Ja! En de stuurgroep is specifiek voor de Omgevingswet. En in die stuurgroep, komen ze, volgens mij iets minder frequent bijeen in het netwerk, maar we spreken met elkaar altijd over wat er in de stuurgroep besproken wordt sommige deelnemers hebben zowel een plaats in het netwerk als in de stuurgroep zitten. Dus er vindt een vertaalslag plaats in letterlijke zin."

Een andere verklarende factor voor de hoge scores is gestoeld op de bevinding dat de Omgevingsdienst alle facilitaire zaken van de regionale samenwerking op zich neemt. Een respondent zegt hier het volgende over:

Respondent ZHZ19: "Constante factor is de OZHZ die het structureel en heel plichtsgetrouw onderhoudt. En zo een constante factor is heel fijn. Basis op orde. Er moet altijd wel iets of iemand zijn die ervan is. En als de rest dan ook inhoudelijk de input levert en betrokken is, dan loopt dat als een trein."

### **Systematisch werken**

Op de indicator systematisch werken scoort het netwerk met een waarde van 4,5 het hoogst van alle regioplatforms. Opvallend daarbij is dat een waarde van 4,5 ten opzichte van de overige indicatoren relatief laag is. Het is eveneens opvallend dat Zij op het item dat gaat over de vraag of er wordt gewerkt met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren het hoogst scoort met een waarde van 4,9 (item H2) en op het item dat gaat over de vraag of regelmatig wordt gereflecteerd op de samenwerking in het netwerk het laagst met een waarde van 3,9 (item H4). De score op item H2 is goed verklaarbaar op grond van de genoemde bevinding dat er binnen het platform wordt gewerkt op basis van een agenda van het regio brede project Omgevingswet. Met

betrekking tot de relatief lage score die systematisch werken behaalt, stelt een respondent het volgende:

Respondent ZHZ33: “Systematisch werken werkt niet zo goed bij een proces als de implementatie van de Omgevingswet. We passen ons aan bij de voortdurende veranderingen en sluiten aan bij waar de energie zit. Dat is niet altijd voorspelbaar.”

Tegelijkertijd stellen twee andere respondenten dat Zuid-Holland-Zuid met het opzetten van de werkgroepen steeds systematisch werkt, zeker nu de Omgevingswet dichterbij komt en de noodzaak zaken af te stemmen groter wordt.

Respondent ZHZ18: “En dat systematisch werken wordt steeds meer van toepassing. In de werkgroepen is best wel een duidelijke opdracht gegeven en daar moet je dus gewoon met zijn allen aan werken. Dus het heeft te maken met de fase waarin je zit.”

### **Hulpbronnen**

Tot slot scoort dit platform op de indicator hulpbronnen eveneens het hoogst van alle regioplatforms met een waarde van 4,8. Opvallend daarbij is dat het regioplatform het hoogst scoort op de items J1 en J3 met waardes van respectievelijk 5,3 en 5,2. Opvallend met betrekking tot hulpbronnen is, zoals uit het citaat van respondent 17 blijkt dat gewerkt wordt met een budget om op netwerkniveau initiatieven te kunnen bekostigen. Dit is ten opzichte van de overige regioplatforms uniek.

Respondent ZHZ17: “We hebben besloten te gaan werken met een budget. En dat is echt bedoeld om aan de gang te gaan en om dingen te kunnen organiseren. Tot nu toe heeft de OZHZ alles betaald en vandaar dat we nu hebben besloten allemaal een beetje geld in te leggen. En kijk een bestuurlijke bijeenkomst in het najaar, als je een spreker wil dan ben je er zo doorheen. En voor de botsproef hebben wij ook een procesbegeleider ingehuurd en wat er gebeurt, is dat je met elkaar die inspanning betaalt.”

---

## 4.2.7 TUSSENCONCLUSIES NETWERKVITALITEIT

---

Een eerste opvallende bevinding is dat de regioplatforms wat betreft de totaalwaarde van netwerkvitaliteit onderverdeeld kunnen worden in een drietal groepen. Een eerste groep bestaat uit Rijnmond en Haaglanden. Deze groep wordt gekenmerkt doordat de regioplatforms de laagste totaalwaardes hebben behaald met respectievelijk 46,1 en 46,9. Een tweede groep bestaat uit Midden-Holland en Holland-Rijnland. Deze platformen hebben iets hogere scores behaald met totaalwaardes van 49,1 en 48,9. Tot slot is gebleken dat het regioplatform Zuid-Holland-Zuid de hoogste totaalwaarde heeft behaald met een waarde van 53,3.

Wat betreft de scores op de indicatoren van netwerkvitaliteit is het daarnaast opvallend dat elk van de regioplatforms een gelijksoortig beeld laat zien op de indicatoren: gevoel van urgentie (waardes tussen 5,6 en 6,2), vertrouwen (waardes tussen 5,1 en 9), aanwezigheid van bruggenbouwers (waardes tussen 5 en 5,5) en proceskwaliteit (waardes tussen 4,8 en 5). Met betrekking tot de overige indicatoren valt op dat de scores die de regioplatforms op de individuele indicatoren gelijke trend houden met de onderverdeling in de groepen. Opvallende uitkomsten daarentegen zijn wel de relatief hoge score van Haaglanden op systematisch werken, de relatief hoge score van Holland-Rijnland op gedeelde ambitie en de relatief hoge score van Midden-Holland op organisatiegraad.

Met betrekking tot de scores op warm organiseren valt eveneens te concluderen dat Rijnmond en Haaglanden het laagst scoren, Holland-Rijnland en Midden-Holland wederom gemiddeld en Zuid-Holland-Zuid het hoogst. Wat betreft de scores op koud organiseren daarentegen is het opvallend dat Haaglanden relatief gezien hoger scoort op koud organiseren, dan warm organiseren. Tot slot blijkt dat Zuid-Holland-Zuid op warm- en koud organiseren het hoogste scoort.



Uiteindelijk is op grond van de interviews en de waardes een indicatie dat er bij de indicatoren van warm organiseren sprake is van een zichzelf versterkend effect. Dat wil zeggen dat een stijging op een indicator een positief effect heeft op de overige indicatoren.

---

## 4.3 DE INITIATIEVENSPIRAAL

---

---

### 4.3.1 RIJNMOND

---

Deelnemers aan de vragenlijst gaven aan dat het regioplatform zich in de volgende fase bevindt: pril idee fase (1 respondent), de inspiratiefase (1 respondent), de planningsfase (9 respondenten) en de ontwikkelfase (5 respondenten). Op grond van de interviews komt eenzelfde beeld naar voren. Immers stellen de verschillende geïnterviewde programmanagers dat het platform schommelt tussen de planningsfase en de ontwikkelfase. Zo geven verschillende respondenten aan dat binnen het netwerk initiatieven worden genomen, er zowel pilots zelfstandig- als met elkaar worden opgezet en dat daarbinnen wordt geprobeerd om samen te werken en te leren (respondenten R1, R2, R3,R4,R5,R6 en R7). Daarentegen, zoals later in dit hoofdstuk ook blijkt, is men hier nog bezig om de volgende stap te zetten in de regionale samenwerking. Op grond daarvan wordt vastgesteld dat het netwerk zich momenteel in de planningsfase bevindt. De fasen van het pril idee en inspireren zijn volgens de meeste respondenten daarbij al gepasseerd. Respondent 1 plaatst echter wel een duidelijke kanttekening bij de verschillende te onderscheiden fasen. Hij zegt het volgende:

Respondent R1: “En als je zegt van het periodiek bijeen komen en het over onderwerpen spreken en dat bij elkaar brengen is het eindproduct. Dat zit gewoon in de realisatiefase (...) En misschien moet je wel zeggen, en je zou zelfs kunnen zeggen dat je naar een soort inbedding toe wilt, omdat het implementatietraject een proces is dat geen begin en geen einde heeft. Het is altijd klaar, maar nooit af.”

---

### 4.3.2 HAAGLANDEN

---

Deelnemers aan de vragenlijst in Haaglanden geven aan dat het regioplatform zich volgens hen in de volgende fase bevindt: de inspiratiefase ( twee respondenten), de planningsfase (6 respondenten) en de ontwikkelfase ( 2 respondenten). De respondenten plaatsen de samenwerking overwegend in de planningsfase. Uit de interviews komt echt een ander beeld naar voren. Afhankelijk van het onderdeel van het netwerk bevindt het netwerk zich volgens de respondenten in de planningsfase, ontwikkelfase en deels in de realisatiefase. Respondenten stellen immers dat de werkgroep Water al een eindproduct heeft opgeleverd, namelijk een bouwsteen, en dat deze bouwsteen zelfs al is gebruikt bij de ontwikkeling van een gemeentelijke omgevingsvisie (respondenten H8 en H9). Omdat nog niet alle gemeenten in het eindstadium zijn van het ontwikkelen van een omgevingsvisie is de bouwsteen slechts in een enkel geval gebruikt (respondent H8). De overige werkgroepen zijn daarnaast voorbij de planningsfase en bezig met de ontwikkeling van een bouwsteen.

Respondent H9: “Wat denk ik goed is om te zeggen; er worden binnen het programmamanager overleg diverse zaken opgestart, vanuit verschillende werkgroepen. En niet iedere werkgroep zit in dezelfde fase. Dus je hebt werkgroepen die al producten aan het ontwikkelen zijn in de praktijk. Zo worden er handreikingen gemaakt voor grensoverschrijdende thema's. Dan zou je kunnen zeggen die zit gewoon in een ontwikkelfase; een fase waarin we met elkaar dingen aan het ontdekken zijn. En tegelijkertijd zijn we nieuwe projecten aan het bedenken, en ook aan het bedenken aan welke eisen die moeten voldoen en wat de doelen zullen worden. En dan zit je veel meer in de planningsfase.”

De verklaring dat de werkgroepen nog niet in de realisatiefase zitten, wordt gevonden in het volgende korte citaat:

Respondent H7: “Want het idee was dat de factsheets bouwstenen zijn voor de omgevingsvisies. Maar dat is nog niet gebeurd, omdat er geen gemeenten zijn met een omgevingsvisie.”

---

#### 4.3.3 HOLLAND-RIJNLAND

---

Deelnemers aan de vragenlijst in geven aan dat het regioplatform zich volgens hen in de volgende fasen bevindt: de inspiratiefase (vijf respondenten), de planningsfase (vijf respondenten) en de ontwikkelfase (twee respondenten). Op grond van de uitkomsten van de vragenlijst plaatsen respondenten de samenwerking overwegend in een eerdere fase dan de respondenten van Rijnmond en Haaglanden. Dit is opvallend. Respondenten gaven in te interviews immers aan dat in het platform Rijnland veel gezamenlijke initiatieven zijn ontstaan. Enkele voorbeelden zijn een Omgevingsacademie, het ontwikkelen van een Omgevingswetspel en het werken aan een regionale omgevingsvisie. Het netwerk gaat wel degelijk verder dan de planningsfase, en bevindt zich op één onderdeel zelfs als in de verspreidingsfase. Immers, het Omgevingswetspel dat is ontwikkeld, spreidt zich inmiddels ook uit over de andere regioplatforms (respondenten HR10, HR11 en HR12). De opmerking die de programmanager van de gemeente Oegstgeest tot slot over de te onderscheiden fasen heeft gemaakt is dat zij het netwerk daarbij vooral ziet als aanjager en dat het platform nieuwe (kleine) samenwerkingsverbanden organiseert vanuit het netwerk en dat het hier dus verschilt in welke fase welke onderdelen van het netwerk zich bevinden (respondent HR10). Deze laatste bevinding komt sterk overeen met de conclusie over de te onderscheiden fasen van een samenwerking in Haaglanden.

---

#### 4.3.4 MIDDEN-HOLLAND

---

Deelnemers aan de vragenlijst geven aan dat het netwerk zich volgens hen in de volgende fasen bevindt: de inspiratiefase (een respondent), de planningsfase (zes respondenten), de ontwikkelfase (vier respondenten) en de realisatiefase (één respondent). Uit de interviews met een aantal van de respondenten komt echter naar voren dat zij moeite hadden met de theorie over de fasering van het netwerk, omdat de verschillende fasen volgens hen impliceren dat sprake is van een samenwerking rondom een project met als einddoel om gezamenlijk iets op te leveren. Dit is volgens alle respondenten niet het doel van het netwerk. Er zijn weliswaar veel pilots in de regio, en er wordt dus veel geëxperimenteerd, maar dat staat volgens de respondenten los van het netwerk (respondenten MH13, MH14 en MH15). Daarnaast stelt een respondent dat Midden-Holland zich niet meer in een inspiratiefase kan bevinden. Het netwerk bestaat immers al 3,5 jaar, dus is in die zin wel degelijk sprake van de realisatie van een praktijk die werkt (Respondent MH15). Deze bevinding stemt overeen met de uitspraak van respondent 1 van Rijnmond. Tevens wordt gesteld dat deze bevinding verwantschap heeft met de theorie. Immers de praktijk die werkt (het opzetten van een netwerk) komt overeen met wat Provan en Kenis (2008) eerste orde effecten noemen: Het opzetten van persistente kennisrelaties en netwerkvorming. Over de fase van de samenwerking stellen respondenten MH16 en MH13 tot slot het volgende. Blijkens de uitspraak van respondent MH13 bestaat een onderscheid tussen de fase waar afzonderlijke netwerkdeelnemers zich in bevinden en het netwerk. Respondent 13 zegt het volgende hierover:

Respondent MH13: “Na ja de realisatiefase... ik hoop dat ik dat ingevuld heb, er was geen gezamenlijk doel. Dus je kan niet zeggen of je in de realisatiefase bent. Stel je zit van tevoren op een gelijk niveau op het ontwikkelen van de Omgevingsvisie bijvoorbeeld. Dan kan je gelijk oplopen en kan je bouwstenen ontwikkelen die helpen. Maar wij lopen bijvoorbeeld heel erg voorop, terwijl anderen wat verder achter lopen. Dus dat loopt volledig uit de pas. Dus kan je ook geen gezamenlijke doelstelling hebben. (...) Wij zitten in de realisatiefase als gemeente, maar zit het netwerk in de realisatiefase? En dat kun je alleen weten als de externe stakeholders als alle stakeholders in die realisatiefase zitten. Dus dat netwerk zit dan niet in de realisatiefase.”

---

### 4.3.5 ZUID-HOLLAND-ZUID

---

Deelnemers aan de vragenlijst in geven aan dat het netwerk zich volgens hen bevindt in de volgende fase: de planningsfase (3 respondenten), de ontwikkelfase (8 respondenten). Dit beeld is eveneens sterk naar voren gekomen in de interviews, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Respondent ZHZ17: ‘‘Nou ik denk, ik zit zelf in die planningsfase en in de ontwikkelfase. Zo heb ik het denk ik ook ingevuld. Als ik gewoon kijk naar invoering van de Wet. We proberen... we hebben heel lang gepraat en gewacht en het aangekeken en op een gegeven moment, de tijd schrijdt voort en de contouren van de Omgevingswet worden steeds duidelijker. We zijn heel erg aan het experimenteren, met Dordrecht hebben we een botsproef georganiseerd, waarvan we dinsdag de tweede sessie hebben gehad.’’

Daarnaast geven respondenten aan dat hier sinds begin dit jaar werkgroepen zijn opgezet op diverse thema's. Ook in de werkgroepen is het de doelstelling om samen op thema's zich voor te bereiden op de komst van de Omgevingswet (respondenten ZHZ17, ZHZ18 en ZHZ19).

---

### 4.3.6 TUSSENCONCLUSIES INITIATIEVENSPIRAAL

---

Een belangrijke bevinding is dat het per (onder)deel van een netwerk verschillend is in welke fase dat onderdeel zich bevindt. Zo is gebleken dat verschillende netwerken werkgroepen zijn opgezet die zich variërend tussen de planningsfase tot de realisatiefase bevinden. Het is lastig om elk van de netwerken op een eenduidige manier in te delen in een bepaalde fase. Wel kan op grond van de fasering van alle netwerken een eerste indicatie worden opgemaakt van de doelen die een netwerk heeft gesteld. Zo stellen de netwerkdeelnemers van Rijnmond en Midden-Holland dat de doelen van het netwerk niet verder reiken dan het uitwisselen van kennis en ervaring. De regioplatforms Haaglanden, Holland-Rijnland en Zuid-Holland-Zuid daarentegen hebben wel gezamenlijke initiatieven gerealiseerd, dan wel een structuur opgezet waarbinnen een gezamenlijk doel gerealiseerd dient te worden.

---

## 4.4 NETWERKOPBRENGSTEN

---

In de onderstaande tabellen 7 en 8 worden de scores op de indicatoren van netwerkopbrengsten en van de netwerkopbrengsten in totaal per netwerk weergegeven.

**TABEL 7: SCORES NETWERKOPBRENGSTEN (PER INDICATOR) VAN DE REGIOPLATFOMS**

	<b>Doelrealisatie van het netwerk</b>	<b>Innovaties van het netwerk</b>	<b>Voortgang van het netwerk</b>	<b>De bijdrage aan kennis van de individuele organisaties</b>	<b>Baten/lasten voordeel van de individuele organisaties</b>	<b>Meerwaarde voor de individuele organisaties.</b>
<b>Rijnmond</b>	3,9	4,5	4,5	5,5	5,8	<b>5,8</b>
<b>Haaglanden</b>	4,1	4,6	4,2	5,6	5,3	<b>5,4</b>
<b>Holland-Rijnland</b>	4,5	5,1	4,6	5,8	5,3	<b>5,6</b>
<b>Midden-Holland</b>	3,9	4,6	4,9	6	6	<b>5,8</b>
<b>Zuid-Holland-Zuid</b>	5,1	5,4	5,8	6,2	5,4	<b>6</b>

\* De scores van netwerkopbrengsten betreffen de gemiddelde waarden van de indicator over de gemeten items per indicator  
\*\* De maximaal te behalen waarde per indicator is 7

---

**TABEL 8: TOTAALSCORES NETWERKOPBRENGSTEN VAN DE REGIOPLATFOMS**

Netwerkopbrengsten totaal	Netwerkopbrengsten netwerk	Netwerkopbrengsten individueel
Rijnmond	29,7	12,6
Haaglanden	29,2	12,9
Holland-Rijnland	31,9	15,2
Midden-Holland	31,2	13,4
Zuid-Holland-Zuid	33,9	16,3
		17,1
		16,3
		16,7
		17,8
		17,6

\* De totaalscores van netwerkopbrengsten zijn tot stand gekomen door de gemiddelde waarden op de indicatoren van netwerkvitaliteit bij elkaar op te tellen.  
\*\* De maximaal te behalen waarde van netwerkopbrengsten totaal is 42; Netwerkopbrengsten netwerk 21 en netwerkopbrengsten individueel 21.

#### 4.4.1 INDICATOREN MET EEN GELIJKSOORTIG BEELD

##### Bijdrage aan doelen van individuele organisaties

De netwerken scoren goed op de indicator die gaat over de mate waarin het regioplatform een bijdrage levert aan de kennis over de Omgevingswet bij individuele organisaties. Zo stelt respondent MH13 dat het in Midden-Holland draait om kijken, inspireren en van elkaar leren in de overleggen en dat ervaringen van bijvoorbeeld pilots met elkaar worden gedeeld (respondent MH13). Een andere respondent uit dit netwerk benoemt dit ook en stelt dat het overleg ook juist bedoeld is om kennisuitwisseling te stimuleren via presentaties en gezamenlijke initiatieven (respondent 3, Rijnmond). Eenzelfde beeld is gegeven door respondent 7 van Haaglanden die stelt dat binnen het netwerk veel kennis wordt gedeeld over pilots en gezamenlijke activiteiten (Respondent H7) en tot slot een citaat van Respondent 2 van het regioplatform Rijnmond.

Respondent R2: *“En het samenwerken levert kennis op. Omdat iedereen op verschillende tempo’s zit, kan je daar kennis halen om te achterhalen hoe jouw volgende stap eruitziet of hoe hebben zij dat gedaan.”*

##### Kosten/Baten

Daarnaast blijkt dat de investering aan tijd, geld en middelen voor iedere organisatie opweegt tegen het zelfstandig uitvoeren van de activiteiten. De scores op deze indicatoren lijken daarbij sterk samen te hangen met de bijdrage aan kennis die de samenwerking voor alle organisaties oplevert. Door de opgezette governance structuur kan het delen van kennis en ervaringen op een zeer laagdrempelige manier worden gedaan. Daarnaast levert het netwerk volgens veel van de respondenten relevante contacten op met overige programmanagers en collega’s van andere organisaties. Daarnaast gaf respondent R1 aan dat binnen zijn netwerk een aantal partijen er overduidelijk meer geld en tijd insteken dan de andere deelnemers en dat de programmanagers die vooral deelnemers zijn behalve de uren dat zij aanwezig zijn bij het overleg er weinig tijd in hebben gestoken. Zoals besproken in 4.3 is er sprake van eenzelfde verhouding wat betreft de hoeveelheid tijd, geld en middelen die de netwerkdeelnemers investeren in de samenwerking in de overige netwerken. Om die reden worden de scores van de organisaties die in elk van de regio’s het meeste tijd, geld en/of middelen investeren in de samenwerking in de onderstaande tabel 9 getoond. Haaglanden ontbreekt in de tabel omdat er zoals besproken daar geen sprake is van een organisator of facilitator.

**TABEL 9: SCORES OP BATEN/LASTEN INDICATOR VAN NETWERKOPBRENGSTEN VAN DE REGIOPLATFORMS**

Rijnmond: DCMR, Provincie Zuid-Holland, GGD Rotterdam, Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, Gemeente Rotterdam en Gemeente Nissewaard.	4,8
Holland-Rijnland: Gemeente Leiden	5
Midden-Holland: Omgevingsdienst Midden-Holland	7
Zuid-Holland-Zuid: Omgevingsdienst Zuid-Holland-Zuid	6
<b>*De maximale waarde die een score kan aannemen is 7</b>	
<b>** Haaglanden ontbreekt omdat er binnen dat netwerk geen duidelijk te onderscheiden organisator (en) /Facilitator(en) te onderscheiden zijn.</b>	

Op grond van tabel 9 wordt geconcludeerd dat ook de organisator(en) of facilitator(en) van elk van de regioplatforms aangeven dat de investering die zij in het netwerk doen, opweegt tegen het zelfstandig doen van activiteiten. Wel valt op dat de scores voor zowel Rijnmond van 5,8 naar 4,8 en Holland-Rijnland van 5,3 lager worden. De scores van Midden-Holland en Zuid-Holland-Zuid worden echter hoger en gaan respectievelijk van 6 naar 7 en van 5,4 naar 6.

#### **Meerwaarde voor individuele organisaties**

De regioplatforms hebben een grote meerwaarde voor individuele organisaties in de zin van dat het bijdraagt aan de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet van de betrokken organisaties. Daarmee voorzien de regioplatforms goed in het oorspronkelijke doel en dat is om eenduidig en vanuit een gedeeld belang aan de verschillende deelopgaven van de Omgevingswet te werken. Uit de interviews blijkt wel dat de meerwaarde verschillen is voor de diverse netwerkdeelnemers. Zo geeft de programmanager van de Veiligheidsregio Haaglanden aan dat de grootste opbrengst het uitbreiden van haar netwerk is (Respondent H8). Twee andere respondenten gaven het volgende aan:

Respondent H9: “En je weet beter waar mensen mee bezig zijn. Een vraag waar ik tegenaan liep op gebied van DSO en ik heb contact gezocht met iemand van de gemeente Leidschendam omdat ik weet dat ze daar concreet mee aan het werk zijn (...) Grensoverschrijdende thema's als water, gezondheid en veiligheid. En bij digitalisering. Bij deze onderwerpen bundelen wij aantoonbaar onze krachten en delen wij actief kennis en informatie.”

Respondent R39: “Het netwerk heeft me al goede contacten met andere organisaties opgeleverd, waardoor ik de afstemming over een onderwerp makkelijker kon organiseren. Het beeld dat een ander heeft van de Omgevingswet is ook waardevol.”

Respondent 13 van Midden-Holland gaf daarnaast aan dat hij de meerwaarde van het netwerk vooral terugziet wanneer hij informatie krijgt van andere gemeenten over waar zij tegen aan zijn gelopen initiatieven zoals pilots (respondent MH13). Opvallend is daarnaast dat bij de interviews in de regio Rijnmond sterk werd benadrukt dat het met elkaar in gesprek zijn, het zoeken van afstemming al een heel belangrijk resultaat van het netwerk is (respondenten R1 en R2 ) en dat dus eigenlijk de scores op de indicatoren van warm organiseren als opbrengst beschouwd kunnen worden.

Respondent R1: “(..)Maar het levert dus vooral aan de warme kant iets op. En uit het netwerken ontstaan vervolgens weer meer initiatieven. En je weet elkaar gewoon makkelijker te vinden en je weet waar iemand mee bezig is. Dus je kan veel makkelijker in het netwerk iemand gaan opzoeken! Als dat nodig is of als je daar behoefte aan hebt.”

---

## 4.4.2 RIJNMOND

---

Rijnmond scoort op de indicatoren van de netwerkopbrengsten van het netwerk het laagste met een waarde van 12,6. Opvallend is dat Rijnmond op de indicatoren doelrealisatie en innovaties het laagst scoort van alle regioplatforms, met waardes van respectievelijk 3,9 en 4,5. Op de indicator voortgang scoort Rijnmond daarnaast het op 1 na laagst met een waarde van 4,5.

### **Doelrealisatie.**

Met een waarde van 3,9 scoort Rijnmond het laagst van alle regioplatforms op doelrealisatie. Een belangrijke verklaring voor deze waarde wordt gevonden in het feit dat respondenten aangeven dat binnen het netwerk geen doelen zijn gesteld in de zin van dat er tot een bepaald eindproduct moet worden gekomen. Wel is het zo dat elk van de respondenten aangaf dat het elkaar leren kennen, van elkaar leren en te inspireren een duidelijk impliciet doel is van het regioplatform. De volgende citaten illustreren dit:

Respondent R1: “Nee er zijn niet echt doelen vastgesteld. Het netwerk is het doel zou je kunnen zeggen. We proberen ook nog wel iets te bereiken. Samen die implementatiefase doorkomen. Het samen bedenken van de oplossingen die we nodig hebben. Dat zit meer in het netwerk, dan in hele concrete resultaten die we vooraf vastgesteld zijn.”

Respondent R39: “Er zijn m.i. geen concrete doelen afgesproken, dus dan kun je ze ook niet realiseren. Als iemand een idee heeft, is er voldoende ruimte om dit naar voren brengen en te medestanders te vinden.”

### **Innovaties**

Het netwerk scoort laag op de stellingen die gaan over de mate waarin het netwerk innovaties realiseert die bijdragen leveren aan de doelen van organisaties en de mate waarin er binnen het netwerk nieuwe initiatieven van de grond komen. Daarbij scoort dit platform zowel op het item dat gaat over de mate waarin met het netwerk innovaties gerealiseerd worden die bijdragen aan de realisatie van doelen van de organisaties (item L1) en de mate waarin er binnen het netwerk nieuwe initiatieven van de grond komen (item L2) een waarde van 4,5. Daarmee zij eveneens relatief laag ten opzichte van de overige platformen. Als verklaringen geven respondenten daarbij aan, en dat ligt in overeenstemming met wat besproken is bij de indicator doelrealisatie, dat het daadwerkelijke realiseren van gezamenlijke producten en/of innovaties niet behoort tot de doelstellingen van het regioplatform (Respondenten R1 en R2).

### **Voortgang**

Tot slot scoort Rijnmond ook relatief laag op de mate waarin het voldoende voortgang boekt met een waarde van 4,5. Tegelijkertijd geldt ook voor deze indicator van netwerkopbrengsten dat de score op voortgang afhankelijk is van waaruit de voortgang wordt beoordeeld. Zo stellen respondenten dat zij tevreden zijn met het feit dat het regioplatform er is, en de bijdrage die het regioplatform levert aan de implementatie van de Omgevingswet in de eigen organisatie (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6). Dit blijkt eveneens uit de hoge waardering van de netwerkopbrengsten die zich richten op de individuele opbrengsten. Desondanks lijkt het in Rijnmond lastiger om samenwerking te bewerkstelligen. Zoals reeds gesteld, is Rijnmond de grootste, en tevens meest diffuse regio. Één respondent zegt het volgende over de voortgang van Rijnmond:

Respondent R20: “Het schaalniveau is enerzijds remmend, maar misschien kan je stellen dat het gestaag stapjes de goede kant op maakt. Die indruk heb ik zeker, en ook daar merk ik dus, en dat is een algemener punt ook, het belang van persoonlijke relaties. De 1e keer kwam ik daar en kende ik misschien 2 of 3 mensen. Dus af en toe een handje. Als je vaker komt ken je meer mensen en zij kennen jou. En dat duurt bij een grotere groep langer dan bij een kleine groep, maar het is wel handig want er komen dingen uit voort.”

De totale waarde van netwerkopbrengsten van Rijnmond is tot slot het op 1 na laagst van de regioplatforms met een waarde van 29,7. Opvallend daarbij is dat het regioplatform het laagst scoort op de netwerkopbrengsten van het netwerk met een waarde van 12,6. Daarentegen scoort Rijnmond relatief hoog op de netwerkopbrengsten op individueel niveau met een waarde van 17,1.

---

#### 4.4.3 HAAGLANDEN

---

Haaglanden scoort, samen met Rijnmond, relatief lager dan de overige netwerken. Opvallend daarbij is dat zij evenals Rijnmond met een waarde van 3,9 hierop het laagst scoort op doelrealisatie. Op de indicatoren innovaties en voortgang scoort het netwerk relatief hoger met waarden van respectievelijk 4,6 en 4,9. De waarde van voortgang daarnaast is voor Haaglanden ten opzichte van de andere regioplatforms het op 1 na hoogst.

##### **Doelrealisatie.**

Op doelrealisatie scoort dit platform een waarde van 3,9. Een respondent zegt hierover het volgende:

Respondent H9: “De enige doelen die wij volgens mij hebben gesteld is dat er werkgroepen zijn ingesteld. En de ene werkgroep heeft een meer concrete opdracht dan de andere werkgroep. Als je bijvoorbeeld financiën en juridisch pakt, die komen alleen bij elkaar als er een vraagstuk is.”

Tevens heeft 1 van de werkgroepen, namelijk de werkgroep water, al een eindproduct opgeleverd. Dit betreft een handreiking die is gebruikt bij het ontwikkelen van een omgevingsvisie in de gemeenten. De overige werkgroepen op de thema's veiligheid en gezondheid zijn naar een eindproduct aan het toewerken.

##### **Innovaties**

Op de indicator van netwerkopbrengsten van het netwerk die zich richt op de mate waarin er binnen het netwerk innovaties gerealiseerd worden, scoort het netwerk eveneens relatief laag met een waarde van 4,6. Opvallend daarbij is dat Haaglanden relatief hoog scoort op het item dat ingaat op de mate waarin in het netwerk innovaties worden gerealiseerd (item L1) ten opzicht van het item dat gaat over de mate waarin in het netwerk nieuwe initiatieven van de grond komen (item L2). Met betrekking tot een innovatie die is gerealiseerd vertelde een respondent het volgende:

Respondent H9: “binnen het netwerk is een aanpak ontwikkeld m.b.t. grensoverstijgende onderwerpen.

##### **Voortgang**

Op de mate waarin voldoende voortgang wordt geboekt scoort het platform het laagst met een waarde van 4,2. Dit is een opvallende score, zeker omdat is gebleken dat binnen het netwerk ten opzichte van Rijnmond, meer producten zijn opgeleverd dan in dat netwerk. Een verklaring hiervoor is in belangrijke mate te vinden in uitspraken van respondenten dat zij meer tempo wensen in de werkgroepen, maar dat ze te kampen hebben met een gebrek aan tijd en capaciteit om eerder de doelstellingen van de werkgroepen te behalen (respondent H7, H8, H9 en H23). Eveneens geeft respondent H9 aan dat er binnen de regio veel mensen wisselen van een baan en dat daarmee de continuïteit van de regionale samenwerking onder druk staat (respondent H9).

---

#### 4.4.4 HOLLAND-RIJNLAND

---

Holland-Rijnland scoort gemiddeld tot goed op de indicatoren van netwerkopbrengsten op netwerkniveau. Opvallend is dat dit netwerk relatief hoog scoort op de mate waarbinnen de doelen gerealiseerd worden met een waarde van 4,5. Op innovaties scoort het netwerk eveneens relatief hoog met een waarde van 5,1. Op voortgang heeft het een waarde van 4,6.

## Doelrealisatie.

Op doelrealisatie behaalt het met een waarde van 4,5 een relatief hoge score ten opzichte van de overige regioplatforms en daarmee scoort zij na Zuid-Holland-Zuid het hoogste op de doelrealisatie van het netwerk. Reeds is beschreven zij zich op onderdelen bevindt in de realisatiefase en zelfs de verspreidingsfase. Zo zijn uit het netwerk verschillende gezamenlijke initiatieven ontstaan. Dit komt overeen met het beeld dat door respondent is geschetst over dat Holland-Rijnland een actieve club is waar vanuit het netwerk veel initiatieven zijn ontstaan (respondenten HR10 en HR12).

Respondent HR11: ‘De opkomst is bijvoorbeeld niet altijd 100%, maar dat is dus wel de meerwaarde. Dat je van elkaar leert, wat doet iedereen, waar kan je elkaar vinden en wat kan je ook nog uitzetten. Dus welke opdrachten kan je gezamenlijk doen (...) Ik denk dat we kennis met elkaar kunnen delen en dat we daardoor allemaal een stapje verder kunnen.’

## Innovaties

Dit beeld komt ook terug in de hoge score die het netwerk behaalt op de mate waarin binnen het netwerk innovaties zijn gerealiseerd (item L1) en de mate waarin nieuwe initiatieven van de grond komen (item L2) met een gemiddelde waarde van 5,1. Opvallend daarbij is dat op item L2 met een waarde van 5,3 het hoogst wordt gescoord van alle regioplatforms. Dit blijkt ook uit de activiteiten die uit het netwerk zijn voortgekomen. Zo is binnen de Leidse regio naast het overleg van afstemming een leerkring opgericht waarbinnen verschillende organisaties en overheden aan de slag gaan met het uitwerken van hun leervragen over het omgevingsplan. Tevens is er een Living lab waar verschillende organisatievraagstukken die leven rond de Omgevingswet en die vervolgens door studenten worden vertaald naar concrete afstudeeronderzoeken omtrent de Omgevingswet. Eveneens is een Omgevingswet spel ontwikkeld waarbinnen deelnemers met behulp van concrete casuïstiek en opdrachten de implicatie van het werken in de geest van de Omgevingswet met elkaar onderzoeken. Tot slot is er eveneens een Omgevingsacademie opgericht voor verdieping op thema's. Een respondent zegt hierover het volgende:

Respondent HR11: ‘Wat betreft innovaties denk ik dat als er meer voortgang is, dan kan je meer innoveren. Als we het gevoel hebben dat we echt dingen oppakken, zo van we gaan samen iets uitzoeken, en daar komen we met een systeem voor, dan gaan we ook meer innoveren met elkaar. En ik denk dat innoveren daar een beetje zit. Ja en ik denk dat er nog best wel wat onderwerpen zijn waar we zelfs binnen dit platform nog stappen kunnen maken.’

## Voortgang

Wat betreft de voortgang scoort het netwerk gemiddeld met een waarde van 4,6. Respondenten gaven met name aan dat volgens hen nog wel een tandje bij kan, zeker nu de inwerkingtreding van de Omgevingswet snel dichterbij komt (respondent HR12). Tegelijkertijd speelt ook, zoals reeds besproken, in deze regio dat niet iedere netwerkdeelnemer evenveel tijd kan investeren in de samenwerking. Daarbij is met name het citaat van respondent HR11 opvallend. Dit citaat bevat immers aanwijzingen over het belang van tussentijdse uitkomsten:

Respondent HR11: ‘En als het eenmaal loopt dan gaan mensen ook weer meedoen. Net als die kennisgroep Omgevingswet. We zijn er al in Leiden mee begonnen. De manager vroeg om vanuit de wet mensen mee te nemen wat gaat er veranderen? Op tafel gegooid, en uiteindelijk zijn er toch weer meer mensen aangehaakt. Het groeit wel.’

---

## 4.4.5 MIDDEN-HOLLAND

---

Midden-Holland scoort wisselend op de indicatoren van netwerkopbrengsten op netwerkniveau. Zo scoort zij met een waarde van 4,1 gemiddeld op de indicator doelrealisatie. Op de indicator innovaties scoort het netwerk met een waarde van 4,6 eveneens gemiddeld. Wat betreft voortgang scoort het netwerk met een waarde van 4,6 ten opzichte van de andere regioplatforms tot slot relatief hoog.



## Doelrealisatie

Zo blijkt allereerst dat dit netwerk relatief laag scoort als het gaat om de mate waarin het de afgesproken doelen realiseert. Op die indicator heeft Midden-Holland een waarde van 4,1 behaald. Respondent MH13 stelt met betrekking tot de doelen dat, overeenkomstig met wat eerder besproken is, geen duidelijke netwerkdoelen zijn vastgesteld. Tegelijkertijd benoemt respondent MH13, evenals de respondenten MH14 en MH15, dat als het gaat om het delen van kennis het netwerk zijn doelen wel behaalt. Zoals blijkt uit het citaat van respondent MH14 moet het hier ook op die manier worden gezien. De doelen van de organisatie zijn volgens de respondent leidend en het netwerk ondersteunt in de realisatie van die doelen (Respondent MH14). Tevens stelde respondent MH15 dat het hebben van een netwerk in 2016 een behoefte was in de regio. In dat kader wordt gesteld dat het netwerk hoog scoort op het realiseren van die doelen. De lagere waardering van doelrealisatie is volgens de respondenten te herleiden tot het feit dat geen duidelijke doelen zijn vastgesteld en het om die rede laag is beoordeeld (respondenten MH13, MH 14, MH15 en MH16).

Respondent MH14: *“Nee, maar voor mij is de ambitie vooral het uitwisselen van informatie. Wie heeft welke kennis, gebruikmaken van elkaars kennis en je ziet dat we de laatste keren wat meer op inhoud gaan zitten. We gaan dieper de materie in (..) Je kan hier kennis halen en ervaringen uitwisselen omdat je als eigen organisatie doelen hebt in het netwerk.”*

De bevinding dat het netwerk de organisaties ondersteunt bij de implementatiedoelen van elk van de afzonderlijke organisaties wordt ondersteund door een antwoord dat respondent MH15 gaf op de vraag of het weleens gebeurt dat netwerkdeelnemers alleen informatie komen brengen en in sommige gevallen geen input (kunnen) leveren:

Respondent MH15: *“En de ander zegt ook weleens ik kom wat halen, omdat ik niks te brengen heb ook. Haal alsjeblieft. We zijn 1 overheid.”*

## Innovaties

Op de volgende indicator die gaat over de mate waarin er binnen het netwerk innovaties worden gerealiseerd en de mate waarin nieuwe initiatieven van de grond komen, scoort het netwerk gemiddeld met een waarde van 4,6. Evenals bij de indicator over doelrealisatie speelt ook bij deze indicator mee dat binnen het netwerk het doel niet is om innovaties te realiseren en/of nieuwe initiatieven van de grond te laten komen. Wel geeft een respondent het volgende aan:

Respondent MH13: *“Soms zie ik inderdaad weleens zaken waarvan ik denk; misschien is dat wat voor ons? Dat gaan we overnemen. Bijvoorbeeld de omgevingsverordeningen die we dankzij Gouda hebben gekregen. We zijn zelf ook wel bezig. We zijn bijvoorbeeld zelf ook bezig geweest met de inventarisatie van de verordeningen, de indeling die de verordeningen die wel ingaan in het omgevingsplan.”*

## Voortgang

Tot slot scoort het netwerk goed met betrekking tot de voortgang binnen het netwerk. Een verklaring daarvoor is dat elk van de respondent eenduidig is geweest in de doelen van het netwerk, namelijk kennis en ervaringen delen, en dat het netwerk als zodanig goed functioneert en goed in die behoefte voorziet (respondenten MH13, MH14 en MH15). Respondent 13 zegt hierover het volgende:

Respondent MH13: *“Nou, de mensen in het netwerk helpen ons mede om onze ambities te verwezenlijken. Want als het gaat over het Omgevingsplan. Veel gemeenten zijn bezig met integratie van verordeningen, dus vooruitlopend op het Omgevingsplan een omgevingsverordening te maken. Die hebben we dan 1 op 1 in het Omgevingsplan kunnen fietsen, nou daar is de gemeente Gouda bijv. In het netwerk die zetten daar veel effort op. Wij krijgen dan de formats en we lenen producten om er zelf ook iets sneller mee aan de slag te kunnen dan we van tevoren hadden verwacht.”*

---

#### 4.4.6 ZUID-HOLLAND-ZUID

---

Zuid-Holland-Zuid scoort op alle indicatoren van netwerkopbrengsten op netwerkniveau de hoogste scores behaalt. Zo scoort het netwerk met een waarde van 5,1 het hoogst van alle regioplatforms op doelrealisatie. Met waarden van 5,4 en 5,4 scoort zij eveneens het hoogst op de indicatoren innovaties en voortgang.

##### **Doelrealisatie**

Zoals eerder in het hoofdstuk gesteld gebeurt dat in Zuid-Holland-Zuid langs drie sporen en dat zijn: 1) informatie en kennis delen, 2) een leer- en oefenspoor en 3) een gezamenlijke strategie. Met betrekking tot spoor 1 zijn de respondenten tevreden. Op grond van de gezamenlijke agenda wordt daarnaast stevig gewerkt aan een gezamenlijke strategie. Met betrekking tot het leer en oefenspoor zijn diverse pilots georganiseerd, botsproeven en bijeenkomsten voor bestuurders en raadsleden. Respondent ZHZ18 zegt er het volgende over:

Respondent ZHZ17: “En verder vind ik het gewoon wel belangrijk; we moeten het straks ook met elkaar gaan doen. Meer dan nu. En dan is het heel goed dat je elkaar kent. En dat zie ik in heel veel sessies; je moet elkaar ook gewoon weten te vinden wil je straks alles sneller en efficiënter doen in de geest van de wet. En daar is dit een hele goed basis voor en als je dan ook nog eens allerlei klussen kan doen, dingen kan voorbereiden zoals bestuurlijke bijeenkomsten, botsproeven en werkend naar concrete zaken, en handreikingen en checklists. Ja dan ben je denk ik best wel goed bezig.”

Tegelijkertijd geeft respondent ZHZ18 aan dat er ook binnen dit platform ruimte is voor verbetering en dat nu de Omgevingswet dichterbij komt en er projectmatiger gewerkt wordt het realiseren van verdere doelstellingen in het kader van de drie sporen. Respondent ZHZ34 stelt daarnaast het volgende:

Respondent ZHZ34: “Uitwerken van de deelprojecten. Alleen gezamenlijk kunnen we gericht de deelprojecten uitwerken. Organiseren van bestuurlijke en ambtelijke bijeenkomsten. Van belang voor de regionale betrokkenheid en draagvlak.”

##### **Innovaties**

Op de tweede indicator van netwerkopbrengsten op netwerkniveau scoort het netwerk eveneens als hoogste. Respondenten geven aan dat in het netwerk producten en diensten gerealiseerd zijn die een bijdrage hebben geleverd aan de doelen van de eigen organisaties en dat binnen het netwerk nieuwe initiatieven van de grond komen. Enkele voorbeelden zijn het ontwikkelen van een mindmap door de GGD Zuid-Holland-Zuid voor de gemeente Papendrecht waarin wordt getoond hoe ambities vanuit het thema gezondheid verschillende andere thema's van de Omgevingsvisie kan bedienen, zoals verkeer, veiligheid en duurzaamheid. Ook is door de Omgevingsdienst-, de GGD- en de Veiligheidsregio Zuid-Holland-Zuid een pilot gehouden waarin de data van de drie uitvoeringsdiensten zijn gecombineerd om te komen tot een betere informatievoorziening voor de gemeenten (Respondent ZHZ18).

##### **Voortgang**

Wat betreft de voortgang van het netwerk tot slot zijn de respondenten ook heel erg tevreden. Dit komt overeen met het algehele beeld van de regio dat Zuid-Holland-Zuid een actieve regio is waar veel wordt samengewerkt aan de diverse deelopgaven van de Omgevingswet. De volgende citaten van de programmanagers van GGD Zuid-Holland-Zuid en de gemeente Papendrecht illustreren de energie binnen het netwerk, en het gevoel van voortgang dat daaruit voortvloeit mooi:

Respondent ZHZ18: “Ja precies! Er ontstaat veel energie. Ook door de gevarieerde groep van organisaties en personen. Iedereen brengt extra kennis in voor de ander. Dus dat kan elkaar versterken en daarom is het ook zo een goed idee om samen te werken.”

Respondent ZHZ17: “En verder vind ik het gewoon wel belangrijk; we moeten het straks ook met elkaar gaan doen. Meer dan nu. En dan is het heel goed dat je elkaar kent. En dat zie ik in heel veel

sessies; je moet elkaar ook gewoon weten te vinden wil je straks alles sneller en efficiënter te doen in de geest van de wet. En daar is dit een hele goed basis voor en als je dan ook nog eens allerlei klussen kan doen, dingen kan voorbereiden zoals bestuurlijke bijeenkomsten, botsproeven en werkend naar concrete zaken, en handreikingen en checklists. Ja dan ben je denk ik best wel goed bezig.’

---

#### 4.4.6 TUSSENCONCLUSIES NETWERKOPBRENGSTEN

---

Een belangrijke bevinding is dat voor alle netwerken geldt dat zij hoog scoren op de indicatoren van netwerkopbrengsten op het niveau van de individuele deelnemers. Elk van de netwerken levert een goede bijdrage aan de kennis voor de individuele organisaties, de investering in tijd, geld of middelen in de deelname aan het netwerk weegt op tegen het zelfstandig uitvoeren van activiteiten en de samenwerking in het netwerken heeft een duidelijke meerwaarde op de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet voor de deelnemende organisaties. Een tweede bevinding is dat de netwerken die relatief laag scoren op de doelrealisatie in het netwerk ook relatief laag scoren op de mate waarin binnen het netwerk innovaties gerealiseerd worden. Dit verband valt samen met de conclusie dat in elk van die netwerken er een ambitie ontbreekt om gezamenlijk iets te gaan realiseren.

## HOOFDSTUK 5. ANALYSE

In dit vijfde hoofdstuk wordt het conceptueel model behandeld aan de hand van de empirische resultaten. In het eerste deel worden de relaties tussen netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten behandeld (5.1). Vervolgens wordt het hoofdstuk afgesloten met het bespreken van de relaties tussen netwerkstructuur en netwerk vitaliteit (5.2) en netwerkstructuur en netwerkopbrengsten (5.3) besproken.

### 5.1 EFFECTEN VAN NETWERKVITALITEIT EN NETWERKFASEN OP NETWERKOPBRENGSTEN.

In tabel 10 worden de resultaten van de regioplatforms weergegeven op netwerk vitaliteit, netwerkopbrengsten, governancevorm en netwerkfase(n).

**TABEL 10: SCORES REGIOPLATFOM OP NETWERKVITALITEIT EN NETWERKOPBRENGSTEN**

	Rijnmond	Haaglanden	Holland-Rijnland	Midden-Holland	Zuid-Holland-Zuid
<b>Netwerk vitaliteit</b>	46,1	46,9	49,1	48,9	53,3
Warm organiseren	29,8	29,9	31,7	31,4	33,2
Koud organiseren	16,3	17	17,5	17,5	20,1
<b>Netwerkopbrengsten</b>	29,7	29,2	31,9	31,2	33,9
Netwerkopbrengsten op netwerkniveau	12,6	12,9	15,2	13,4	16,3
Netwerkopbrengsten op individueel niveau	17,1	16,3	16,7	17,8	17,6
<b>Governancevorm</b>	Leiderorganisatienetwerk	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatienetwerk	Leiderorganisatienetwerk	Leiderorganisatienetwerk
<b>Netwerkfase(n)</b>	Planningsfase en realisatiefase	Planningsfase, ontwikkelfase & Realisatiefase	Planningsfase, realisatiefase & Verspreidingsfase	Realisatiefase	Ontwikkelfase & Realisatiefase

#### 5.1.1 REGRESSIE ASSUMPTIES

Om conclusies te kunnen trekken over de empirische bevindingen op basis van een regressieanalyse, moet er aan een aantal assumpties worden voldaan. Deze assumpties zijn als volgt:

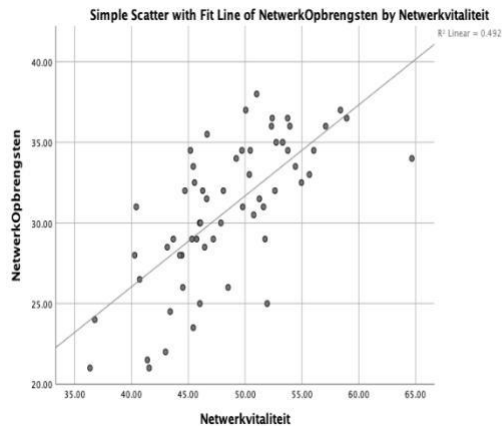
- 1) De relaties tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele zijn lineair
- 2) Er is geen sprake van multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen
- 3) De standaardfout geproduceerd door het model is normaal verdeeld
- 4) Er is homoscedasticiteit in het model (geen 'fanning out' van standaardfout).

(De Vocht, 2015).

Om assumpties 1 en 4 te toetsen zijn er scatterplots gemaakt voor de relaties tussen elke onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. De plots hebben gediend als een visuele toets om vast te stellen of er sprake is van een lineair verband en of er geen sprake is van 'fanning out'. Omdat op beide antwoorden een positief antwoord kan worden gegeven wordt ervan uit gegaan dat een de assumpties 1 en 4 voldaan is (Field, 2013). Daarbij dient wel vermeld te worden dat er voor de indicator gevoel van urgentie sprake is van een licht negatief verband en een relatief de sterkste mate van 'Fanning out'. Eerder is al gebleken dat gevoel van Urgentie de laagste Cronbach's Alpha waarde

had. Om reeds verantwoorde redenen is toch besloten gevoel van urgentie mee te nemen in het onderzoek. In figuur 13 is de scatterplot te zien van de onafhankelijke variabele netwerk vitaliteit en de afhankelijke variabele netwerkopbrengsten. Te zien valt dat de punten evenwichtig rond de horizontale nullijn liggen, waardoor vastgesteld kan worden dat de variantie constant is. Er is weliswaar wel sprake van enige vervorming, maar de residuen zijn voldoende random gespreid om een constante variantie te vooronderstellen. De overige scatterplots op de indicatoren van netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten zijn opgenomen als bijlage 6.

**FIGUUR 13: SCATTERPLOT ASSUMPTIES 1 EN 4**



Om assumptie 2 en 3 te testen is het regressiemodel gebouwd. Met behulp van de VIF-waarde kan daarnaast worden nagegaan in hoeverre een onafhankelijke variabele een sterk verband vertoont met een andere onafhankelijke variabelen. In dat geval is er sprake van multicollineariteit. In de regel moet de VIF-waarde lager zijn dan 5 om zeker te zijn dat dit probleem niet optreedt en de tolerance waarde groter dan 0,2 (Field 2013). Op grond van de tabel 11 valt op te maken dat de hoogste waarde 3.149 is en de laagste waarde 1.118 en daarmee wordt ruim aan de norm voldaan. Tevens kan worden opgemaakt dat voor elk van de indicatoren de tolerance waarde groter is dan 0,2. Assumptie 2 kan hierdoor ook worden vastgesteld.

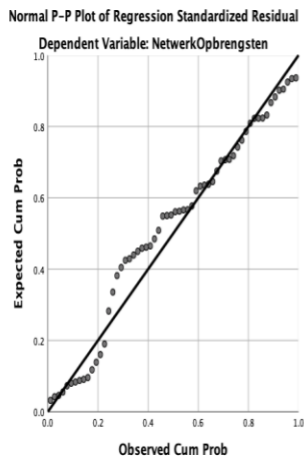
**TABEL 11: TOLERANCE- EN VIF-WAARDES PER REGIOPLATFORM**

	Tolerance	VIF-waarde
Gedeelde ambitie	.392	2.548
Gevoel van urgentie	.894	1.118
Commitment	.466	2.144
Gevoel van Verbondenheid	.558	1.791
Vertrouwen	.541	1.848
Aanwezigheid	.580	1.725
Bruggenbouwers		
Organisatiegraad	.486	2.056
Systematisch werken	.433	2.307
Proceskwaliteit	.318	3.149
Hulpbronnen	.431	2.318

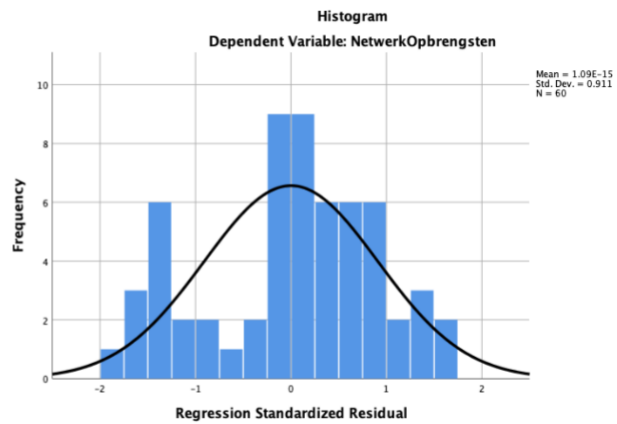
Verder is met behulp van een histogram (figuur 14), en een normal probability plot (figuur 15) onderzocht of de residuen normaal verdeeld zijn. Op grond van de p-plot is waarneembaar dat alle punten rondom de diagonaal liggen verspreid. Er is weliswaar wel sprake van een lichte afwijking, maar deze is te licht om te stellen dat de residuen niet normaal verdeeld zijn. Met betrekking tot de histogram is een ander beeld waar te nemen. Met name aan de linkerkant van de histogram is waar te

nemen dat de residuen niet normaal verdeeld zijn. Op grond van de informatie die er over de indicator gevoel van urgentie beschikbaar is (lage Cronbach's Alpha waarde), is besloten om een nieuwe regressieanalyse uit te voeren zonder deze indicator. Het resultaat is te zien dat in de tweede histogram. Op basis van die figuur16 worden vastgesteld dat er meer sprake is van een normaalverdeling. Omdat de residuen normaal verdeeld zijn kan eveneens assumptie 3 worden aangenomen.

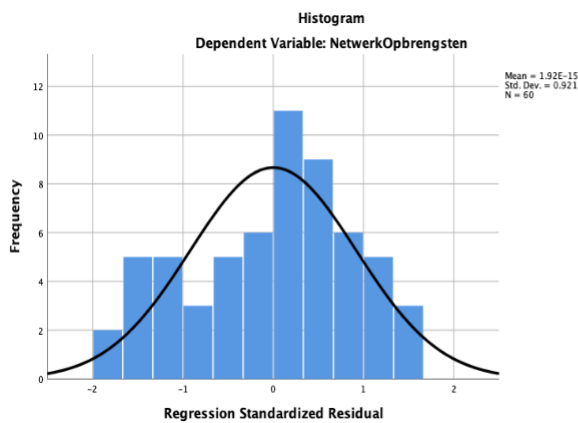
FIGUUR 14: P-PLOT



FIGUUR 15: HISTOGRAM



FIGUUR 16: HISTOGRAM ZONDER GEVOEL VAN URGENTIE



## 5.1.2 MULTIPELE LINEAIRE REGRESSIEANALYSE

Er is een meervoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd die de invloed van 10 indicatoren op de afhankelijke variabele netwerkopbrengsten onderzoekt. Dit is allereerst gedaan volgens de standaardmethode waarbij het model voor alle onafhankelijke variabelen in een keer wordt berekend. De resultaten van die regressieanalyse worden besproken op grond van de tabellen 12 en 13. Vervolgens gaat met behulp van de stapsgewijze methode stap voor stap de invloed van een onafhankelijke variabele worden getoetst op volgorde van relatieve invloed op de afhankelijke variabele.

### De standaardmethode

Met betrekking tot de standaardmethode is in tabel 12 de model summary opgenomen waarin de *Multiple R* is opgenomen, ofwel de correlatiecoëfficiënt van het hele model. In tabel 13 zijn daarnaast de coëfficiënten opgenomen en dat is de eigenlijke meervoudige regressievergelijking.

**TABEL 12: MODEL SUMMARY**

R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig	N
.790	.624	.547	8.132	0.00	60

Uit tabel 12 valt op te maken dat er sprake is van een sterk positief verband tussen netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten. Omdat er sprake is van een relatief kleine steekproef wordt in dit onderzoek gekeken naar de adjusted R Square waarbij het aandeel verklaarde variantie voor de populatie van de steekproef is gecorrigeerd. Op grond van de waarde van .547 wordt geconcludeerd dat er sprake is van een zeer sterk verband. Dit betekent dat 54,7% van de variantie in netwerkopbrengsten wordt 'verklaard' door netwerkvitaliteit. Er is daarnaast sprake van een sigma met een p-waarde van 0.00. Het regressiemodel is daarmee significant.

**TABEL 13: COËFFICIËNTENTABEL PER ONAFHANKELIJKE VARIABLE**

	Ongestandaardiseerde regressie coëfficiënt	Standaardfout	Gestandaardiseerde Regressiecoëfficiënt	F-waarde	Sig.
(Constant)	10.266	5.312		1.933	0.59
Gedeelde ambitie	2.174	.637	.477	3.412	0.01
Gevoel van Urgentie	-.619	.498	-.115	-.1241	.221
Commitment	0.81	.684	.015	.118	.907
Gevoel van Verbondenheid	1.578	.790	.234	1.997	.051
Vertrouwen	-.639	.797	-.095	-.801	.427
Aanwezigheid van Bruggenbouwers	.373	.632	.068	.590	.558
Organisatiegraad	-.495	.557	-.112	-.888	.379
Systematisch Werken	.441	.536	.109	.822	.415
Proceskwaliteit	1.140	.997	.178	1.143	.259
Hulpbronnen	.264	.655	.054	.403	.688

In tabel 13 zijn vervolgens de gegevens over de coëfficiënten van de verschillende onafhankelijke variabelen opgenomen. Omdat er bij een meervoudige regressieanalyse sprake is van meer dan een onafhankelijke variabele die invloed uitoefent op de afhankelijke variabele wordt met behulp van de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt vastgesteld wat de hoeveelheid verandering in netwerkopbrengsten is wanneer de betreffende indicator met een eenheid toeneemt, terwijl de invloed van alle overige onafhankelijke variabelen constant wordt gehouden. Op te maken valt dat er voor een drietal indicatoren sprake is van een hoge coëfficiënt, namelijk gedeelde ambitie (B= 2.174), Gevoel van verbondenheid (B=1.578) en proceskwaliteit (B=1.140). In dit geval betekent dat dat bij een toename van gedeelde ambitie met 1 netwerkopbrengsten met een waarde van 2.174 toenemen. Verder valt op dat er voor drie indicatoren sprake is van een negatief verband, namelijk gevoel van urgentie (B=-.619), vertrouwen (0.639) en organisatiegraad (-.495). In dat geval betekent een toename van gevoel van urgentie, een afname van netwerkopbrengsten met .619.

Met betrekking tot de overige indicatoren blijkt dat er sprake is van lichte positieve verbanden. Dit valt eveneens op te maken op de gestandaardiseerde regressie coëfficiënt die aangeeft hoeveel standaardafwijkingen de voorspelde waarde van netwerkopbrengsten verandert wanneer de onafhankelijke variabele met 1 standaardafwijking toeneemt. Te zien valt dat gedeelde ambitie wederom de sterkste invloed heeft met een Beta van .477, gevolgd door gevoel van verbondenheid

(Beta=-.234) en proceskwaliteit (Beta =.178). Dit betekent wederom dat hoe meer sprake is van een gedeelde ambitie, gevoel van verbondenheid of proceskwaliteit, hoe meer de toename is van netwerkopbrengsten. Met betrekking tot de indicatoren van gevoel van urgentie (Beta= -,115), vertrouwen (Beta=-.095) en organisatiegraad (-.112) is er sprake van een negatieve relatie. Naarmate gevoel van urgentie, vertrouwen of organisatiegraad toenemen, nemen netwerkopbrengsten af. Met betrekking tot de p-waardes van de indicatoren valt op te maken dat enkel gedeelde ambitie een significante invloed heeft op netwerkopbrengsten met een p-waarde van 0,01 (p-waarde is kleiner dan 0,05). Gevoel van verbondenheid valt met een p-waarde van 0.051 net buiten die norm. Voor de overige valt op te maken dat de p-waardes variëren van .221 tot .907.

### **De stapsgewijze Methode**

Bij de stapsgewijze multiële regressie wordt per stap een onafhankelijke variabele in het model opgenomen. De Variabelen worden er daarbij opgenomen op volgorde van hun relatieve invloed op de afhankelijke variabele. Bij de stapsgewijze methode kan worden gekozen uit vier stapsgewijze regressiemethoden. In dit onderzoek is gekozen voor de stapsgewijze regressiemethode. De gekozen methode gaat uit van een ‘kaal’ model en er wordt per stap een variabele toegevoegd.

**TABEL 14: OPGENOMEN VARIABELEN BIJ EEN P-WAARDE VAN 0,05**

Model	Toegevoegde variabelen
1.	Gedeelde Ambitie
2.	Proceskwaliteit

**TABEL 15: MODEL SUMMARY STAPSGEWIJZE METHODE BIJ EEN P-WAARDE VAN 0,05**

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1.	.703	.494	.485	3.1964
2.	.746	.557	.541	3.01621

In de bovenstaande tabel 14 is te zien dat het model twee indicatoren heeft opgenomen bij een p-waarde van 0.05. Dit zijn de indicatoren gedeelde ambitie en proceskwaliteit, waarbij gedeelde ambitie bij de eerste stap is opgenomen en proceskwaliteit bij de tweede. In de daaropvolgende tabel 15 is de informatie over de kwaliteit van het model zichtbaar aan de hand van de multiële correlatiecoëfficiënt (R) en determinatie coëfficiënt (Adjusted R Square). Na de eerste stap is de R .703 en de adjusted R Square .485. Dit betekent dat 48,5% van de variantie van netwerkopbrengsten wordt verklaard door de indicator gedeelde ambitie. Dit kwam ook naar voren uit de interview, waar respondenten stelden dat een gedeelde ambitie ervoor zorgt dat onder alle betrokken sprake is van een actieve houding en betrokkenheid om de ambitie te realiseren. Daarmee lijkt het ook dat het een positieve invloed heeft op de overige indicatoren van warm organiseren. Bij de tweede stap wordt proceskwaliteit aan het model toegevoegd. De twee onafhankelijke variabele samen verklaren 54,1% van de variantie in netwerkopbrengsten. Toevoeging van proceskwaliteit zorgt dus voor 54,1% - 48,5% = 5,6% extra verklaring.

**TABEL 16: COEFFICIENTENTABEL BIJ STAPSGEWIJZE METHODE EN P-WAARDE VAN 0,05**

Model		B	Standaardfout	Beta	Sig.
1.	(Constant)	15.109	2.132		.000
	Gedeelde ambitie	3.201	.426	.703	.000
2.	(Constant)	9.006	2.938		0.03
	Gedeelde ambitie	2.482	.474	.545	.000
	Proceskwaliteit	1.904	.668	.297	.000



In deze volgende tabel 16 valt vervolgens op te maken dat na de tweede stap de Beta van gedeelde ambitie .545 bedraagt en die van proceskwaliteit .297. Zoals al eerder besproken betekent een grotere (absolute) Beta een relatief grotere invloed op netwerkopbrengsten. Ook hieruit blijkt wederom dat gedeelde ambitie het grootste aandeel heeft in de verklaarde variantie van netwerkopbrengsten. In de bijlage 6 is de tabel opgenomen met de weggelaten variabelen. In die tabel is op te maken dat bij een hogere p-waarde waarschijnlijk meer variabelen zullen worden opgenomen in het model. Dit heeft uiteraard tot gevolg dat de ‘verklaringen’ minder zeker worden, maar gezien deze bevinding is ervoor gekozen om een tweede stapsgewijze methode uit te voeren met een relatief hoge p-waarde van 0,25.

**TABEL 17: OPGENOMEN VARIABELEN BIJ EEN P-WAARDE VAN 0.25**

Model	Toegevoegde variabelen
1.	Gedeelde Ambitie
2.	Proceskwaliteit
3.	Gevoel van verbondenheid
4.	Gevoel van urgentie
5.	Systematisch werken.

**TABEL 18: MODEL SUMMARY STAPSGEWIJZE METHODE BIJ EEN P-WAARDE VAN 0,25**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1.	.703	.494	.485	4.19614
2.	.746	.557	.541	3.01621
3.	.746	.582	.560	2.95490
4.	.771	.595	.565	2.93588
5.	.778	.606	.569	2.92283

In tabel 17 is te zien dat het model vijf indicatoren heeft opgenomen bij een p-waarde van 0,25. Dit zijn de indicatoren (in volgorde van invloed) gedeelde ambitie, proceskwaliteit, gevoel van verbondenheid, gevoel van urgentie en systematisch werken. In tabel 18 zijn de R en de adjusted R Square opgenomen. Na de derde stap valt op te maken dat de R .746 is en de Adjusted R Square .560. Dat betekent dat 56% van de verklaarde variantie van netwerkopbrengsten wordt verklaard door de indicatoren gedeelde ambitie, proceskwaliteit en gevoel van verbondenheid. Toevoeging van gevoel van verbondenheid leidt daarbij tot 56% - 54,1% = 1,9% extra verklaring. Volgens deze methodiek leidt het toevoegen van gevoel van urgentie tot 0,5% extra verklaring en het toevoegen van systematisch werken tot 0,4% extra verklaring. In de bijlage 6 is een tabel opgenomen met de niet opgenomen indicatoren bij een p-waarde van 0,25.

### **De invloed van warm organiseren op het behalen van netwerkopbrengsten**

Om de invloed van de indicatoren van warm organiseren op het behalen van netwerkopbrengsten is eveneens een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten van deze analyse zijn opgenomen in tabel 19 en tabel 20

**TABEL 19: MODEL SUMMARY**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate	sig
.781	.611	.558	2.96009	.000

In tabel 19 valt allereerst op te maken dat de R hoog is met een waarde van .781 en dat de adjusted R Square .558 bedraagt bij een sigma van .000. Dat betekent dat 55,8 % van de variantie verklaard van netwerkopbrengsten door de zacht kant sprake is van een zeer sterk verband. In de daaropvolgende tabel is wederom af te lezen dat gedeelde ambitie de hoogste Beta heeft met een waarde van .476 en daarmee de grootste invloed op netwerkopbrengsten. Gedeelde ambitie is eveneens de enige significante relatie bij een p-waarde van 0,05. Daaropvolgend hebben proceskwaliteit en gevoel van verbondenheid de meeste invloed. In de tabel 20 is daarnaast wederom te zien dat er voor gevoel van urgentie en vertrouwen sprake is van een negatief verband.

**TABEL 20: COËFFICIËNTENTABEL BIJ STAPSGEWIJZE METHODE EN P-WAARDE VAN 0,25**

	<b>B</b>	<b>Standaardfout</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Constant)	9.782	5.054		0.58
Gedeelde Ambitie	2.163	.577	.476	.000
Gevoel van urgentie	-.581	.489	-.108	.249
Commitment	.189	.655	.035	.775
Gevoel van verbondenheid	1.462	.771	.217	.063
Vertrouwen	-.895	.756	-.134	.242
Bruggenbouwers	.471	.589	.086	.428
Proceskwaliteit	1.488	.736	.232	.048

### **De invloed van koud organiseren op het behalen van netwerkopbrengsten**

Ook de invloed van de indicatoren van koud organiseren op het behalen van netwerkopbrengsten is onderzocht.

**TABEL 21: MODEL SUMMARY**

<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of estimation</b>	<b>Sig</b>
.660	.436	.406	3.43268	0.00

**TABEL 22: COËFFICIËNTENTABEL INDICATOREN NETWERKVITALITEIT HARD.**

	<b>B</b>	<b>standaardfout</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Constant)	15.690	2.483		.000
Hulpbronnen	1.759	.578	.358	.004
Organisatiegraad	.779	.509	.176	.131
Systematisch Werken	1.168	.483	.290	.019

In tabel 21 valt op te maken dat de R een waarde heeft van .660 en de adjusted R Square een waarde heeft van .406. Daarmee is er sprake van een sterk verband. 40,6 % van de variantie van netwerkopbrengsten kan daarom worden verklaard door de indicatoren van koud organiseren. In tabel 21 valt op te maken dat de beschikbaarheid van hulpbronnen met een Beta van .358 de grootste invloed heeft op het behalen van netwerkopbrengsten, gevolgd door systematisch werken (.290) en

organisatiegraad (.176). Bij de indicatoren hulpbronnen en systematisch werken is er tevens sprake van een significante invloed.

### **De effecten van netwerkfase(n) op netwerk vitaliteit en netwerkbijdragen.**

Uit het onderzoek blijkt dat er aanwijzingen zijn dat de platforms die zich in latere fasen van de samenwerking bevinden, eveneens hogere scores op zowel netwerk vitaliteit als netwerkbijdragen behalen. Op te maken valt dat Rijnmond zich in de planningsfase bevindt en de laagste waarde op koud organiseren behaalt en dat Zuid-Holland-Zuid de hoogste koud organiseren behaalt. Tegelijkertijd is te zien dat Zuid-Holland-Zuid zich in een latere fase bevindt (de ontwikkelfase en de realisatiefase) dan Rijnmond (de planningsfase). Eenzelfde indicatie valt ook op te maken aan de bevinding dat Haaglanden en Holland-Rijnland een hogere score behalen dan Rijnmond op koud organiseren en tevens zich in een latere fase bevinden dan Rijnmond. Echter is ook te zien dat Midden-Holland een relatief hoge score behaalt op koud organiseren, maar zich slechts nog in de planningsfase bevindt. Wanneer wordt gekeken naar de scores op koud organiseren valt op te maken dat de netwerken met de hoogste scores zich tevens bevinden in een latere ontwikkelfase (Holland-Rijnland en Zuid-Holland-Zuid) en de hoogste scores behalen op netwerkbijdragen op netwerkniveau. De ontwikkelfase waarbinnen het netwerk zich bevindt lijkt hierdoor invloed te hebben op de mate van netwerk vitaliteit en netwerkbijdragen die een netwerk behaalt.

## 5.2. NETWERKSTRUCTUUR EN NETWERK VITALITEIT

In tabel 23 worden de resultaten van de regioplatforms weergegeven op netwerkstructuur en netwerk vitaliteit.

**TABEL 23: SCORES VAN DE REGIOPATFORMS OP DE NETWERKEIGENSCHAPPEN EN NETWERK VITALITEIT**

	Rijnmond	Haaglanden	Holland-Rijnland	Midden-Holland	Zuid-Holland-Zuid
<b>Dichtheid Volledige netwerk</b>	<b>1.696</b>	<b>2.067</b>	<b>2.977</b>	<b>2.288</b>	<b>2.556</b>
Dichtheid Interne netwerk	4.367	-	-	-	-
<b>Totale waarde verbindingen</b>	<b>407</b>	<b>186</b>	<b>393</b>	<b>302</b>	<b>230</b>
<b>Betweenness centraliteit</b>	<b>9,13%</b>	<b>2,57%</b>	<b>0,20%</b>	<b>4,70%</b>	<b>14,66%</b>
Netwerkconstraint	0.43	0.50	0.36	0.38	0.50
N externe actoren (brugverbindingen)	3	-	-	-	-
Netwerkstructuur	Cliquevormige groep	Fully Connected	Fully Connected	Fully Connected	Fully Connected
Governancevorm	Leiderorganisatie	Zelfregulerend	Leiderorganisatie	Leiderorganisatie	Leiderorganisatie
Aantal netwerkleden	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
Netwerk vitaliteit	<b>46,1</b>	<b>46,9</b>	<b>49,1</b>	<b>48,9</b>	<b>53,3</b>
Warm organiseren	<b>34,1</b>	<b>34,1</b>	<b>36,1</b>	<b>36,3</b>	<b>38,5</b>
Koud organiseren	<b>12</b>	<b>12,8</b>	<b>13</b>	<b>12,6</b>	<b>14,8</b>
Gedeelde ambitie	<b>4,6</b>	<b>4,2</b>	<b>5,1</b>	<b>5</b>	<b>5,7</b>
Doelconsensus	<b>5,2</b>	<b>5,1</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>5,9</b>

Uit tabel 23 blijkt dat Holland-Rijnland en Zuid-Holland-Zuid samen de hoogste scores behalen op de dichtheid van het volledige netwerk. Tegelijkertijd valt op te maken dat Holland-Rijnland relatief hoog scoort op de totale waarde van de verbindingen en de laagste hiërarchie heeft van elk van de regioplatforms. Zuid-Holland-Zuid daarentegen scoort relatief gezien lager op de totale waarde van verbindingen, maar het hoogst van de regioplatforms op hiërarchie. Beide netwerken hebben daarnaast een fully connected netwerkstructuur en worden gekenmerkt als een leiderorganisatienetwerk. Met betrekking tot de waarden van netwerk vitaliteit scoort Zuid-Holland-Zuid het hoogst en Holland-Rijnland het op 1 na hoogst. De waarden op de indicatoren gedeelde ambitie en vertrouwen zijn daarnaast voor Zuid-Holland-Zuid het hoogst. Met betrekking tot het regioplatform Midden-Holland valt op te maken dat het op elk van de netwerkeigenschappen gemiddeld scoort. Zowel wat betreft de

netwerkdichtheid, de betweennes centrality, als de mate van netwerkdwang. Het platform heeft tevens een fully connected netwerkstructuur. De Casussen Rijnmond en Haaglanden scoren het minst hoog op de dichtheid van het volledige netwerk. Wat betreft de totale waarde van de verbindingen is op te maken dat Rijnmond relatief hoger scoort dan Haaglanden. Rijnmond heeft eveneens een grotere mate van hiërarchie dan Haaglanden. Verder valt op te maken dat Rijnmond het enige regioplatform is met een intern- en extern netwerk en heeft het drie brugverbindingen. Rijnmond is daarnaast een leider(s)organisatienetwerk, terwijl Haaglanden een zelfregulerend netwerk is. Wat betreft netwerkstructuur bestaat Rijnmond uit een cliquevormig achtige groep, met daarnaast kenmerken van een fully connected structuur. Op de scores van netwerk vitaliteit scoren beide regioplatforms het laagst. Haaglanden behaalt daarentegen wel een relatief hoge waarde op koud organiseren. In hoofdstuk 4 is besproken dat dit te verklaren is door de hogere score (ten opzichte van Rijnmond) die het platform heeft op de indicator systematisch werken. Op de indicatoren van gedeelde ambitie en vertrouwen scoren beide netwerken tot slot het laagst.

---

### 5.2.1 HOGE MATE VAN DICHTHEID VAN HET VOLLEDIGE NETWERK, EEN FULLY CONNECTED NETWERKSTRUCTUUR, EEN HOGE MATE VAN HIËRARCHIE EN EEN LAAG AANTAL NETWERKLEDEN

---

Op te maken valt dat Zuid-Holland-Zuid de hoogste netwerk vitaliteit heeft. Dit regioplatform kenmerkt zich daarbij door een relatief hoge mate van dichtheid van het volledige netwerk, een fully connected netwerkstructuur van het volledige netwerk en een relatief hoge mate van hiërarchie. Dit betekent daarmee dat het volledige netwerkperspectief de meeste verklaringskracht biedt voor een hogere mate van netwerk vitaliteit. Het netwerk leunt zowel op sterke mate van verbindingen tussen de leden van volledige netwerk (op te merken aan de fully-connected netwerkstructuur), evenals een zekere mate van coördinatie van de activiteiten waar te nemen middels een relatief hogere mate van hiërarchie (dit vormt een aanwijzing voor een leiderorganisatienetwerk). Het perspectief van het volledige netwerk betekent dat de samenwerking in een regioplatform in mindere mate afhankelijk is van een centrale actor of groep centrale actoren. Dit valt allereerst op te merken aan het feit dat de hiërarchie in elk van de regioplatforms relatief laag is. Het valt tevens op te maken uit de verwantschap die elk van de netwerkstructuren vertonen met een fully connected netwerkstructuur. Ten opzichte van wat in de literatuur verondersteld is over interne- en externe netwerk blijkt op grond van deze analyse dat de aanwezigheid daarvan geen verklaring biedt voor een hogere mate van netwerk vitaliteit. Wel blijkt uit het onderzoek dat de indicatoren van een vitale samenwerking zoals gedeelde ambitie, commitment, gevoel van verbondenheid en vertrouwen zich het sterkst ontwikkelen wanneer er sprake is van een netwerk waarbinnen netwerkdeelnemers veel met elkaar in contact staan.

#### **Effect van de dichtheid van het volledige netwerk op netwerk vitaliteit**

Uit het onderzoek blijkt dat naarmate de dichtheid van het volledige netwerk toeneemt, de mate van netwerk vitaliteit in een regioplatform toeneemt. Zo is te zien dat het netwerk met de laagste dichtheid van het volledige netwerk, Rijnmond, eveneens de laagste mate van netwerk vitaliteit heeft. Zuid-Holland-Zuid en Holland Rijnland worden daarnaast gekenmerkt door de hoogste mate van geslotenheid van het volledige netwerk en hebben tevens de hoogste scores op netwerk vitaliteit. Op te merken valt daarbij eveneens dat bij de netwerken die een sterkere dichtheid van het volledige netwerk hebben, er een sterkere mate is van de aanwezigheid van de indicatoren van warm organiseren, zoals het bestaan van een gedeelde ambitie, een sterker ontwikkeld commitment en sterker gevoel van verbondenheid. In netwerken waar er grotere netwerkdichtheid is, is er sprake van een nauwere samenwerking en een nauwere samenwerking blijkt te leiden tot een hogere mate van netwerk vitaliteit. De uitspraak van respondent 10 die stelde dat alle indicatoren ‘groeien’ door de samenwerking illustreert deze analyse mooi. Opvallend is daarentegen eveneens dat Zuid-Holland-Zuid, het platform met de hoogste netwerk vitaliteit, een lagere mate van geslotenheid heeft dan

Holland-Rijnland. Daarentegen blijkt het platform wel een hogere mate van netwerkhiërarchie te hebben.

### **Effect van hiërarchie van het volledige netwerk op netwerk vitaliteit**

Uit het onderzoek blijkt dat zonder centrale coördinatie de samenwerking te vrijblijvend is. Er is een zekere mate van hiërarchie nodig. Het platform met de hoogste netwerk vitaliteit, Zuid-Holland-Zuid, heeft immers ook de hoogste mate van netwerkhiërarchie. Ten opzichte van Rijnmond, het platform met de op 1 na hoogste waarde van hiërarchie, valt echter op dat Zuid-Holland-Zuid de hoogste mate van netwerkdichtheid heeft en Rijnmond de laagste mate. In Rijnmond is er weliswaar sprake van een groep die de activiteiten coördineert, maar is er sprake van een lage netwerkdichtheid en dus minder sterke verbindingen tussen alle netwerkdeelnemers resulterend in een minder nauwe samenwerking. Dit wordt ondersteund door de bevinding dat Rijnmond de laagste netwerk vitaliteit heeft. Wanneer ook de platforms van Midden-Holland en Holland-Rijnland worden geanalyseerd, dan valt op te maken dat deze netwerken eveneens relatief hoog scoren op netwerk vitaliteit maar laag op hiërarchie. Op grond daarvan kan op basis van de netwerkeigenschappen worden gesteld dat de combinatie van een relatief sterke geslotenheid van het volledige netwerk en een zekere mate van hiërarchie een verklaring biedt voor de hoge mate van netwerk vitaliteit van Zuid-Holland-Zuid. Dit kan eveneens worden ondersteund aan de hand van de empirie. Eerder is gebleken dat een nauwe samenwerking een positief effect heeft op netwerk vitaliteit. In Zuid-Holland-Zuid is echter ook duidelijk geworden dat het ontwikkelen van een gedeelde ambitie baat, maar vooral twee indicatoren van koud organiseren: systematisch werken en organisatiegraad, gebaat zijn bij centrale coördinatie. Zonder centrale coördinatie blijft de samenwerking te vrijblijvend, met implicaties voor de waardes van de voornoemde indicatoren. Deze bevinding is daarmee ten opzichte van de literatuur nieuw, gezien deze niet terug te vinden is geweest in het theoretisch kader. Daarbij moet wel gesteld worden dat, zoals zal blijken in paragraaf 5.2, het wel een theoretische verwachting is dat de mate van hiërarchie van invloed is op de netwerkopbrengsten van een samenwerking.

### **Effect van een fully connected netwerkstructuur op netwerk vitaliteit**

Nauw verwant aan de geslotenheid van het volledige netwerk is de netwerkstructuur. Op te maken valt dat er in de netwerken met de hoogste mate van netwerk vitaliteit sprake is van een fully-connected netwerkstructuur. Oftewel, netwerken waarbinnen deelnemers veel met elkaar verbonden zijn, hebben een hogere netwerk vitaliteit dan wanneer er sprake is van een cliquevormige groep met relatief zwakker verbonden deelnemers, zoals in Rijnmond het geval is. Deze analyse volgt logisch omdat met name de indicatoren van warm organiseren hoger scoren naarmate er sprake is van een nauwere samenwerking. Wanneer deelnemers zwakker verbonden zijn aan de overige netwerkdeelnemers dan blijkt dit een negatief effect te hebben op de samenwerking.

### **Minder deelnemers hebben een positief effect op netwerk vitaliteit**

Eveneens blijkt dat het netwerk met minder netwerkdeelnemers een hogere mate van dichtheid heeft en het netwerk met het hoogste aantal netwerkdeelnemers heeft de laagste waarde van netwerkdichtheid. Daarmee zijn er aanwijzingen dat er eveneens een indirecte relatie bestaat tussen het aantal leden van een netwerk en de waardes op netwerk vitaliteit. Eerder is al aangetoond dat een hogere mate van netwerkdichtheid een positief effect heeft op netwerk vitaliteit. Nu blijkt dus dat het aantal netwerkdeelnemers een negatief effect heeft op de netwerkdichtheid. Dit is eveneens verklaarbaar. Uit de empirie blijkt namelijk dat netwerkdeelnemers de relaties als zeer persoonsafhankelijk duiden. Ook gaf een respondent van Rijnmond aan dat het tegelijkertijd veel tijd kost om persoonlijke relaties op te bouwen. Naarmate het aantal netwerkdeelnemers groeit kost het dan evident meer tijd om relaties op te bouwen. Een andere verklaring die is gegeven door respondent in Haaglanden is dat samenwerking veel tijd kost, maar dat de tijd die zij beschikbaar hebben voor regionale samenwerking beperkt is. Er is dan de facto minder tijd om te investeren in het opbouwen

van persoonlijke relaties en een nauwe samenwerking. Ook dit lijkt dus een verklaring te bieden voor waarom minder netwerkdeelnemers een gunstig effect heeft op netwerkdichtheid, en dus een indirect negatief effect op netwerkvitaliteit.

### **Meer brugverbindingen hebben geen positieve invloed op de aanwezigheid van boundary spanners**

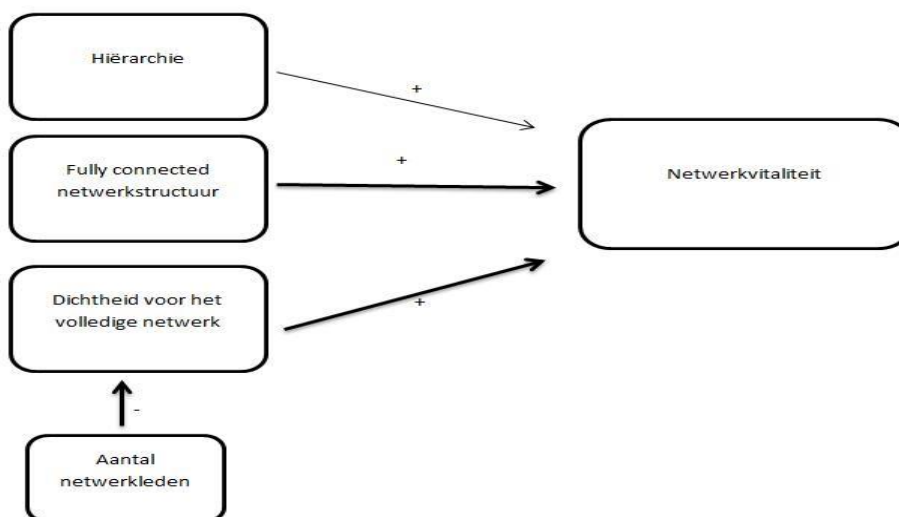
Met betrekking tot het aantal brugverbindingen naar het externe netwerk zijn er geen aanwijzingen gevonden in de relatie met de aanwezigheid van bruggenbouwers. Het enige netwerk dat een extern netwerk heeft, heeft tegelijkertijd de laagste waardering van de aanwezigheid van bruggenbouwers. Ook in de overige netwerken- met een hogere dichtheid en geen extern netwerk- is de score op de aanwezigheid van bruggenbouwer hoog geweest. Belangrijke verklaring voor deze bevinding zijn de karakteristieken van de netwerkdeelnemers. Elk van de deelnemers is immers projectleider of programmamanager, waardoor zij bezitten over eigenschappen van boundary spanners (zoals ook in de interviews is aangegeven).

### **De governancevorm zelfregulerend netwerk heeft geen positieve invloed op de aanwezigheid van doelconsensus en vertrouwen**

Met betrekking tot de governancevorm van het zelfregulerende netwerken zijn er eveneens geen aanwijzingen gevonden dat er sprake is van een positieve relatie met de doelconsensus in het netwerk en het onderlinge vertrouwen. Op te maken valt namelijk dat het enige netwerk waarbinnen er sprake is van de governance vorm van een zelfregulerend netwerk, Haaglanden, er sprake is van de laagste gedeelde ambitie en eveneens de laagste score op vertrouwen. In tegenstelling is er in de overige regioplatforms, die worden gekenmerkt als leiderorganisatienetwerk, sprake van een hogere mate van gedeelde ambitie en onderling vertrouwen. Met name met betrekking tot de indicator van gedeelde ambitie lijkt er daarbij behoefte aan enige mate van centrale coördinatie om samen te werken op basis van een gedeelde ambitie. Het meest duidelijke voorbeeld uit de empirie betreft het projectplan dat gehanteerd wordt in Zuid-Holland-Zuid.

Resumerend kan op grond van de voorgaande relaties tussen netwerkeigenschappen van het volledige netwerk en netwerkvitaliteit het volgende conceptuele model worden weergegeven. Aan de hand van de dikte van de pijlen is de sterkte van de relaties te zien.

**FIGUUR 17: RELATIES TUSSEN NETWERKEIGENSCHAPPEN VAN HET VOLLEDIGE NETWERK EN NETWERKVITALITEIT**



## 5.3 NETWERKSTRUCTUUR EN NETWERKOPBRENGSTEN

In tabel 24 zijn de resultaten weergegeven op netwerkstructuur en netwerkopbrengsten.

**TABEL 24: SCORES REGIOPLATFOMS OP NETWERKEIGENSCHAPPEN EN NETWERKOPBRENGSTEN**

	Rijnmond	Haaglanden	Holland-Rijnland	Midden-Holland	Zuid-Holland-Zuid
<b>Dichtheid Volledige netwerk</b>	<b>1.696</b>	<b>2.067</b>	<b>2.977</b>	<b>2.288</b>	<b>2.556</b>
Dichtheid Interne netwerk	4.367	-	-	-	-
Netwerkconstraint	0.43	0.50	0.36	0.38	0.50
N externe actoren	3	-	-	-	-
Netwerkstructuur	<b>Cliquevormige groep en fully connected</b>	<b>Fully Connected</b>	<b>Fully Connected</b>	<b>Fully Connected</b>	<b>Fully Connected</b>
Netwerkopbrengsten	<b>29,7</b>	<b>29,2</b>	<b>31,9</b>	<b>31,2</b>	<b>33,9</b>
Netwerkopbrengsten Netwerk	<b>12,6</b>	<b>12,9</b>	<b>15,2</b>	<b>13,4</b>	<b>16,3</b>
Netwerkopbrengsten Individueel	<b>17,1</b>	<b>16,3</b>	<b>16,7</b>	<b>17,8</b>	<b>17,6</b>

Uit tabel 24 is op te maken dat geen netwerk voldoet aan de theoretisch meest gunstige netwerkeigenschappen voor het behalen van optimale prestaties. Zo valt allereerst op te maken dat enkel het regioplatform Rijnmond beschikt over een intern netwerk met een sterke mate van geslotenheid en een aantal brugverbindingen naar 3 relatief zwakker verbonden actoren. Rijnmond kenmerkt zich daarmee als een netwerk dat een clique-achtige centrale groep heeft, drie relatief zwakker verbonden actoren en met betrekking tot de overige actoren een fully connected achtige netwerkstructuur heeft. Voor de overige regioplatforms valt op te maken dat er geen sprake is van een intern- en een extern netwerk. De netwerken laten zich daarnaast allen kenmerken door een fully-connected netwerkstructuur met een hoge mate van geslotenheid in het volledige netwerk. Van die vier regioplatforms valt daarbij op te maken dat Holland-Rijnland en Zuid-Holland-Zuid de hoogste mate van dichtheid van het volledige netwerk hebben, Midden-Holland daar iets onder en Haaglanden daarnaast weer net iets lager dan Midden-Holland. Dat betekent ook dat er geen polycentrische netwerkstructuur is waargenomen die de te verwachten maximale prestaties van het netwerk weergeeft.

### 5.3.1 HOGE MATE VAN DICHTHEID VOOR HET VOLLEDIGE NETWERK, EEN FULLY CONNECTED NETWERKSTRUCTUUR, EEN HOGE MATE VAN HIËRARCHIE EN EEN LAAG AANTAL NETWERKLEDEN

Op te maken valt dat Zuid-Holland-Zuid, naast netwerk vitaliteit, ook de meeste netwerkopbrengsten behaalt. Zuid-Holland-Zuid heeft een relatief hoge mate van dichtheid van het volledige netwerk, een fully connected netwerkstructuur van het volledige netwerk en een relatief hoge mate van hiërarchie. Dit betekent dat het volledige netwerkperspectief de meeste verklaringskracht biedt voor een hogere mate van netwerkopbrengsten. Het netwerk leunt daarbij zowel op sterke mate van verbindingen tussen de leden van volledige netwerk evenals een zekere mate van coördinatie van de activiteiten waar te nemen middels een relatief hogere mate van Hiërarchie.

#### **Effect van dichtheid van het volledige netwerk op netwerkopbrengsten op netwerkniveau**

Uit het onderzoek blijkt dat de dichtheid van het volledige netwerk een verklaring biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten op netwerkniveau. Zo blijkt immers dat de netwerken met een hogere mate van dichtheid voor het volledige netwerk, Zuid-Holland-Zuid en Holland-Rijnland, eveneens de netwerken zijn met de hoogste scores op netwerkopbrengsten op netwerkniveau hebben behaald.

Dit effect bevat aanwijzingen dat voor het behalen van netwerkopbrengsten op netwerkniveau er sprake moet zijn van sterke en hechte verbindingen tussen netwerkdeelnemers. Met betrekking tot netwerkopbrengsten op individueel niveau blijkt dat elk van de netwerk hoog scoort en dus dat een verschil in netwerkeigenschappen geen verklaring biedt. Gezien de indicatoren die gaan over de mate waarin het netwerk meerwaarde heeft, het kennis oplevert en er sprake is van een positieve kosten/baten lijkt te verklaarbaar. Elk van de indicatoren zijn op een laagdrempelige wijze te behalen volgens respondenten. Wanneer het echter gaat om op netwerkniveau iets op te leveren, is er meer samenwerking benodigd. Zoals reeds gebleken in 5,1 hangt een nauwe samenwerking samen met een hogere mate van netwerkdichtheid.

### **Effect van hiërarchie van het volledige netwerk op netwerkopbrengsten op netwerkniveau**

Op grond van de empirische bevindingen valt eveneens op te maken dat het netwerk dat de hoogste mate van hiërarchie de hoogste mate van netwerkopbrengsten op netwerkniveau heeft behaald. Tegelijkertijd blijkt op grond van Rijnmond, het netwerk met de 1 na hoogste hiërarchie, dat de mate van hiërarchie op zichzelf geen verklaring lijkt te bieden voor het behalen van netwerkopbrengsten. De mate van netwerkopbrengsten lijkt namelijk samen te hangen met een combinatie van hiërarchie en een grote mate van dichtheid in het volledige netwerk. De mate van dichtheid van het volledige netwerk is in Rijnmond het laagst. Dit blijkt in Rijnmond een belangrijke verklaring te zijn voor het gebrek aan netwerkopbrengsten. Hoe lager de netwerkdichtheid, hoe minder nauw de samenwerking, hoe minder netwerkopbrengsten. In Zuid-Holland-Zuid blijkt namelijk dat een combinatie van netwerkdichtheid en hiërarchie resulteert in een hoge mate van netwerkopbrengsten. Daarbij lijkt met name hiërarchie te verklaren waarom een nauwe samenwerking ook kan resulteren in opbrengsten. Immers om systematisch te werken en om een goede organisatiegraad te hebben is het van belang dat een (groep) centrale actor(en) aanwezig is die dergelijke zaken op zich neemt en faciliteert. In Zuid-Holland-Zuid betreft dit de programmanager van de omgevingsdienst. In platforms met iets lagere opbrengsten, met name Holland-Rijnland en in mindere mate Midden-Holland, blijkt evenwel dat een centrale actor een positieve invloed heeft op het behalen van netwerkopbrengsten.

### **Effect van een fully connected netwerkstructuur op netwerkopbrengsten**

Eveneens is gebleken dat de regioplatforms met een fully connected netwerkstructuur de hoogste netwerkopbrengsten behalen. Tegelijkertijd blijkt dat er ook netwerken zijn die een fully connected netwerkstructuur hebben en relatief lagere netwerkopbrengsten hebben. Dit lijkt verklaard te kunnen worden doordat die twee netwerken Midden-Holland en Haaglanden relatief lager scoren op de mate van dichtheid van het volledige netwerk. Er is in die platforms minder sprake van intensieve verbindingen tussen deelnemers. Voor Midden-Holland is dit het geval omdat in het netwerk is afgesproken dat er geen doelstellingen zijn op netwerkniveau. In Haaglanden zijn die doelen er wel, namelijk in de werkgroepen, maar blijkt dat er te weinig capaciteit is om veel energie in de werkgroepen te steken. Dit resulteert in een minder nauwe samenwerking en leidt dus tot lagere netwerkopbrengsten.

### **Minder netwerkleden hebben een gunstig effect op netwerkopbrengsten**

Eveneens valt op te maken dat het netwerk met de minste leden het best presteert op netwerkopbrengsten en het netwerk met de meeste leden het slechtst presteert op netwerkopbrengsten. Zo is te zien dat Rijnmond lage netwerkopbrengsten behaald en Zuid-Holland-Zuid de hoogste. De verklaring hiervoor loopt parallel aan de verklaring die is gegeven in hoofdstuk 5.1 ten aanzien van de hoeveelheid netwerkdeelnemers en de mate van netwerkvitaliteit. Bij minder netwerkdeelnemers is het makkelijker om een nauwere samenwerking te bewerkstelligen. Deze nauwere samenwerking resulteert in een hogere mate van vitaliteit. In hoofdstuk 5.3 zal vervolgens blijken dat een hogere mate van netwerkvitaliteit leidt tot een hogere mate van netwerkopbrengsten. Daarmee is er ook een verklaring hoe een netwerk met minder leden indirect een gunstig effect heeft op het behalen van netwerkopbrengsten.

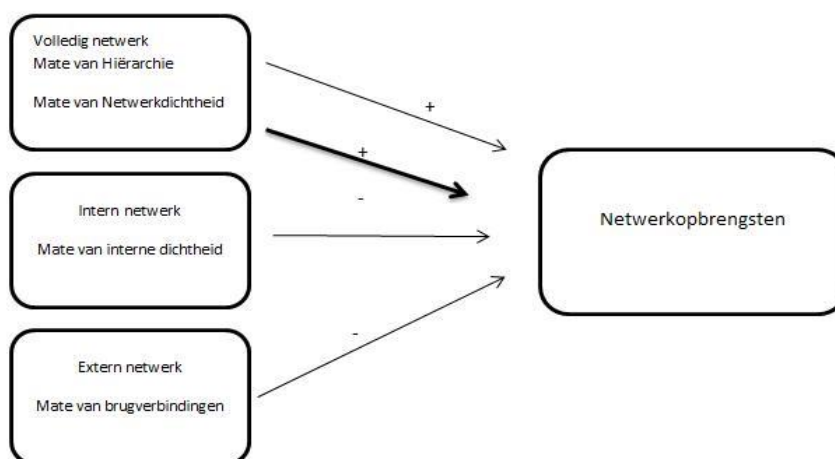


**Een polycentrische netwerkstructuur, met een hoge mate van geslotenheid van het interne netwerk en een hoge mate van netwerkdwang (brugverbindingen) naar het externe netwerk biedt geen verklaring voor maximale netwerkprestaties.**

Tegelijkertijd valt daarmee ook op te maken dat het hebben van een polycentrische netwerkstructuur, een hoge mate van dichtheid van het interne netwerk en brugverbindingen naar het externe netwerk geen verklaringen biedt voor maximale netwerkprestaties. Sterker nog op grond van Rijnmond kan worden gesteld dat hogere mate van geslotenheid van het interne netwerk leidt tot minder duurzaamheid. Rijnmond is namelijk het enige regioplatform met een intern netwerk en daarnaast de laagste waarde op netwerkopbrengsten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de dichtheid scores van een netwerk enkel iets zegt over de sterkte van de verbindingen. Daarbij wordt door Coleman (1988) en Putnam (2000) wel aangenomen dat er sprake is van sterkere kwaliteit van de verbindingen, zoals beter onderling geïnformeerd zijn, een sterker gevoel van verbondenheid en een zekere mate van groepscontrole, maar worden deze kwaliteiten niet gemeten met de kwantitatieve netwerkscores. Deze kwaliteiten vormen in plaats daarvan een onderdeel van (indicatoren) van netwerk vitaliteit. Wanneer deze scores wel meegenomen zouden worden, dan zouden er hoogstwaarschijnlijk wel positieve indirecte relaties met netwerkopbrengsten zijn waargenomen. Ook het bestaan van een aantal brugverbindingen lijkt daarnaast geen verklaring te bieden voor maximale prestaties van een netwerk en dus hogere netwerkopbrengsten. Rijnmond is immers het enige netwerk dat brugverbindingen heeft, maar heeft zoals reeds gesteld eveneens de laagste waarde op netwerkopbrengsten. Een mogelijke verklarende factor hiervoor lijkt te zijn dat het Rijnmond eveneens laag scoort op warm organiseren. Op te maken uit de scores van de regioplatforms Holland-Rijnland, Midden-Holland en Zuid-Holland-Zuid valt immers dat er een positief effect bestaat tussen warm organiseren en netwerkopbrengsten (Hierover meer in 5.3).

Resumerend kan op grond van de voorgaande relaties tussen netwerkeigenschappen en netwerkopbrengsten het volgende conceptuele model worden weergegeven. Wederom geven de dikte van de lijnen de sterkte van de relaties aan.

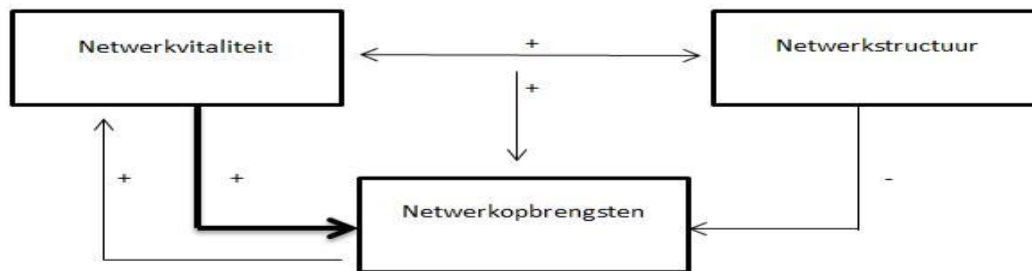
**FIGUUR 18: RELATIES TUSSEN NETWERKEIGENSCHAPPEN EN NETWERKOPBRENGSTEN**



## 5.4 RELATIES SAMENGEVAT

Uit de analyses zijn verschillende relaties tussen de variabelen netwerkstructuur, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten naar voren gekomen. Deze inzichten kunnen worden samengevat in een nieuw conceptueel model. Wederom geven de dikte van de pijlen de sterkte van de relaties aan. Het nieuwe model is te vinden in figuur 19.

**FIGUUR 19: NIEUW CONCEPTUEEL MODEL**



### Toelichting van het nieuwe model

Het model verschilt van het oude conceptuele model in zowel de sterkte van het gevonden verband, als wel de richting (positief of negatief) van het gevonden verband.

Allereerst is vastgesteld dat het volledige netwerkperspectief de meeste verklarende kracht biedt voor de mate van netwerk vitaliteit, waarbij de bevinding is dat een hoge mate van dichtheid van het volledige netwerk, een fully connected netwerkstructuur, een hoge mate van hiërarchie en een laag aantal netwerkleden verklaringen bieden voor het behalen van een hogere mate van netwerk vitaliteit. Tegelijkertijd valt ook op te maken dat de sterkte van de gevonden relaties relatief zwak is (ten opzichte van bijv. de relatie tussen netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten). Om die reden is er gebruik gemaakt van een dunne lijn.

Met betrekking tot de relatie tussen netwerkstructuur en netwerkopbrengsten is eveneens gebleken dat het volledige netwerkperspectief de meeste verklarende kracht heeft voor het behalen van hogere mate van netwerkopbrengsten. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de mate van dichtheid van het volledige netwerk de sterkst gevonden relatie heeft met het behalen van netwerkopbrengsten. Een polycentrische netwerkstructuur met een hoge mate van geslotenheid van het interne netwerk en een hoge mate van netwerkdwang naar het externe netwerk biedt daarentegen geen verklaring voor maximale netwerkprestaties. Ook met betrekking tot deze relatie is er sprake van een relatief zwak verband.

Tot slot is er sprake van een sterke positieve relatie tussen netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten. Daarbij is opgemerkt dat de indicatoren van netwerk vitaliteit: gedeelde ambitie, gevoel van verbondenheid en proceskwaliteit de sterkste verklaring bieden voor een toename van netwerkopbrengsten. Verder is opgemerkt dat er tussen indicatoren van warm organiseren en netwerkopbrengsten sprake is van een zeer sterk positief verband en tussen indicatoren van koud organiseren sprake is van een sterk verband. Met betrekking tot de wederkerige relatie is opgemerkt dat tussentijdse opbrengsten een voorwaarde zijn voor een vitaal samenwerkingsproces. Tussentijdse opbrengsten stimuleren daarbij het behalen van positieve waarden op indicatoren van netwerk vitaliteit. Immers netwerken met een hogere mate van opbrengsten blijken ook hoger te scoren op netwerk vitaliteit.

---

## HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE

---

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de centrale vraagstelling van het onderzoek (6.1). Vervolgens wordt een reflectie gegeven op de bevindingen, een theoretische reflectie en op de methodiek van het onderzoek (6.2). Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk (6.3).

---

### 6.1 CONCLUSIES

---

Om de Omgevingswet te laten slagen moeten de verschillende bestuurslagen (het Rijk, de provincies en gemeenten) en uitvoeringsdiensten ter voorbereiding goed samenwerken: er is behoefte aan samenhangend en gecoördineerd optreden tussen organisaties van verschillende schaalniveaus. Dit maakt dit onderzoek naar het behalen van netwerkopbrengsten in regionale interbestuurlijke samenwerking zowel maatschappelijk als wetenschappelijk relevant omdat het een vraag omvat die beide relevanties dekt, namelijk: hoe kan de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Twee concepten uit de literatuur: netwerkstructuur en netwerkvitaliteit, bieden theoretische inzichten over het behalen van netwerkopbrengsten. Daarbij heeft dit onderzoek als doel gehad om te komen tot een duidelijke definiëring en operationalisering van netwerkvitaliteit evenals het verklaren van de relaties tussen netwerkstructuur, netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten. Dit is onderzocht met behulp van een meervoudige casestudie naar de vijf ambtelijke regioplatforms voorbereiding en implementatie omgevingswet in Zuid-Holland. Deze relaties zijn onderzocht met behulp van zowel kwantitatieve methoden van de sociale netwerkanalyse en vragenlijsten, als kwalitatieve interviews. De relaties die in dit onderzoek zijn onderzocht zijn tot slot in een aangepast model gepresenteerd in paragraaf 5.4.

In het vervolg van deze paragraaf wordt de hoofdvraag beantwoord door het beantwoorden van de drie verklarende vragen.

#### **De Hoofdvraag:**

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

*Wat zijn de effecten van netwerkstructuur en netwerkvitaliteit, ook in hun onderlinge interactie, op het realiseren van netwerkopbrengsten?*

#### **Verklarende vraag 1:**

*Welke relatie bestaat er tussen de netwerkstructuur - en de netwerkvitaliteit van de ambtelijke regioplatforms*

Met betrekking tot het concept netwerkstructuur zijn er drie aspecten onderscheiden: het perspectief van het volledige netwerk, - van het interne netwerk, - van het externe netwerk. Het interne netwerk is in de context van dit onderzoek enkel waargenomen in Rijnmond en betreft een voorbereidend comité van netwerkdeelnemers, het externe netwerk is eveneens enkel in Rijnmond waargenomen en betreft de relatief zwakker verbonden netwerkdeelnemers en het volledige netwerk betreft tot slot de vorm van het volledige netwerk van een regioplatform. Tussen elk van de aspecten blijkt er een verschillende invloed te bestaan op de netwerkvitaliteit.

*Het volledige netwerkperspectief, beoordeeld vanuit netwerk hiërarchie, netwerkdichtheid, governancevorm en het aantal netwerkleden, biedt in samenhang de meeste verklaringskracht voor van netwerkvitaliteit, waarbij netwerk hiërarchie een licht positief effect geeft: een toename van netwerk hiërarchie betekent een toename van netwerkvitaliteit. Netwerkdichtheid een positief effect heeft op netwerkvitaliteit: een toename van de netwerkdichtheid van het volledige netwerk betekent een toename van netwerkvitaliteit. Een fully connected netwerkstructuur een positief effect heeft op netwerkvitaliteit: een fully connected netwerkstructuur betekent een hogere score op netwerkvitaliteit*

*en het aantal netwerkleden blijkt een negatief effect te hebben op de dichtheid van het volledige netwerk: een toename van het aantal netwerkleden betekent een afname van de netwerkdichtheid.*

Netwerk hiërarchie geeft informatie over de mate waarin een netwerk is georganiseerd rondom een klein aantal personen (Ceddia et al., 2017). Hoe hoger een netwerk scoort op hiërarchie, wat is vastgesteld met behulp van betweenness centrality, hoe meer sprake er is van een situatie van machtsconcentratie binnen een netwerk (Borgatti et al., 2013). In de theorie is naar voren gekomen dat dit negatieve gevolgen kan hebben voor de bestendigheid van een netwerk, omdat die centrale actor(en) de bestendigheid van een netwerk kan verstoren. Uit de empirie is echter naar voren gekomen dat netwerken met een zekere mate van hiërarchie, in combinatie met een bepaalde mate van dichtheid van het volledige netwerk en een fully connected netwerkstructuur, de verklaring biedt voor een hogere mate van netwerk vitaliteit. Er is dus naast een nauwe samenwerking ook behoefte aan enige mate van regio en coördinatie van het netwerk. Met behulp van het vaststellen van netwerkdichtheid is vastgesteld of er sprake van een situatie waarbinnen netwerkdeelnemers sterk met elkaar verbonden zijn en dus of er aanwijzingen zijn van een nauwe samenwerking (dit wordt vastgesteld door de totale waarde van de verbindingen te vergelijken met de totale hoeveelheid mogelijke verbindingen). In de regel leidt een hogere mate van geslotenheid tot een netwerk waarbinnen beter wordt samengewerkt (Coleman, 1988). Op grond van de empirie is gebleken dat naarmate de dichtheid van het volledige netwerk toeneemt, de mate van netwerk vitaliteit ook toeneemt. Dit komt overeen met de theoretische verwachting van Coleman. Daarbij komt dat een toename in de verbindingen leidt tot een meer cliquevormig netwerk, waarbij er een fully connected netwerkstructuur ontstaat (Igalla en van Meerkerk, 2015). Ook deze netwerkeigenschap van het volledige netwerk, waarbij actoren sterk met elkaar verbonden zijn, biedt een verklaring voor een hogere mate van netwerk vitaliteit.

## **Verklarende vraag 2:**

*Welke relatie bestaat er tussen de netwerkstructuur - en de netwerkopbrengsten van de ambtelijke regioplatforms?*

Met betrekking tot het concept netwerkstructuur zijn er drie aspecten onderscheiden: het perspectief van het volledige netwerk, - van het interne netwerk, - van het externe netwerk. Het interne netwerk is in de context van dit onderzoek enkel waargenomen in Rijnmond en betreft een voorbereiden comité van netwerkdeelnemers, het externe netwerk is eveneens enkel in Rijnmond waargenomen en betreft de relatief zwakker verbonden netwerkdeelnemers en het volledige netwerk betreft tot slot de vorm van het volledige netwerk van een regioplatform. Tussen elk van de aspecten blijkt er een verschillende invloed te bestaan op de netwerkopbrengsten.

*Het volledige netwerkperspectief beoordeeld vanuit netwerkhiërarchie, netwerkdichtheid, netwerkstructuur en het aantal netwerkleden, biedt de meeste verklaringskracht voor het behalen van netwerkopbrengsten, waarbij netwerk hiërarchie een licht positief effect geeft: een toename van netwerk hiërarchie betekent een toename van netwerk vitaliteit. Netwerkdichtheid een licht positief effect heeft op netwerk vitaliteit: een toename van de netwerkdichtheid van het volledige netwerk betekent een toename van netwerk vitaliteit, de fully connected netwerkstructuur een licht positief effect heeft: een fully connected netwerkstructuur betekent een toename van de netwerkopbrengsten. Daarentegen bestaat er tussen het aantal netwerkleden en netwerkopbrengsten een licht negatief effect: een toename van het aantal netwerkleden leidt tot een afname van netwerkopbrengsten. Wat betreft een polycentrische netwerkstructuur, met een hoge mate van geslotenheid van het interne netwerk en een hoge mate van netwerkdwang naar het externe netwerk is er sprake van een licht negatief verband, waarbij een toename van de geslotenheid van het interne netwerk en de aanwezigheid van brugverbindingen naar het externe netwerk leiden tot een afname van de netwerkopbrengsten.*

Met betrekking tot de invloed van de aspecten van het volledige netwerk op het behalen van netwerkopbrengsten is eenzelfde beeld gevonden als met betrekking tot de invloed van die aspecten op netwerkvitaliteit. Er is sprake van twee licht positieve verbanden (netwerkhierarchie en netwerkstructuur) en wat sterker positief verband (netwerkdichtheid) en een licht negatief verband (het aantal netwerkleiden). Opvallender is daarentegen dat een polycentrische netwerkstructuur niet leidt tot maximale prestaties. Op grond van Burt (2000) is immers gesteld dat de combinatie van een sterke mate van dichtheid in het interne netwerk, en een hoge mate van netwerkdwang naar het externe netwerk leidt tot maximale prestaties. Op grond van het enige netwerk dat aan die karakteristieken leek te voldoen (Rijnmond) kan echter geconcludeerd worden dat een polycentrische netwerkstructuur met bijbehorende eigenschappen geen verklaring biedt voor maximale prestaties.

### **Verklarende vraag 3:**

*Welke relatie bestaat er tussen de netwerkvitaliteit- en de netwerkopbrengsten van de ambtelijke regioplatforms?*

Met betrekking tot het concept van netwerkvitaliteit, gemeten aan de hand van 10 indicatoren welke zijn onderverdeeld in indicatoren van warm organiseren en koud organiseren, kan gesteld worden dat netwerkvitaliteit de meeste verklaringskracht biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten.

*De mate van netwerkvitaliteit biedt een zeer sterke verklaring voor het behalen van netwerkopbrengsten, waarbij valt op te merken dat de indicatoren van netwerkvitaliteit: gedeelde ambitie, gevoel van verbondenheid en proceskwaliteit relatief gezien de grootste invloed hebben op het behalen van netwerkopbrengsten met regressie coëfficiënten van respectievelijk  $B=2.174$ ,  $B=1.578$  en  $B=1.440$ . Met betrekking tot de indicatoren gevoel van urgentie, vertrouwen en organisatiegraad is er daarentegen sprake van een negatief verband, met regressie coëfficiënten van respectievelijk  $B=-.619$ ,  $B=-.639$  en  $B=-.495$ . Met betrekking tot de indicatoren van warm organiseren is daarnaast sprake van een zeer sterk verband op het behalen van netwerkopbrengsten en met betrekking tot de indicatoren van koud organiseren is er tot slot sprake van een sterk verband met het behalen van netwerkopbrengsten.*

Het concept netwerkvitaliteit is nauw verwant aan de kwaliteit van het samenwerkingsproces, omdat het concept in de literatuur wordt gekoppeld aan de kwaliteit van de verbindingen tussen actoren in een bepaald netwerk (Innes en Booher, 2004; Foster-Fishman et al., 2001). Vitaliteit wordt daarnaast eveneens sterk gerelateerd aan het begrip bestuurskracht, of meer specifiek relationele capaciteit. In overeenstemming met de doelstelling van het onderzoek is het concept eveneens voorzien van een nieuwe definitie die luidt als volgt:

*Een vitaal netwerk is een sociaal systeem waarbinnen via een opgezette samenwerkingsstructuur (koud organiseren) actoren productieve wederzijds afhankelijke relaties opbouwen en onderhouden die gezamenlijke energie genereert door regelmatige onderlinge contactmomenten en het uitwisselen van visies, meningen, belangen, informatie en kennis (warm organiseren).*

Uit de empirie is daarbij naar voren gekomen dat er sprake is van een zeer sterk verband tussen de mate van netwerkvitaliteit en de mate van netwerkopbrengsten, waarbij de indicator gedeelde ambitie de belangrijkste verklaring biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten. De achterliggende gedachte bij een gedeelde ambitie is dat het de gezamenlijke partijen bindt en het gezamenlijke doel werkt als stip op de horizon. Het is daarbij daarnaast van belang dat de gedeelde ambitie zowel voor het netwerk als voor de individuele netwerkdeelnemers van betekenis is (Kaats en Ophøj, 2014). Met betrekking tot gedeelde ambitie lijkt het daarmee dat een hoge mate van aanwezigheid van deze indicator functioneert als een katalysator voor de overige indicatoren van netwerkvitaliteit. Dit kan worden verklaard aan de hand van de bevinding dat de netwerken met een hoge mate van gedeelde ambitie eveneens de netwerken zijn met een hoge mate van netwerkvitaliteit, ofwel een hoge mate van aanwezigheid van de overige indicatoren van netwerkvitaliteit. Twee overige indicatoren die een sterk

positief verband hebben met netwerkopbrengsten zijn de indicatoren gevoel van verbondenheid en proceskwaliteit.

### **Invloed van netwerkfase(n) op netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten.**

Op grond van de verschillende fasen waarbinnen een netwerk zich kan bevinden is verondersteld dat indien een netwerk tot eindproducten wil komen, zoals eindproducten en innovaties, het netwerk zowel fasen van warm- als koud organiseren moet hebben volbracht. Daarbij is tot slot vastgesteld dat de ontwikkelfase waarbinnen het netwerk zich bevindt invloed lijkt te hebben op de mate van netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten die een netwerk behaald. Netwerken die zich in een latere ontwikkelfase bevinden hebben zowel op netwerkvitaliteit als op netwerkopbrengsten over het algemeen hogere scores. Van belang lijkt daarbij echter wel dat de eerste twee fasen van de initiatievenspiraal, de pril idee fase en de inspiratiefase, goed zijn afgerond. Binnen die fase staat immers het ontwikkelen van een gedeelde ambitie centraal. Zoals is gebleken uit de empirie blijkt dat het hebben (en onderhouden) van een gedeelde ambitie de meeste verklaringskracht biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten. Deze conclusie is gestoeld op de bevinding dat netwerken (Rijnmond en Haaglanden) die in een latere fase van de initiatievenspiraal bevinden, maar een lagere gedeelde ambitie hebben, eveneens lager scoren op zowel netwerkvitaliteit als netwerkopbrengsten.

---

## 6.2 REFLECTIE

---

### 6.2.1 RELEVANTIE BEVINDINGEN EN TOEPASBAARHEID THEORETISCH KADER

---

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op belangrijke bevindingen uit het onderzoek met betrekking tot de kernvariabelen van het onderzoek: netwerkstructuur, netwerkvitaliteit en netwerkopbrengsten, evenals de invloed van de ontwikkelfasen van de initiatievenspiraal.

#### **Netwerkstructuren: Het belang van eigenschappen van het volledige netwerkperspectief in de context van interbestuurlijke regionale samenwerking**

Met behulp van de sociale netwerktheorie is een belangrijk deel van het theoretisch kader ingevuld. Er is daarbij een onderscheid gemaakt in drie perspectieven van het concept: het interne netwerk, het externe netwerk en het volledige netwerkperspectief. Auteurs van belangrijke inzichten ten aanzien van dit concept zijn Granovetter (1973), Burt (2000), Coleman (1988) en Provan en Kenis (2006). Met behulp van het concepten zijn de structuren en de eigenschappen van de regioplatforms beschreven die een verklaring hebben kunnen bieden voor zowel de mate van netwerkvitaliteit, als de mate waarin een regioplatform netwerkopbrengsten heeft behaald. Een belangrijke bevinding is daarbij dat het hanteren van het perspectief van het interne netwerk, het geslotenheid perspectief van Coleman (1988), of het hanteren van het perspectief van het externe netwerk, het closure perspectief van Burt (2000), geen verklaringskracht heeft geboden ten aanzien van het behalen van netwerkopbrengsten. In plaats daarvan is gebleken dat het perspectief van het volledige netwerk, met de netwerkeigenschappen van hiërarchie, geslotenheid van het volledige netwerk, het aantal netwerkkleden en de netwerkstructuur wel een verklaring biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten. Zo is immers aangetoond dat een netwerk met een hoge mate van hiërarchie, een sterke mate van geslotenheid van het volledige netwerk, een fully connected netwerkstructuur en een relatief laag aantal netwerkkleden de meeste verklaringskracht biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten. Daarmee kan gesteld worden dat het combineren van inzichten over netwerkeigenschappen meer verklaringskracht heeft.

In het licht van deze bevindingen en in het licht van de afwezigheid van een polycentrische netwerkstructuur met een hoge mate van geslotenheid van het interne netwerk en een hoge mate van netwerkdwang naar het externe netwerk (Burt, 2000) geen verklaringskracht biedt voor het behalen van maximale prestaties in de context van interbestuurlijke regionale samenwerking. De theoretische verwachtingen dat verbindingen met externe partijen niet resources oplevert lijkt daarmee geen

verklaring te bieden voor een goed presterend netwerk. In plaats daarvan zijn de best presterende netwerken in de context van dit onderzoek de netwerken waarbinnen er sprake is van een hoge mate van gedeelde ambitie en een sterk gevoel van verbondenheid. Dit zijn indicatoren die een verwantschap hebben met het perspectief van Coleman (1988) waarin hij stelt dat een sterke mate van verbondenheid tussen netwerkdeelnemers bijdraagt aan een goed presterend netwerk. Deze kwaliteiten zijn tevens gemeten met behulp van het concept netwerk vitaliteit en leidt tot de volgende aanbeveling voor vervolgonderzoek:

- Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om verschillen in netwerkopbrengsten niet enkel te verklaren met behulp van kwantitatieve netwerkeigenschappen, maar ook kwalitatieve indicatoren mee te nemen bij het beoordelen van de kwaliteit van de verbindingen en daarmee een betere verklaring te bieden voor waarom een bepaald netwerk tot hogere netwerkopbrengsten komt.

Een andere belangrijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek ten aanzien van het concept netwerkstructuren richt zich op de theoretische verwachting van Burt (2000) met betrekking tot de polycentrische netwerkstructuur en de maximale prestaties die dan behaald zouden moeten worden:

- Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek zou zich kunnen focussen op het identificeren van situaties waarbinnen de theoretische verwachtingen ten aanzien van het behalen van maximale prestaties bij een polycentrische netwerkstructuur wel behaald zouden worden. In dit onderzoek is immers gebleken dat een hoge mate van geslotenheid van het interne netwerk en een hoge mate van netwerkdwang naar het externe netwerk geen verklaringen biedt voor het behalen van maximale prestaties.

### **Netwerk vitaliteit: Een zichzelf versterkend effect tussen indicatoren van netwerk vitaliteit en de invloed van verschillende netwerkfasen.**

Een tweede belangrijk concept in dit onderzoek naar netwerkopbrengsten wordt gevormd door het concept van netwerk vitaliteit. De variabele netwerk vitaliteit richt zich op de kwaliteit van de verbindingen binnen een netwerk (Edelenbos et al., 2014). Het concept wordt daarnaast gekoppeld aan de concepten van relationele capaciteit en bestuurskracht (Innes en Booher, 2004; Foster-Fishman et al., 2001). Een vitaal netwerk wordt dan in de literatuur beschouwd als een sociaal systeem waarbinnen actoren productieve wederzijds afhankelijke relaties onderhouden, en waarin actoren regelmatig met elkaar contact hebben en daarbij visies, meningen, belangen, informatie en kennis uitwisselen (Sullivan en Skelcher, 2002; Healey, 2006). Op grond van het onderzoek is vervolgens vastgesteld dat enkele indicatoren van netwerk vitaliteit een sterkere verklaring hebben geboden voor een toename van netwerkopbrengsten dan anderen (Gedeelde ambitie, gevoel van verbondenheid en proceskwaliteit). Daarbij zijn er eveneens indicaties dat er sprake is van een zichzelf versterkend effect tussen indicatoren. Dat wil zeggen dat de groei van de ene indicator zorgt voor de groei van de mate van aanwezigheid van een andere indicator. Dit is echter niet vastgesteld kunnen worden omdat het onderzoek slechts een momentopname is. Wel zijn er aanwijzingen dat gedeelde ambitie een mogelijk belangrijke indicator is die dit effect kan veroorzaken. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dus:

- Het verzamelen van longitudinale data om te kunnen vaststellen of- en in welke mate er sprake is van een zichzelf versterkend effect tussen indicatoren van netwerk vitaliteit en welke indicatoren de meeste verklaringskracht bieden voor het effect.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek ten aanzien van netwerk vitaliteit spitst zich toe op de aanwijzingen uit de literatuur en de opgestelde verwachting dat de verschillende te onderscheiden fasen van een netwerksamenwerking uit de initiatievenspiraal van Wielinga (2014). Het is echter nog niet duidelijk hoe welke indicatoren zich verhouden tot welke fase van een netwerksamenwerking en waarom? Uit dit onderzoek is daarentegen wel gebleken dat de netwerken die zich in een latere fase van de samenwerking bevinden een hogere score hebben behaald op koud organiseren.

- Een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van de verhouding van de te onderscheiden netwerkfasen met de verschillende indicatoren van netwerk vitaliteit op grond van een onderzoek naar netwerksamenwerkingen en netwerkfasen op basis van longitudinale data.

---

## 6.2.2 METHODOLOGISCHE BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

---

Het is in dit onderzoek uiteindelijk minder goed gelukt om de allereerst verkregen kwantitatieve informatie over netwerkstructuur, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten te combineren met kwalitatieve data over netwerkstructuren, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten. Een belangrijke verklaring voor deze beperking is het korte tijdsbestek geweest tussen het hebben van de volledige kwantitatieve data en het starten met het verzamelen van kwalitatieve data met behulp van de interviews. Dit heeft geresulteerd in een belangrijke beperking dat voorafgaand aan de interviews niet een analyse is uitgevoerd per indicator en per item op grond waarvan de kwalitatieve interviews zijn gevoerd. Een belangrijke aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom:

- Zorg voor voldoende tijd om de kwantitatieve resultaten te analyseren, op grond waarvan vervolgens in de tweede fase kwalitatieve interviews beter kunnen worden benut als aanvullende bronnen van informatie.

Het is daarnaast minder goed gelukt om de perspectieven van meerdere netwerkdeelnemers ten aanzien van het behalen van netwerkopbrengsten mee te nemen. In sommige regioplatforms is het slechts gelukt om enkele netwerkdeelnemers te interviewen. Voor een beter beeld van de opbrengsten van de regioplatforms is het daarom van belang een bredere groep netwerkdeelnemers te spreken over de opbrengsten van de netwerksamenwerking. Een tweede aanbeveling is daarom:

- In vervolgonderzoek naar de opbrengsten van netwerksamenwerkingen is het relevant om een bredere groep netwerkdeelnemers te vragen naar hun percepties ten aanzien van de opbrengsten van de samenwerking. Ten opzichte van de methoden die gebruikt is (het per mail benaderen van respondenten voor deelname aan de vragenlijst en een aantal weken later aan de interviews) is het dus van belang om in een eerder stadium van het onderzoek afspraken te maken met netwerkdeelnemers of zij willen deelnemen aan een interview.

Het onderscheid in de te onderscheiden ontwikkelfase van een netwerksamenwerking laat zien dat verschillende indicatoren van netwerk vitaliteit in verschillende fasen meer of minder van belang zijn (Zie ook Wielinga en Robijn, 2016). Deze fasen blijken daarnaast ook samen te hangen met het behalen van netwerkopbrengsten en de wederkerige relatie die bestaat tussen netwerkopbrengsten en netwerk vitaliteit. Om deze reden is het relevant om in een vervolgonderzoek de ontwikkeling van een netwerksamenwerking te volgen, zodat duidelijk wordt hoe een netwerk zich ten aanzien van netwerkstructuur, netwerk vitaliteit en netwerkopbrengsten ontwikkeld en welke maatregelen netwerken nemen om eventuele lagere scores op bepaalde indicatoren te verbeteren en wat daarvan de effecten zijn. Daarbij kan een dergelijk onderzoek helpen bij het ontwikkelen van strategieën bij elk van de door Wielinga en Robijn (2016) onderscheiden fasen. Een derde aanbeveling is daarom:

- Longitudinale data verzamelen van netwerksamenwerkingen die zich in een beginstadium bevinden, en deze door de tijd heen te blijven volgen.

Een belangrijke doelstelling van het onderzoek is daarnaast geweest om te komen tot een scherpere definiëring en conceptualisering van het concept netwerk vitaliteit, vanwege de overlap die het concept in de literatuur heeft met het concept adaptiviteit. Om die rede is er een nieuwe definitie opgesteld, met bijbehorend een tiental indicatoren. Dit geeft het onderzoek een exploratief karakter op grond waarvan nieuwe theoretische kennis is opgedaan. Echter blijkt wel, zoals ook is gebleken uit de relatief lage Cronbach's Alpha van bijvoorbeeld de indicator gevoel van urgentie dat dit onderzoek



een te kleine N heeft om de interne consistentie, en dus de mate waarin de operationalisering van de indicatoren van netwerk vitaliteit juist is, met onvoldoende zekerheid vastgesteld heeft kunnen worden. Een aanbeveling is dan ook om:

- Een vragenlijstonderzoek uit te voeren met de nieuwe indicatoren van netwerk vitaliteit, zoals ontwikkeld in dit onderzoek, om de mate van interne consistentie van elk van de indicatoren van netwerk vitaliteit met een grotere mate van zekerheid vast te stellen.

Een volgende aanbeveling richt zich tot slot op het verzamelen van netwerkdata. Binnen dit onderzoek is de keuze gemaakt om met behulp van een afgebakend netwerk respondenten te vragen hoe vaak zij met welke netwerkdeelnemer contact hebben. Daarbij is er geen onderscheid gemaakt in de aard van de relaties tussen netwerkdeelnemers (Zie Borgatti et al., 2013). Voor vervolgonderzoek is een aanbeveling daarom:

- Bij het uitvoeren van een sociale netwerkanalyse is het van belang om volgens Borgatti (et al., 2013) meerdere type relaties te onderscheiden. Dit vergroot de specificiteit van de te onderscheiden relaties en helpt beter verklaringen te bieden voor welke netwerkdeelnemer met wie contact heeft en waarom?

Een laatste aanbeveling is tot slot de beperking van het onderzoek ten aanzien van het afgebakende netwerk dat is onderzocht. In veel van de interviews is naar voren gekomen dat netwerkdeelnemers in meerdere type netwerkverbanden met andere organisaties samenwerking in de context van het onderwerp de Omgevingswet. Voor het vinden van een verklaring over de effectiviteit van de opgezette governancestructuur is het daarom van belang een volgende aanbeveling voor vervolgonderzoek in acht te nemen:

- Een grondigere netwerkanalyse van een regioplatform waarbinnen onderzocht kan worden hoe het opgezette netwerk met daarin de betrokken netwerkdeelnemers zich verhoudt tot de overige netwerken/gremia waarbinnen netwerkdeelnemers elkaar zien in het kader van de Omgevingswet. Op grond van die analyse kan vervolgens worden vastgesteld wat de toegevoegde waarde is van het regioplatform zoals deze is opgezet door de provincie Zuid-Holland in 2016.

### 6.3 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN VOOR NETWERKSAMENWERKING VOOR DE NETWERKDEELNEMERS

---

Uit het onderzoek blijkt dat er voor netwerkdeelnemers met een centrale positie (zowel voor de provincie, de uitvoeringsdiensten als voor actieve netwerkdeelnemers) kansen liggen om bij te dragen aan zowel de vitaliteit als de opbrengsten van de regionale interbestuurlijke netwerken gericht op de voorbereiding en implementatie van de Omgevingswet. Organisaties die regionale samenwerking (i.e. het delen van kennis en ervaringen) opzetten, diverse partijen met elkaar verbinden en daarbij het opbouwen- en onderhouden van relaties tussen netwerkdeelnemers van de betrokken organisaties onderling stimuleren en verzorgen, hebben baat bij het bestaan van vitale actor relaties en het realiseren van netwerkopbrengsten. De kansen en meerwaarde voor de samenwerking ligt daarbij sterk in de mogelijkheid van netwerkdeelnemers om de activiteiten die bij de verschillende netwerkdeelnemers te verbinden met de overige netwerkdeelnemers.

Op grond van het onderzoek zijn daarnaast bevindingen naar voren gekomen die laten zien dat de regioplatforms waarbinnen er sprake is van veel- en sterke verbindingen tussen de netwerkdeelnemers zowel op netwerk vitaliteit- als op netwerkopbrengsten de hoogste scores behalen. Het is dus van belang dat er sprake is van regelmatige contacten tussen netwerkdeelnemers, resulterend in een nauwe samenwerking. Daarbij geven netwerkdeelnemers aan dat zij het bewerkstelligen van nauwe samenwerking, gemeten met behulp van netwerk vitaliteit, als de belangrijkste opbrengst zien. Een eerste aanbeveling is daarom:

- Blijf bouwen aan warme netwerken waarbinnen er sprake is van regelmatige contacten tussen actoren en waarbij actoren zich met elkaar verbonden voelen. Immers: in een warm proces vinden mensen elkaar en genereren zij energie om samen met elkaar aan de slag te gaan. Zo bezien kan ook worden gesteld

Het bouwen aan een warm netwerk is echter geen gemakkelijke opgave. Echter kunnen op grond van de bevindingen een tweetal aanbevelingen gedaan worden die zich richten op het feit dat het bouwen aan een warm netwerk makkelijker gaat wanneer de aansluiting wordt gezocht bij een netwerkinitiatief dat al bestaat. Er is dan immers sprake van bestaande persoonlijke relaties en dus een ‘warmer’ netwerk dan wanneer de contacten nog gelegd moeten worden. Dergelijke warme netwerken kunnen tevens aangewend worden voor andere grote opgaven. Daarnaast blijkt ook uit het onderzoek dat het bestaan van een gedeelde ambitie de belangrijkste indicator van netwerk vitaliteit is die een verklaring biedt voor het behalen van netwerkopbrengsten. Dit leidt tot de volgende drie aanbevelingen om:

- Zoek aansluitingen bij al bestaande netwerkinitiatieven: benut warme netwerken voor andere opgaven.
- Gebruik een bestaand platform om andere grote opgaven in gezamenlijkheid op te pakken
- Het bestaan van een gedeelde ambitie lijkt als katalysator te werken binnen een netwerksamenwerking. Het is daarom van belang om te zoeken naar een gezamenlijke ambitie om een oplossing te zoeken voor een gedeeld vraagstuk/probleem. Het is namelijk niet de oplossing maar de ambitie om naar een oplossing te zoeken die beweging in gang zet.

De kern van de twee voorgaande aanbevelingen is dat er aansluiting gezocht wordt bij een bestaand initiatief, of dat er ruimte wordt gemaakt om samen op weg te gaan. Uit het onderzoek blijkt echter dat het ook van belang is dat die ruimte niet enkel van initiatiefnemers afkomstig is. Ook de betrokkenheid van het bestuur of hoge ambtenaren lijkt van belang om energie in een netwerk te krijgen. Een volgende aanbeveling is daarom:

- Zoek aansluiting bij de ambtelijke top en het bestuur. Het is van belang dat ook bestuurders of topmanagers de kansen en meerwaarde van regionale samenwerking inzien en de ambitie van het netwerk legitimeren. In de goed presterende netwerken is er immers sprake van actie van onderaf en legitimering van bovenaf. Dit maakt dat het samenwerken in een netwerk geen lineair proces is, maar een kwestie van het mobiliseren van de juiste mensen op het juiste moment.

Op grond van de bevindingen uit het onderzoek met betrekking tot de netwerk hiërarchie en de governancevorm van een leiderorganisatienetwerk is gebleken dat een netwerksamenwerking eveneens gebaat is bij een zekere mate van coördinatie van activiteiten. Hier lijkt eveneens een rol weggelegd voor netwerkdeelnemers van organisaties die op het regionale schaalniveau actief zijn, zoals de provincie of de uitvoeringsdiensten. Zij zijn immers de partijen die al (ook op andere onderwerpen) contacten onderhouden met alle netwerkdeelnemers binnen hun werkgebied. Dit geeft die organisaties een spilfunctie in een netwerk. Een volgende aanbeveling is daarom:

- Regionale organisaties blijken een spilfunctie te kunnen vervullen in een regionale samenwerking. Om die rede kunnen die deelnemers zorgen voor het coördineren van de samenwerking en het delen van kennis en informatie. Op deze manier kunnen deze deelnemers bijdragen aan de kansen en meerwaarde van regionale samenwerking

Vraagstukken worden pas opgelost als de verschillende bestuurslagen elkaar in hun handelen versterken. Dit geldt natuurlijk ook voor de kansen en meerwaarde die kunnen ontstaan als de regioplatforms onderling meer kennis en ervaringen uitwisselen. Ondanks het bestaan van de governance structuur van de vijf regio's en een provinciaal platform is er in dit onderzoek weinig ter sprake gekomen over de toegevoegde waarde die het provinciaal platform heeft. Het lijkt er dus op de regioplatforms elkaars kennis en ervaringen nog meer kunnen benutten. Mogelijk biedt het platform

kansen voor het verder delen van die kennis en ervaringen. Tegelijkertijd is ook gebleken dat het van belang is dat regionale samenwerking wordt gelegitimeerd door hoge ambtenaren of bestuurders. Mogelijk kan het provinciaal platform ook in dit opzicht een belangrijke rol vervullen omdat in de platform de gemeentesecretarissen bijeen komen.

- Het provinciale platform kan zorgen voor meer verbinding tussen de regioplatforms door het delen van kennis en ervaringen tussen de regioplatforms te stimuleren.
- Het provinciaal platform biedt daarnaast een kans voor verdere legitimering van de regionale samenwerking.

Tot slot blijft het bij het samenwerken in netwerken van belang om de voortgang op beleidsdoelen te meten, zeker als de dynamiek van en interactie met de omgeving grotendeels bepalend zijn. Om die rede heeft de eenheid Audit en Advies van de provincie Zuid-Holland een meetinstrument ontwikkeld om inzicht te krijgen in de vitaliteit van de samenwerking en de opbrengsten die door een netwerk worden genereerd. Uitkomsten van een dergelijke meting kunnen dienen voor zelfevaluatie, maar ook voor verantwoordingsdoeleinden. Uit het onderzoek is daarbij gebleken dat evaluatie en reflectie op de voortgang van de samenwerking van belang is om in te schatten hoe men op weg is en of de samenwerking voor iedere netwerkdeelnemer (nog steeds) leidt tot de verwachten kansen en meerwaarde. Een laatste aanbeveling is daarom:

- Borg in een netwerksamenwerking dat zowel de kwaliteit van het samenwerkingsproces als de voortgang van de samenwerking regelmatig geëvalueerd worden. Dit kan met behulp van de netwerkvitaliteitsmonitor, maar kan evenwel op een meer laagdrempelig niveau bij het stellen van evaluerende vragen aan ieder van de netwerkdeelnemers.

## LITERATUURLIJST

---

- C. Ansell & A. Gash (2008). Collaborative Governance in theory and practice, *Journal of Public Administration and Research*, vol.18 (4), pp. 543-571
- D.Bills (2001). Tackling social exclusion: The contribution of voluntary organisations. In: M.Harris & C. ... Rochester (eds.), *Voluntary organisations and social policy in Britain* (pp. 37-48). Londen: Palgrave
- S.P. Borgatti, M.G. Everett, & J.C Johnson (2013). Analyzing social networks. Londen, Sage.
- S.P. Borgatti & D.S. Halgin (2011). On network theory. *Organization science*, vol. 22 (5), pp. 1168-1181.
- R.S. Burt (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational behaviour*. Vol 22 pp. 345-423
- H. de Bruijn & E. Ten Heuvelhof (2016). Procesmanagement. Uitgeverij Boom.
- G. Carey & B.Crammond (2015). What works in Joined up Governance: An Evidence Synthesis. *International Journey of public administration*, vol 00, pp. 1-10.
- G. Carey & P. Harris (2015). Developing Management practices to support Joined-Up Governance. *Australian Journal of Public administration*, vol 75 (1), pp. 112-118.
- G. Carey, P. McLaughlin & B.Crammond (2015). Implementing Joined up government: Lessons from the Australian social inclusion agenda. *Australian Journal of public administration*, vol (00), pp. 1-11
- M.G. Ceddia, D. Christopoulos, Y.Hernandez & E.Zepharovich (2017). Assessing adaptive Capacity through Governance Networks: The elaboration of the flood risk Management Plan in Austria. *Environmental science and policy* 77, pp.140-146
- T. Christensen & P.Laegreid (2007). The whole of government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, vol 67, pp.1059-1066.
- J.S. Coleman (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of sociology*. pp. 95-120
- T. Dietz, E. Ostrom en P.C. Stern (2003). The struggle to govern the commons. *Science* 302, 1907-1912.
- W.N. Dunn (2011) *Public Policy Analysis – An Introduction*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, 2012
- J.Edelenbos, L. Gerrits & E.H. Klijn (2015). Complexiteit in stedelijke processen in Rotterdam. *Rooilijn*, vol 48 (3), pp.188-196.
- J.Edelenbos, E.H. Klijn (2006). Managing stakeholder involvement in decision-making. A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of public administration Research and theory*. Vol 16 (3), pp. 417-446.
- J. Edelenbos, E.H. Klijn, M.B. Kort en M.J.W. van Twist (2007) Project- versus procesmanagement in publiek private samenwerkingsprojecten: welke stijl levert het meest op? *Bestuurskunde*, vol 16 (1), pp. 66-79.
- J.Edelenbos, I. van Meerkerk & C. van Leeuwen (2014). Vitality of complex water governance systems: condition and evolution. *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 17 (2). Pp. 237-261
- K. Emerson, T. Nibatchi & S. Balogh (2011). An integrative framework for collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol 22 (1), pp 1-29.

- Eenheid Audit en Advies (2016). *Netwerkvitaliteitsmonitor: Een praktische Handleiding*. Den Haag: provincie Zuid-Holland.
- S.Fiering, A.C. Zoeteman & L.J.M. van der Lans (2016). *Hoe vitaal is uw netwerk?* Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- C.Folke, T. Hahn, P. Olsson & J. Norberg (2005). Adaptive Governance of social-ecological Systems. *Annual review of Environment and Resources*. Vol 15 (30), pp.441-473
- P.G. Foster-Fisman, S.L. Berkowitz, D.W Lounsbury, S. Jacobsen en W. Allen (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative Framework. *American Journal of community psychology*, vol 29 (2) pp. 241-261.
- L.C. Freeman (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Soc. Networks*. Vol 1 (3), pp. 215-239.
- R. Gage & M.P. Mandell (1990). *Strategies for managing intergovernmental policies and networks*. New York: Praeger.
- L.Gerrits (2012). *Punching Clouds: An introduction to the complexity of public decision-making*. Emergent Publications.
- J.Gupta, C. Termeer, J. Klostermann, S.Meijerink, M. van den Brink, P.Jong, S. Nooteboom & E. Bergsma (2010). The adaptive Capacity Wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental Science & Policy*, vol.13, pp. 459-471
- M.A. Hajer, J.P.M. van Tatenhove & C.Laurent (2004). Nieuwe vormen van Governance: Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid. Opgevraagd van: <http://maartenhajer.nl/upload/RIVM.pdf>
- M.S. Granovetter (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociologym* vol 78, pp1360-1380
- K. Hanf & F.W. Scharpf (1978) *interorganizational policy making*. Beverly Hills: Sage.
- P. Healey (2006). Transforming Governance: Challenges of institutional adaptation and new politics of space. *European Planning Studies*, vol 14 (3), pp. 299-320.
- M.Hoeve & G. Teisman (2018). Regionale samenwerking: Doe een openingsbod. *B & G Magazine*.
- C.Huxham (2003). Theorizing Collaboration Practice. *Public Management Reviews*. Vol 5, pp. 401-423
- D.Huitema, E. Mostert, W. Egas, S. Woellenkamp, C. Pahl-Wostl en R. Yalcin (2009) Adaptive water governance: assessing the institutional prescriptions of adaptive (co) management from a governance perspective and defining a research agenda. *Ecol. Soc.* 14, vol 1, pp 1-23
- M. Igalla (2015). De duurzaamheid van burgerinitiatieven vanuit een sociaal netwerk perspectief: een onderzoek naar de effecten van netwerkstructuren en boundary spanning op het bestaan van duurzame burgerinitiatieven (Master Thesis).
- M. Igalla en I. Meerkerk, van. (2015). De duurzaamheid van burgerinitiatieven. Een empirische verkenning. Te verschijnen in: *Bestuurswetenschappen*, in print.
- J.E. Inner & H.Wagenaar (eds.), *Deliberative policy analysis. Understanding governance in the network society*. Cambridge.
- B. Kaashoek, G. Ongena, J. Raab (2009). *Netwerken die werken? Netwerkanalyse als instrument voor beleidsevaluatie*. Bestuurswetenschappen, vol 5, pp. 55-72.
- E. Kaats & W. Opheij (2014). *Leren Samenwerken tussen organisaties: Allianties, Netwerken ketens en Partnerships*. Deventer: Kluwer.

- P.M. Karre, M. van der Steen & M. van Twist (2013). Joined up government in the Netherlands: Experiences with program Ministries. *International Journal of Public Administration*. Vol 36 (1), pp. 63-73
- R.Keast (2011). Joined up Government in Australia: How the past can inform the future. *International Journal of public administration*, vol 34, pp 221-231
- E.H. Klijn, J. Edelenbos & B. Steijn (2010). Trust in Governance Networks: Its impact on outcomes. *Administration and society* vol.42 (2), pp.193-221
- E.H. Klijn, J. Edelenbos en B.Steijn (2011). De invloed van netwerkmanagement op uitkomsten in governance netwerken. *Bestuurswetenschappen*, vol 65 (2), pp.5-26
- E.H. Klijn, J. Edelenbos, M.J.W. van Twist & M.B. Kort (2007). Facing Management Dilemmas: an analysis of managerial choices in 18 complex environmental projects. BAM conference 2007, *Track Interorganisational Relations: Warwick (2007, september 11 - 2007, september 13)*.
- E.H. Klijn & J. Koppenjan (1997). Public management and Network Management: An overview. In: W. Kickert, E.H. Klijn & J.Koppenjan(eds.) *Managing Complex Networks: Strategies for the public sector* (pp. 35-60). London Sage.
- E.H. Klijn & J. Koppenjan (2000). Public management and Policy Networks. *Public Management*, vol 2, pp. 437-454
- E.H. Klijn & J. Koppenjan (2016) *Governance Networks in the public Sector*. New York: Routledge
- E.H. Klijn, B. Steijn & J.Edelenbos (2010). The impact of network management on outcomes in Governance Networks. *Public Administration*. Vol. 88 (4). pp. 1063-1082`
- T.M. Koontz, D. Gupta , P. Mudliar & P. Ranjan (2015). Adaptive institutions in social Ecological systems governance: A synthesis Framework. *Environmental Science & Policy* vol. 53, pp.139-151
- J.F.M. Koppenjan & E.H. Klijn (2004). *Managing uncertainties in networks*. Londen.
- M. Kort, E.H. J.Edelenbos & M. van Twist (2008). Liever een gevarieerd dan een intensief netwerk. *Rooilijn*, vol. 41 (1), pp. 44-51.
- M.Kort & E.H. Klijn (2011). Public-private partnerships in urban regeneration projects: organizational form or managerial capacity?. *Public Administration Review*, 71(4), 618-626.
- L.M.Kort, S. Verweij & E.H. Klijn, (2016). In search for effective public-private partnerships: An assessment of the impact of organizational form and managerial strategies in urban regeneration partnerships using fsQCA. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 777-794.
- J.P. Kotter (2008). *A Sense of urgency*. Boston, MA: Harvard Business press.
- C.Lane & R.Bachman (1998). *Trust within and between organisations*. Oxford: Oxford University Press.
- J.M. McPherson, L. Smith-Lovin en J.M. Cook (2001) Birds of a Feather: Homophily in social networks. *American sociological review*. Vol. 53 (2), pp. 220-236.
- I. van Meerkerk & J. Edelenbos (2014). The effects of Boundary Spanners on trust and Performance of urban Governance Networks: Findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy science* vol. 47 pp. 3-24
- K.J. Meier & L.J. O'Toole (2001). Managerial strategies and behavior in networks. A model with evidence from U.S. public education. *Journal of Public Administration and theory*, vol 11 (3), pp. 271-293
- Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (2015). Bestuursakkoord Implementatie Omgevingswet. Den Haag.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (2018). *Adaptief Bestuur: essays over adaptiviteit en openbaar bestuur*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties.
- K. Musial, & P. Kazienko, (2013). Social networks on the Internet. *World Wide Web*, Vol. 16, (1), pp 31-72.
- R.Nelson, M.Howden& M.S.Schmidt (2008). Using adaptive governance rto rethink the wat science supports Australian drought policy. *Environmental policy science*, vol 11(7), pp.588-601.
- L.Newman en A. Dale (2005) Network structure, diversity and proactive resilience: a response to Thompkins en Adger. *Ecol. Soc.* 10, vol 2, pp
- B.Nooteboom (2002). *Trust, forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham.
- B.Nykvist (2014). Does social Learning lead to better natural resource management? A Case study of the modern farming community of practice in Sweden. *Society and Natural Resources*, vol 27, pp.436-430.
- B.Nykvist, S. Borgstrom & E. Boyd (2017). Assessing the adaptive capacity of multi-level water governance: Ecosystem services under climate change in malardalen region, Sweden. *Regional Environmental Change* vol. 17, pp. 2359-2371
- J. Pierre en B.G. Peters (2000) *Governance politics and the state*. London: MacMillan press.
- C.Pollit (2003). Joined Up Government: A Survey. *Political Studies review*, vol 1, pp 34-49
- K.G. Provan & P.Kenis (2007). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*
- Provincie Zuid-Holland (2015). *Programmaplan: Implementatie Omgevingswet 2015-2018*. Den Haag: provincie Zuid-Holland.
- R.D. Putnam,(1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social capital in America. *Political Science and Politics*, (28), No. 4, pp. 664-683.
- O. Raspe, M. van den Berge & T. de Graaff (2017), *Stedelijke regio's als motoren van economische groei. Wat kan beleid doen?* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- D.L. Rogers & D.A. Whetten (1982). *Interorganizational coordination*. Des moines: Iowa University Press.
- T. Rogers, B. Howard-Pitney, C.Ellen, G.David, J. Altman, M. Endres & A.G. Roeseler (1993). Characteristics and participant perceptions of tobacco control coalitions in california. *Health Education Research, Theory & Practice* vol 8, pp. 345-357.
- J. Rotmans (2018). *De omgevingswet als transitieopgave*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- D. Rousseau, S.B Sitkin, R.S.Burt & C.Camerer (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *The academy of management review.*, vol 23, pp393-404.
- D.A. Schön, & M. Rein, *Frame Reflection – Towards the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Basic Books, New York, 1994.
- M.K.Shrestha (2013). Internal versus external social capital and the success of community initiatives: a case of self organizing collaborative governance in Nepal. *Public administration Review*. Vol 73 (1). Pp. 154-164.
- E.Sneep (2017). De harde noodzaak van een betekenisvol tussenbestuur. Opgevraagd van: <https://atosborne.nl/artikel/harde-noodzaak-betekenisvol-tussenbestuur/>
- E. Sorenson & J. Torfing (2007). *Theories of democratic network governance*. Cheltenham.

- D.M. Sullivan (2006). *Dynamic entrepreneurial Networks: An investigation of entrepreneurs, new ventures and their networks*. Proefschrift. Universiteit van Central Florida.
- H.Sullivan en C.Skelcher (2002). *Working across boundaries: Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan.
- A.J. Steijn, E.H. Klijn & J. Edelenbos (2011). Public Private Partnerships: added value by organisational form or management? *Open external Public Administration*, vol 89 (4), pp. 1235-1252
- M. van der Steen, A. van Buuren (2017). *Doe maar gewoon: aan de slag met de omgevingswet door systematisch proberen*. Den Haag: NSOB
- M. van der Steen, G. Teisman, J. van Popering-Verkerk, P. Ophoff, A. van Buuren en A. Molenveld (2018) *Werkende samenwerking: handelingsopties van gemeenten voor het versterken van regionale economie en arbeidsmarkt*. Vereniging Nederlandse Gemeenten
- Studiegroep Openbaar Bestuur (2016). Maak verschil: Krachtig inspelen op regionaal economische opgaven. Opgevraagd van:  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/03/15/rapport-maak-verschil>
- E. Ten Heuvelhof (2016). Strategisch gedrag in netwerken: wat het is hoe we het ontwikkelen en wat we ervan moeten vinden. Boom Juridische Uitgevers.
- G. Teisman & W. Voermans (2017). Bestuurlijke samenwerking in (metropool)regio's: nieuwe bestuurskracht in een juridisch bestuurskundige tussenruimte. Den Haag: Provincie Zuid-Holland:
- G. Teisman, M. van der Steen, A. Frankowski & B. van Vulpen (2018). Effectief sturen met multi-level governance: Snel en slim schakelen tussen schalen. Den Haag: NSOB
- P.R.Thomas (1990), *Balance Your sense of urgency. Executive excellence, vol 7 (3). Pp. 5-6*
- M.L. Tushman, & T.J. Scanlan, (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *The Academy of Management Journal*, 24(2), pp. 289–305.
- Tweede Kamer Der Staten-Generaal (2014). Regels over het beschermen en benutten van de fysieke leefomgeving. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 33 692, nr.3
- S.Vangen & C.Huxham (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology And pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management, vol 14, pp. 61-75*
- A. de Vocht (2015). *Basishandboek SPSS 22*. Utrecht: Bijleveld uitgeverij.
- S. Wasserman & K.Faust (1994). *Social network analysis: methods and application*. New York: Cambridge University Press.
- H.E Wielinga (2014). De Initiatieven spiraal: Focus op inhoud. Opgevraagd van:  
[https://www.linkconsult.nl/files/Update%20Sjoerd/bs1\\_initiatieven\\_spiraal.pdf](https://www.linkconsult.nl/files/Update%20Sjoerd/bs1_initiatieven_spiraal.pdf)
- H.E. Wielinga & S. Robijn (2018). Netwerken met Energie: Gereedschap voor co-creatie.Scriptum.
- P. Williams, (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80, pp. 103-124.





## BIJLAGE 1: TOTAALOVERZICHT INTERVIEWS PER NETWERK.

---

### **Rijnmond**

1. Gemeente Goeree-Overflakkee
2. Gemeente Vlaardingen
3. Provincie Zuid-Holland
4. GGD Rotterdam
5. DCMR en Gemeente Capelle aan den IJssel \*\*

### **Haaglanden**

1. Gemeente Leidschendam-Voorburg
2. Veiligheidsregio Haaglanden en gemeente Midden-Delfland \*\*

### **Holland-Rijnland**

1. Gemeente Oegstgeest, Gemeente Leiden en provincie Zuid-Holland \*\*
2. Gemeente Alphen aan den Rijn

### **Midden-Holland**

1. Gemeente Krimpenerwaard
2. Gemeente Bodegraven-Reeuwijk en Omgevingsdienst Midden-Holland \*\*

### **Zuid-Holland-Zuid**

3. Gemeente Alphen aan den Rijn
1. Gemeente Papendrecht
2. GGD Zuid-Holland-Zuid

### **Overig**

1. Rijkswaterstaat \*

\*Het interview met Rijkswaterstaat betrof een interview over alle netwerken. De respondent is immers in alle netwerken actief/actief geweest.

\*\* Dit zijn interviews met twee of meer personen, waarbij de respondenten in het gesprek op elkaars inzichten konden reageren. Dit had tot doel te komen tot verdere verdieping van de antwoorden.

## BIJLAGE 2: OVERZICHT NETWERKDEELNEMERS

<b>Rijnmond</b>	<b>Haaglanden</b>	<b>Holland-Rijnland</b>	<b>Midden-Holland</b>	<b>Zuid-Holland-Zuid</b>
BAR-Organisatie*	Gemeente Delft	Gemeente Alphen aan den Rijn	Gemeente Alphen aan den Rijn	Gemeente Dordrecht ***
Gemeente Brielle	Gemeente Den Haag	Werkorganisatie Duivenvoorde **	Gemeente Bodegraven-Reeuwijk	Gemeente Gorinchem
Gemeente Capelle a/d IJssel	Werkorganisatie Duivenvoorde**	Gemeente Hillegom	Gemeente Gouda	Gemeente Molenlanden
Gemeente Goeree-Overflakkee	Gemeente Leidschendam-Voorburg	Gemeente Kaag en Braassem	Gemeente Krimpenerwaard	Gemeente Hoeksche Waard
Gemeente Hellevoetsluis	Gemeente Midden-Delfland	Gemeente Katwijk	Gemeente Waddinxveen	Gemeente Papendrecht ***
Gemeente Krimpen aan den IJssel	Gemeente Pijnacker-Nootdorp	Gemeente Leiden	Gemeente Zuidplas	Omgevingsdienst Zuid-Holland-Zuid
Gemeente Lansingerland	Gemeente Rijswijk	Gemeente Leiderdorp	Omgevingsdienst Midden-Holland	GGD Zuid-Holland-Zuid
Gemeente Maassluis	Gemeente Westland	Gemeente Lisse	GGD Hollands-Midden	Veiligheidsregio Zuid-Holland-Zuid
Gemeente Nissewaard		Gemeente Nieuwkoop	Veiligheidsregio Hollands-Midden	Waterschap Rivierenland
Gemeente Rotterdam	Gemeente Zoetermeer	Gemeente Noordwijk		Provincie Zuid-Holland
Gemeente Schiedam	Omgevingsdienst Haaglanden	Gemeente Oegstgeest	Hoogheemraadschap van de Stichtse Rijnlanden	Rijkswaterstaat
Gemeente Vlaardingen	Veiligheidsregio Haaglanden	Gemeente Teylingen	Hoogheemraadschap van Rijnland	
Gemeente Westvoorne	GGD Haaglanden	Gemeente Zoeterwoude	Regio Midden-Holland	
DCMR	Hoogheemraadschap van Delfland	Hoogheemraadschap van Rijnland	Provincie Zuid-Holland	
Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	Provincie Zuid-Holland	Omgevingsdienst West-Holland	Rijkswaterstaat	
GGD Rotterdam	Rijkswaterstaat	GGD Hollands-Midden		
Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard		Veiligheidsregio Hollands-Midden		
Waterschap Hollandse Delta		Provincie Zuid-Holland		
Hoogheemraadschap van Delfland		Rijkswaterstaat		
Provincie Zuid-Holland				
Rijkswaterstaat				
Havenbedrijf				

\*De BAR-organisatie ondersteunt de drie gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.  
 \*\* De werkorganisatie Duivenvoorde is een vergaande samenwerking tussen de gemeenten Voorschoten (Holland-Rijnland) en Wassenaar (Haaglanden).  
 \*\*\* De gemeenten Dordrecht en Papendrecht vertegenwoordigen in Zuid-Holland-Zuid de Drechtsteden. In de Drechtsteden zijn verder de gemeenten Alblasserdam, Hardinxveld-

## BIJLAGE 3: KWANTITATIEVE RESULTATEN PER NETWERK

### Bijlage 3: Kwantitatieve resultaten per stelling (Rijnmond)

< xx (rekenkundig gemiddelde)	≤ 3
-------------------------------	-----

Onderstaand overzicht kan worden overgenomen uit de ingevulde exceltool van de netwerkvitaliteitsmeter.

<b>Netwerksamenwerking</b>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>A. Gedeelde Ambitie</b>		<b>4,6</b>	<b>2,25 - 6</b>
A1	Er is sprake van een gezamenlijke ambitie in het netwerk	4,4	2 - 6
A2	De gezamenlijke ambitie is leidend voor de aanpak van de deelopgaven van de samenwerking	4,5	3 - 6
A3	De ambitie van het netwerk ligt in het verlengde van de strategie van mijn organisatie	4,5	3 - 6
A4	Ik voel me persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk	5,1	1 - 6
<b>B. Gevoel van Urgentie</b>		<b>5,7</b>	<b>3,75 - 7</b>
B1	De voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet is nijpend, het moet nu aangepakt worden	6,1	5 - 7
B2	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet verdient de attentie van alle netwerkdeelnemers	6,3	5 - 7
B3	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet is dringend omdat er negatieve implicaties voor mijn	4,3	2 - 7

	eigen organisatie aan kleven		
B4	Ik voel urgentie om samen met de andere netwerkdeelnemers te werken aan de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet	6	3 - 7
<b>C. Commitment</b>		<b>4,2</b>	<b>3 - 5</b>
C1	Alle netwerkdeelnemers investeren voldoende capaciteit/kennis/geld in de samenwerking	3,8	2 - 5
C2	Er is bereidheid onder alle netwerkdeelnemers om zich in te zetten om doelen van het netwerk te realiseren	4,5	2 - 6
C3	Ik neem zelf initiatieven in het netwerk om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	5,3	2 - 6
C4	Mijn organisatie ondersteunt mij om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.	4,3	2 - 6
C5	In het netwerk is er sprake van voldoende betrokkenheid onder bestuurders	3,2	2 - 5
<b>D. Verbondenheid</b>		<b>5,1</b>	<b>3,75 – 5,75</b>
D1	Ik voel me sterk verbonden met de andere netwerkdeelnemers	5	3 - 6
D2	In het netwerk begrijpen we elkaar	5,1	4 - 6
D3	In het netwerk spreken we dezelfde taal	4,6	3 - 6
D4	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers	5,8	5 - 7
<b>E. Vertrouwen</b>		<b>5,2</b>	<b>4 – 6</b>
E1	Ik ben van mening dat de netwerkdeelnemers in de samenwerking hun afspraken nakomen	4,7	4 - 6
E2	In de samenwerking geven alle netwerkdeelnemers elkaar het voordeel van de twijfel	5,1	4 – 6
E3	In de samenwerking houden alle netwerkdeelnemers rekening met de belangen van andere netwerkdeelnemers	5,2	4 – 6

E4	Alle netwerkdeelnemers gaan er vanuit dat de intenties van de andere netwerkdeelnemers in principe goed zijn	5,8	5 - 7
E5	Alle netwerkdeelnemers gebruiken de inspanningen van andere netwerkdeelnemers niet voor eigen gewin	5	4 - 6

### Netwerksamenwerking

		Gemiddeld	Spreiding
<b>F. Aanwezigheid Bruggenbouwers</b>		<b>5,0</b>	<b>4 - 6</b>
F1	In het netwerk zijn voldoende personen actief die relaties met andere netwerkdeelnemers opbouwen en onderhouden	5	4 - 6
F2	In het netwerk zijn voldoende personen actief die weten wat belangrijk is voor anderen netwerkdeelnemers	5,2	3 - 6
F3	In het netwerk zijn voldoende personen actief die zorgen voor een goede informatie uitwisseling tussen netwerkdeelnemers	5,1	4 - 7
F4	In het netwerk zijn voldoende personen actief die hun eigen organisatie tijdig mobiliseren in relatie tot ontwikkelingen binnen het netwerk	4,4	3 - 6
<b>G. Organisatiegraad</b>		<b>4,3</b>	<b>2,2 - 6,4</b>
G1	In het netwerk zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatorische vorm van samenwerking	4,3	2 - 7
G2	De organisatorische vorm van samenwerking is behulpzaam	4,5	2 - 7
G3	In het netwerk is er sprake van een werkzame verdeling van rollen	4,1	2 - 6
G4	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd	4,3	3 - 6

G5	In het netwerk hebben we heledere afspraken over hoe we met elkaar omgaan	4,2	2 -6
<b>H. Systematisch Werken</b>		<b>3,3</b>	<b>2 – 5,25</b>
H1	De ambities binnen het netwerk zijn doorvertaald naar concrete doelen	3,2	2 – 5
H2	In het netwerk werken we met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren	2,7	2 -5
H3	In het netwerk reflecteren we regelmatig op de voortgang van onze doelen	3,3	2 -5
H4	In het netwerk reflecteren we regelmatig op onze samenwerking	4	2 – 6
<b>I. Proceskwaliteit</b>		<b>4,8</b>	<b>2,8 – 6,6</b>
I1	In het netwerk hebben we aandacht voor de inbreng van verschillende perspectieven.	5	3 -7
I2	In het netwerk hebben we de juiste partijen betrokken om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	4,9	3 -6
I3	In het netwerk worden op de verschillende onderwerpen/Thema's nieuwe partijen opgezocht en daarmee verbindingen aangegaan	4,9	2 -6
I4	Er is sprake van een open en transparant proces van samenwerking	5,5	4 -6
I5	Er is sprake van een proces van overleggen en onderhandelen; Besluitvorming is het resultaat hiervan	3,3	2 -5
<b>J. Hulpbronnen</b>		<b>3,8</b>	<b>2 – 5,25</b>
J1	In het netwerk is er voldoende budget beschikbaar	3,8	2 -5
J2	In het netwerk is er voldoende capaciteit voorhanden	3,4	2 -5
J3	In het netwerken hebben we of betrekken we voldoende kennis	4,8	2 -6
J4	In het netwerk hebben we de autoriteit om belangrijke beslissingen te nemen	2,9	2 - 5





<b>K. Doelrealisatie</b>	<b>De opbrengsten van het netwerk leiden tot waarneembare veranderingen in de maatschappij.</b>	<b>3,9</b>	<b>2 -6</b>
K1	In het netwerk realiseren we de afgesproken doelen.	3,9	2 – 6
<b>L. Innovaties</b>	<b>In het netwerk realiseren we innovaties</b>	<b>4,5</b>	<b>2 – 6</b>
L1	In het netwerk realiseren we innovaties	4,5	2 -6
L2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven en ideeën van de grond komen.	4,5	2 -6
<b>M. Kennis</b>		<b>5,5</b>	<b>4 -7</b>
K1	De samenwerking in het netwerk heeft voor mij waardevolle nieuwe kennis opgeleverd	5,5	4 – 7
<b>N. Financieel</b>		<b>5,8</b>	<b>3 – 7</b>
N.1	De investering in het netwerk weegt voor mijn organisatie op tegen het zelfstandig uitvoeren van de activiteiten	5,8	3 – 7
<b>O. Voortgang</b>		<b>4,5</b>	<b>3 - 6</b>
O1	Met het netwerk boeken we voldoende voortgang	4,5	3 – 6
<b>P. Meerwaarde organisatie(doelen)</b>		<b>5,8</b>	<b>3 – 7</b>
P1	De samenwerking in het netwerk draagt bij aan de voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet voor mijn eigen organisaties	5,8	3 - 7
<b>REKENKUNDIG GEMIDDELDE van de 6 resultaataspecten</b>			

### Bijlage 3B: Kwantitatieve resultaten per stelling (Haaglanden)

Onderstaand overzicht kan worden overgenomen uit de ingevulde exceltool van de netwerkvitaliteitsmeter.

<b>Netwerksamenwerking</b>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>A. Gedeelde Ambitie</b>		<b>4,2</b>	<b>2-5,7</b>
A1	Er is sprake van een gezamenlijke ambitie in het netwerk	4,3	2-5
A2	De gezamenlijke ambitie is leidend voor de aanpak van de deelopgaven van de samenwerking	4,2	2-7
A3	De ambitie van het netwerk ligt in het verlengde van de strategie van mijn organisatie	4	2-6
A4	Ik voel me persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk	4,3	2-5
<b>B. Gevoel van Urgentie</b>		<b>6,2</b>	<b>5,5 – 6,8</b>
B1	De voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet is nijpend, het moet nu aangepakt worden	6,7	6-7
B2	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet verdient de attentie van alle netwerkdeelnemers	6,9	6-7
B3	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet is dringend omdat er negatieve implicaties voor mijn eigen organisatie aan kleven	5,3	4-7
B4	Ik voel urgentie om samen met de andere netwerkdeelnemers te werken aan de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet	6	3-7
<b>C. Commitment</b>		<b>4</b>	<b>3-5,2</b>
C1	Alle netwerkdeelnemers investeren voldoende capaciteit/kennis/geld in de samenwerking	3,6	2-6
C2	Er is bereidheid onder alle netwerkdeelnemers om zich in te zetten om doelen van het netwerk te realiseren	4	3-5
C3	Ik neem zelf initiatieven in het netwerk om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	5,3	2-7
C4	Mijn organisatie ondersteunt mij om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.	4,7	3-7
C5	In het netwerk is er sprake van voldoende betrokkenheid onder bestuurders	2,4	1-4
<b>D. Verbondenheid</b>		<b>5,3</b>	<b>3,75 - 6</b>

D1	Ik voel me sterk verbonden met de andere netwerkdeelnemers	5,4	4-6
D2	In het netwerk begrijpen we elkaar	5,4	4-6
D3	In het netwerk spreken we dezelfde taal	5,1	4-6
D4	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers	5,2	1-6
<b>E. Vertrouwen</b>		<b>5,1</b>	
E1	Ik ben van mening dat de netwerkdeelnemers in de samenwerking hun afspraken nakomen	4,6	4-6
E2	In de samenwerking geven alle netwerkdeelnemers elkaar het voordeel van de twijfel	5,1	4-6
E3	In de samenwerking houden alle netwerkdeelnemers rekening met de belangen van andere netwerkdeelnemers	4,6	4-6
E4	Alle netwerkdeelnemers gaan er vanuit dat de intenties van de andere netwerkdeelnemers in principe goed zijn	5,9	4-7
E5	Alle netwerkdeelnemers gebruiken de inspanningen van andere netwerkdeelnemers niet voor eigen gewin	5,4	4-7

<i>Netwerksamenwerking</i>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>F. Aanwezigheid Bruggenbouwers</b>		<b>5</b>	<b>3,75 - 6</b>
F1	In het netwerk zijn voldoende personen actief die relaties met andere netwerkdeelnemers opbouwen en onderhouden	5,5	4-6
F2	In het netwerk zijn voldoende personen actief die weten wat belangrijk is voor anderen netwerkdeelnemers	4,7	4-6
F3	In het netwerk zijn voldoende personen actief die zorgen voor een goede informatie uitwisseling tussen netwerkdeelnemers	4,9	3-6
F4	In het netwerk zijn voldoende personen actief die hun eigen organisatie tijdig mobiliseren in relatie tot ontwikkelingen binnen het netwerk	4,8	3-6
<b>G. Organisatiegraad</b>		<b>4,2</b>	<b>1,8-6</b>
G1	In het netwerk zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatorische vorm van samenwerking	3,8	1-6
G2	De organisatorische vorm van samenwerking is behulpzaam	5	3-6

G3	In het netwerk is er sprake van een werkzame verdeling van rollen	4,8	3-6
G4	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd	4,2	1-6
G5	In het netwerk hebben we heledere afspraken over hoe we met elkaar omgaan	3,3	1-6
<b>H. Systematisch Werken</b>		<b>4,2</b>	<b>2,5 - 5,75</b>
H1	De ambities binnen het netwerk zijn doorvertaald naar concrete doelen	4,7	2-6
H2	In het netwerk werken we met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren	4,9	2-5
H3	In het netwerk reflecteren we regelmatig op de voortgang van onze doelen	3,4	3-6
H4	In het netwerk reflecteren we regelmatig op onze samenwerking	3,9	3-6
<b>I. Proceskwaliteit</b>		<b>4,9</b>	<b>4-5,8</b>
I1	In het netwerk hebben we aandacht voor de inbreng van verschillende perspectieven.	5,3	5-7
I2	In het netwerk hebben we de juiste partijen betrokken om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	4,6	3-6
I3	In het netwerk worden op de verschillende onderwerpen/Thema's nieuwe partijen opgezocht en daarmee verbindingen aangegaan	5	3-6
I4	Er is sprake van een open en transparant proces van samenwerking	5,7	4-7
I5	Er is sprake van een proces van overleggen en onderhandelen; Besluitvorming is het resultaat hiervan	3,9	2-5,25-5,25
<b>J. HULPBRONNEN</b>		<b>3,7</b>	<b>2-6</b>
<i>J 1</i>	In het netwerk is er voldoende budget beschikbaar	4	2-6
<i>J 2</i>	In het netwerk is er voldoende capaciteit voorhanden	3,5	2-6
<i>J 3</i>	In het netwerken hebben we of betrekken we voldoende kennis	4,4	3-5

J4	In het netwerk hebben we de autoriteit om belangrijke beslissingen te nemen	2,9	1-6
----	---	-----	-----

**Netwerkopbrengsten**

		Gemiddeld	Spreiding
<b>K. Doelrealisatie</b>	<b>De opbrengsten van het netwerk leiden tot waarneembare veranderingen in de maatschappij.</b>	<b>4,1</b>	206
K1	In het netwerk realiseren we de afgesproken doelen.	4,1	2-6
<b>L. Innovaties</b>	<b>In het netwerk realiseren we innovaties</b>	<b>4,6</b>	<b>3-6</b>
L1	In het netwerk realiseren we innovaties	4,8	3-6
L2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven en ideeën van de grond komen.	4,5	3-6
<b>M. Kennis</b>		<b>5,8</b>	5-6
K1	De samenwerking in het netwerk heeft voor mij waardevolle nieuwe kennis opgeleverd	5,8	5-6
<b>N. Financieel</b>		<b>5,5</b>	<b>4-6</b>
N.1	De investering in het netwerk weegt voor mijn organisatie op tegen het zelfstandig uitvoeren van de activiteiten	5,5	4-6
<b>O. Voortgang</b>		<b>4,4</b>	<b>2-6</b>
O1	Met het netwerk boeken we voldoende voortgang	4,4	2-6
<b>P. Meerwaarde organisatie(doelen)</b>		<b>5,8</b>	5-7
P1	De samenwerking in het netwerk draagt bij aan de voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet voor mijn eigen organisaties	5,8	5-7
<b>REKENKUNDIG GEMIDDELDE van de 6 resultaataspecten</b>			

### Bijlage 3C: Kwantitatieve resultaten per stelling (Holland-Rijnland)

Onderstaand overzicht kan worden overgenomen uit de ingevulde exceltool van de netwerkvitaliteitsmeter.

<i>Netwerksamenwerking</i>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>A. Gedeelde Ambitie</b>		<b>5,1</b>	<b>2.5 - 6,75</b>
A1	Er is sprake van een gezamenlijke ambitie in het netwerk	5,2	1 - 7
A2	De gezamenlijke ambitie is leidend voor de aanpak van de deelopgaven van de samenwerking	5,4	4 - 7
A3	De ambitie van het netwerk ligt in het verlengde van de strategie van mijn organisatie	4,4	1 - 6
A4	Ik voel me persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk	5,4	4 - 7
<b>B. Gevoel van Urgentie</b>		<b>5,9</b>	<b>3 - 7</b>
B1	De voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet is nijpend, het moet nu aangepakt worden	6,4	3 - 7
B2	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet verdient de attentie van alle netwerkdeelnemers	6,6	5 - 7
B3	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet is dringend omdat er negatieve implicaties voor mijn eigen organisatie aan kleven	4,8	2 - 7
B4	Ik voel urgentie om samen met de andere netwerkdeelnemers te werken aan de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet	5,9	2 - 7
<b>C. Commitment</b>		<b>4,6</b>	<b>2-6,4</b>
C1	Alle netwerkdeelnemers investeren voldoende capaciteit/kennis/geld in de samenwerking	4,1	1 - 6
C2	Er is bereidheid onder alle netwerkdeelnemers om zich in te zetten om doelen van het netwerk te realiseren	5,2	3 - 7
C3	Ik neem zelf initiatieven in het netwerk om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	5,4	4 - 7
C4	Mijn organisatie ondersteunt mij om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.	4,6	1 - 6
C5	In het netwerk is er sprake van voldoende betrokkenheid onder bestuurders	3,6	1 - 6
<b>D. Verbondenheid</b>		<b>5,4</b>	<b>3,75 - 6,25</b>
D1	Ik voel me sterk verbonden met de andere netwerkdeelnemers	5,4	4 - 7

D2	In het netwerk begrijpen we elkaar	5,5	4 - 6
D3	In het netwerk spreken we dezelfde taal	5,3	4 - 6
D4	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers	5	3 - 6
<b>E. Vertrouwen</b>		<b>5,5</b>	<b>4,2 - 6,2</b>
E1	Ik ben van mening dat de netwerkdeelnemers in de samenwerking hun afspraken nakomen	5,6	5 - 6
E2	In de samenwerking geven alle netwerkdeelnemers elkaar het voordeel van de twijfel	5,5	4 - 6
E3	In de samenwerking houden alle netwerkdeelnemers rekening met de belangen van andere netwerkdeelnemers	5,3	5 - 6
E4	Alle netwerkdeelnemers gaan er vanuit dat de intenties van de andere netwerkdeelnemers in principe goed zijn	6	4 - 7
E5	Alle netwerkdeelnemers gebruiken de inspanningen van andere netwerkdeelnemers niet voor eigen gewin	5	3 - 6

### Netwerksamenwerking

		Gemiddeld	Spreiding
<b>F. Aanwezigheid Bruggenbouwers</b>		<b>5,2</b>	<b>3,75 - 6</b>
F1	In het netwerk zijn voldoende personen actief die relaties met andere netwerkdeelnemers opbouwen en onderhouden	5,3	4 - 6
F2	In het netwerk zijn voldoende personen actief die weten wat belangrijk is voor anderen netwerkdeelnemers	5,3	4 - 6
F3	In het netwerk zijn voldoende personen actief die zorgen voor een goede informatie uitwisseling tussen netwerkdeelnemers	5,5	4 - 6
F4	In het netwerk zijn voldoende personen actief die hun eigen organisatie tijdig mobiliseren in relatie tot ontwikkelingen binnen het netwerk	4,6	3 - 6
<b>G. Organisatiegraad</b>		<b>4,4</b>	<b>1,6 - 5,6</b>
G1	In het netwerk zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatorische vorm van samenwerking	3,5	1 - 5
G2	De organisatorische vorm van samenwerking is behulpzaam	4,8	1 - 6
G3	In het netwerk is er sprake van een werkzame verdeling van rollen	4,4	3 - 6

G4	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd	5,1	2 - 6
G5	In het netwerk hebben we heledere afspraken over hoe we met elkaar omgaan	4	1 - 5
<b>H. Systematisch Werken</b>		<b>3,8</b>	<b>2 - 5</b>
H1	De ambities binnen het netwerk zijn doorvertaald naar concrete doelen	3,8	2 - 5
H2	In het netwerk werken we met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren	3,8	2 - 5
H3	In het netwerk reflecteren we regelmatig op de voortgang van onze doelen	3,7	2 - 5
H4	In het netwerk reflecteren we regelmatig op onze samenwerking	3,8	2 - 5
<b>I. Proceskwaliteit</b>		<b>5,2</b>	<b>3,6 - 6,6</b>
I1	In het netwerk hebben we aandacht voor de inbreng van verschillende perspectieven.	5,6	5 - 7
I2	In het netwerk hebben we de juiste partijen betrokken om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	5,5	4 - 7
I3	In het netwerk worden op de verschillende onderwerpen/Thema's nieuwe partijen opgezocht en daarmee verbindingen aangegaan	5,3	4 - 6
I4	Er is sprake van een open en transparant proces van samenwerking	5,6	4 - 6
I5	Er is sprake van een proces van overleggen en onderhandelen; Besluitvorming is het resultaat hiervan	4	1 - 7
<b>J. HULPBRONNEN</b>		<b>4,3</b>	<b>3 - 6,25</b>
J 1	In het netwerk is er voldoende budget beschikbaar	4,3	4 - 7
J 2	In het netwerk is er voldoende capaciteit voorhanden	4,3	3 - 7
J 3	In het netwerken hebben we of betrekken we voldoende kennis	5,1	4 - 6
J 4	In het netwerk hebben we de autoriteit om belangrijke beslissingen te nemen	3,2	1 - 5



**Netwerkopbrengsten**

		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>K. Doelrealisatie</b>	<b>De opbrengsten van het netwerk leiden tot waarneembare veranderingen in de maatschappij.</b>	<b>4,6</b>	<b>3-7</b>
K1	In het netwerk realiseren wer de afgesproken doelen.	4,6	3-7
<b>L. Innovaties</b>	<b>In het netwerk realiseren we innovaties</b>	<b>5,2</b>	<b>4 - 7</b>
L1	In het netwerk realiseren we innovaties	5	4 -7
L2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven en ideeën van de grond komen.	5,4	4 – 7
<b>M. Kennis</b>		<b>5,9</b>	<b>5 -7</b>
K1	De samenwerking in het netwerk heeft voor mij waardevolle nieuwe kennis opgeleverd	5,9	5 -7
<b>N. Financieel</b>		<b>5,3</b>	<b>1 -7</b>
N.1	De investering in het netwerk weegt voor mijn organisatie op tegen het zelfstandig uitvoeren van de activiteiten	5,3	1 – 7
<b>O. Voortgang</b>		<b>4,5</b>	<b>2 -6</b>
O1	Met het netwerk boeken we voldoende voortgang	4,5	2 -6
<b>P. Meerwaarde organisatie(doelen)</b>		<b>5,5</b>	<b>2 -7</b>
P1	De samenwerking in het netwerk draagt bij aan de voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet voor mijn eigen organisaties	5,5	2 -7
<b>REKENKUNDIG GEMIDDELDE van de 6 resultaataspecten</b>			

Bijlage 3D: Kwantitatieve resultaten per stelling (Midden-Holland)

<i>Netwerksamenwerking</i>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>A. Gedeelde Ambitie</b>		<b>4,9</b>	<b>2,75-6.5</b>
A1	Er is sprake van een gezamenlijke ambitie in het netwerk	5,1	3-6
A2	De gezamenlijke ambitie is leidend voor de aanpak van de deelopgaven van de samenwerking	4,5	2-6
A3	De ambitie van het netwerk ligt in het verlengde van de strategie van mijn organisatie	5,1	2-7
A4	Ik voel me persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk	5	3-7
<b>B. Gevoel van Urgentie</b>		<b>5,5</b>	<b>4,75-6,5</b>
B1	De voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet is nijpend, het moet nu aangepakt worden	6,1	5-7
B2	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet verdient de attentie van alle netwerkdeelnemers	6,6	6-7
B3	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet is dringend omdat er negatieve implicaties voor mijn eigen organisatie aan kleven	3,5	1-7
B4	Ik voel urgentie om samen met de andere netwerkdeelnemers te werken aan de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet	5,8	4-7
<b>C. Commitment</b>		<b>4,6</b>	<b>2,8-6,4</b>
C1	Alle netwerkdeelnemers investeren voldoende capaciteit/kennis/geld in de samenwerking	4,6	2-7
C2	Er is bereidheid onder alle netwerkdeelnemers om zich in te zetten om doelen van het netwerk te realiseren	5	2-7
C3	Ik neem zelf initiatieven in het netwerk om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	4,5	1-6
C4	Mijn organisatie ondersteunt mij om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.	4,8	2-7

C5	In het netwerk is er sprake van voldoende betrokkenheid onder bestuurders	4,1	2-6
<b>D. Verbondenheid</b>		<b>5</b>	<b>3,75-6,5</b>
D1	Ik voel me sterk verbonden met de andere netwerkdeelnemers	4,7	3-7
D2	In het netwerk begrijpen we elkaar	4,9	4-6
D3	In het netwerk spreken we dezelfde taal	4,9	3-6
D4	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers	5,5	5-7
<b>E. Vertrouwen</b>		<b>5,4</b>	<b>4,4-6,4</b>
E1	Ik ben van mening dat de netwerkdeelnemers in de samenwerking hun afspraken nakomen	5,3	3-7
E2	In de samenwerking geven alle netwerkdeelnemers elkaar het voordeel van de twijfel	5,1	2-6
E3	In de samenwerking houden alle netwerkdeelnemers rekening met de belangen van andere netwerkdeelnemers	5,3	4-7
E4	Alle netwerkdeelnemers gaan er vanuit dat de intenties van de andere netwerkdeelnemers in principe goed zijn	5,9	5-7
E5	Alle netwerkdeelnemers gebruiken de inspanningen van andere netwerkdeelnemers niet voor eigen gewin	5,5	4-7

<i>Netwerksamenwerking</i>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>F. Aanwezigheid Bruggenbouwers</b>		<b>5,3</b>	<b>4,25-7</b>
F1	In het netwerk zijn voldoende personen actief die relaties met andere netwerkdeelnemers opbouwen en onderhouden	5,2	3-7
F2	In het netwerk zijn voldoende personen actief die weten wat belangrijk is voor anderen netwerkdeelnemers	5,2	4-7
F3	In het netwerk zijn voldoende personen actief die zorgen voor een goede informatie uitwisseling tussen netwerkdeelnemers	5,5	5-7
F4	In het netwerk zijn voldoende personen actief die hun eigen organisatie tijdig mobiliseren in relatie tot ontwikkelingen binnen het netwerk	5,3	4-7
<b>G. Organisatiegraad</b>		<b>5,4</b>	<b>4,4-6,4</b>

G1	In het netwerk zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatorische vorm van samenwerking	5,5	1-6
G2	De organisatorische vorm van samenwerking is behulpzaam	5,4	4-6
G3	In het netwerk is er sprake van een werkzame verdeling van rollen	4,7	3-6
G4	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd	5,3	4-7
G5	In het netwerk hebben we heledere afspraken over hoe we met elkaar omgaan	4,4	1-7
<b>H. Systematisch Werken</b>		<b>3,3</b>	<b>2-5</b>
H1	De ambities binnen het netwerk zijn doorvertaald naar concrete doelen	3,5	1-6
H2	In het netwerk werken we met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren	3,2	1-5
H3	In het netwerk reflecteren we regelmatig op de voortgang van onze doelen	3,2	2-5
H4	In het netwerk reflecteren we regelmatig op onze samenwerking	3,2	1-5
<b>I. Proceskwaliteit</b>		<b>4,9</b>	<b>3,6-5,6</b>
I1	In het netwerk hebben we aandacht voor de inbreng van verschillende perspectieven.	5,5	5-7
I2	In het netwerk hebben we de juiste partijen betrokken om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	5,5	4-6
I3	In het netwerk worden op de verschillende onderwerpen/Thema's nieuwe partijen opgezocht en daarmee verbindingen aangegaan	4,9	2-6
I4	Er is sprake van een open en transparant proces van samenwerking	5,4	3-7
I5	Er is sprake van een proces van overleggen en onderhandelen; Besluitvorming is het resultaat hiervan	3,1	1-4
<b>J. HULPBRONNEN</b>		<b>4,1</b>	<b>2,75-6</b>
<i>J 1</i>	In het netwerk is er voldoende budget beschikbaar	3,5	1-6

J2	In het netwerk is er voldoende capaciteit voorhanden	4,2	2-6
J3	In het netwerken hebben we of betrekken we voldoende kennis	5,3	4-6
J4	In het netwerk hebben we de autoriteit om belangrijke beslissingen te nemen	3,5	1-6

### Netwerkopbrengsten

		Gemiddeld	Spreiding
<b>K. Doelrealisatie</b>	<b>In het netwerk worden de afgesproken doelen behaald</b>	<b>3,7</b>	<b>1-6</b>
K1	In het netwerk realiseren we de afgesproken doelen.	3,7	1-6
<b>L. Innovaties</b>	<b>In het netwerk realiseren we innovaties</b>	<b>4,5</b>	<b>2-6</b>
L1	In het netwerk realiseren we innovaties	4,2	1-6
L2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven en ideeën van de grond komen.	4,8	3-6
<b>M. Kennis</b>		<b>6</b>	<b>5-7</b>
K1	De samenwerking in het netwerk heeft voor mij waardevolle nieuwe kennis opgeleverd	6	5-7
<b>N. Financieel</b>		<b>6</b>	<b>5-7</b>
N.1	De investering in het netwerk weegt voor mijn organisatie op tegen het zelfstandig uitvoeren van de activiteiten	6	5-7
<b>O. Voortgang</b>		<b>4,8</b>	<b>3-6</b>

O1	Met het netwerk boeken we voldoende voortgang	4,8	3-6
<b>P. Meerwaarde organisatie(doelen)</b>		<b>5.7</b>	<b>4-7</b>
P1	De samenwerking in het netwerk draagt bij aan de voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet voor mijn eigen organisaties	5,7	4-7

Bijlage 3E: Kwantitatieve resultaten per stelling (Zuid-Holland-Zuid).

Onderstaand overzicht kan worden overgenomen uit de ingevulde exceltool van de netwerkvitaliteitsmeter.

<b>Netwerksamenwerking</b>		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>A. Gedeelde Ambitie</b>		<b>5,6</b>	<b>5-6,25</b>
A1	Er is sprake van een gezamenlijke ambitie in het netwerk	5,5	5 - 7
A2	De gezamenlijke ambitie is leidend voor de aanpak van de deelopgaven van de samenwerking	5,6	5 -7
A3	De ambitie van het netwerk ligt in het verlengde van de strategie van mijn organisatie	5,3	5 -7
A4	Ik voel me persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk	6	5-7
<b>B. Gevoel van Urgentie</b>		<b>5,6</b>	<b>5-6,5</b>
B1	De voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet is nijpend, het moet nu aangepakt worden	5,7	4 - 7
B2	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet verdient de attentie van alle netwerkdeelnemers	6,3	5 -7
B3	De voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet is dringend omdat er negatieve implicaties voor mijn eigen organisatie aan kleven	4,3	4 -6
B4	Ik voel urgentie om samen met de andere netwerkdeelnemers te werken aan de voorbereiding op- en implementatie van de Omgevingswet	6	5-7
<b>C. Commitment</b>		<b>4,9</b>	<b>4,2 - 5,6</b>
C1	Alle netwerkdeelnemers investeren voldoende capaciteit/kennis/geld in de samenwerking	4,8	3 - 6
C2	Er is bereidheid onder alle netwerkdeelnemers om zich in te zetten om doelen van het netwerk te realiseren	5,8	4 - 7
C3	Ik neem zelf initiatieven in het netwerk om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	4,8	3 - 6
C4	Mijn organisatie ondersteunt mij om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.	4,4	2 - 6
C5	In het netwerk is er sprake van voldoende betrokkenheid onder bestuurders	4,8	2 - 7
<b>D. Verbondenheid</b>		<b>5,7</b>	<b>5,25 - 6</b>

D1	Ik voel me sterk verbonden met de andere netwerkdeelnemers	5,8	5 -6
D2	In het netwerk begrijpen we elkaar	5,6	5 -6
D3	In het netwerk spreken we dezelfde taal	5,4	5-6
D4	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers	6	5-7
<b>E. Vertrouwen</b>		<b>5,9</b>	<b>4,8-6,8</b>
E1	Ik ben van mening dat de netwerkdeelnemers in de samenwerking hun afspraken nakomen	5,5	5-7
E2	In de samenwerking geven alle netwerkdeelnemers elkaar het voordeel van de twijfel	5,8	4-7
E3	In de samenwerking houden alle netwerkdeelnemers rekening met de belangen van andere netwerkdeelnemers	5,8	5-7
E4	Alle netwerkdeelnemers gaan er vanuit dat de intenties van de andere netwerkdeelnemers in principe goed zijn	6,2	5-7
E5	Alle netwerkdeelnemers gebruiken de inspanningen van andere netwerkdeelnemers niet voor eigen gewin	6	4-7

#### *Netwerksamenwerking*

		<b>Gemiddeld</b>	<b>Spreiding</b>
<b>F. Aanwezigheid Bruggenbouwers</b>		<b>5,5</b>	<b>4,7-7</b>
F1	In het netwerk zijn voldoende personen actief die relaties met andere netwerkdeelnemers opbouwen en onderhouden	5,7	5 -7
F2	In het netwerk zijn voldoende personen actief die weten wat belangrijk is voor anderen netwerkdeelnemers	5,6	4-7
F3	In het netwerk zijn voldoende personen actief die zorgen voor een goede informatie uitwisseling tussen netwerkdeelnemers	5,2	4-7
F4	In het netwerk zijn voldoende personen actief die hun eigen organisatie tijdig mobiliseren in relatie tot ontwikkelingen binnen het netwerk	5,2	4-7
<b>G. Organisatiegraad</b>		<b>5,3</b>	<b>4,4-6,4</b>
G1	In het netwerk zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatorische vorm van samenwerking	5,2	4-7
G2	De organisatorische vorm van samenwerking is behulpzaam	5,7	4-7



G3	In het netwerk is er sprake van een werkzame verdeling van rollen	5,4	4-7
G4	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd	5,7	3-7
G5	In het netwerk hebben we heledere afspraken over hoe we met elkaar omgaan	4,7	4-6
<b>H. Systematisch Werken</b>		<b>4,5</b>	<b>3-7</b>
H1	De ambities binnen het netwerk zijn doorvertaald naar concrete doelen	4,7	3-7
H2	In het netwerk werken we met een planning van concrete activiteiten om de doelen van het netwerk te realiseren	4,9	3-7
H3	In het netwerk reflecteren we regelmatig op de voortgang van onze doelen	4,3	2-7
H4	In het netwerk reflecteren we regelmatig op onze samenwerking	3,9	2-7
<b>I. Proceskwaliteit</b>		<b>5,5</b>	<b>4,6-6,8</b>
I1	In het netwerk hebben we aandacht voor de inbreng van verschillende perspectieven.	5,8	5-7
I2	In het netwerk hebben we de juiste partijen betrokken om de gezamenlijke ambitie te realiseren.	6	5-7
I3	In het netwerk worden op de verschillende onderwerpen/Thema's nieuwe partijen opgezocht en daarmee verbindingen aangegaan	4,8	2-7
I4	Er is sprake van een open en transparant proces van samenwerking	5,8	5-7
I5	Er is sprake van een proces van overleggen en onderhandelen; Besluitvorming is het resultaat hiervan	5,1	4-6
<b>J. HULPBRONNEN</b>		<b>4,8</b>	<b>4,25-5,75</b>
<i>J 1</i>	In het netwerk is er voldoende budget beschikbaar	5,3	4-7
<i>J 2</i>	In het netwerk is er voldoende capaciteit voorhanden	4,1	1-6
<i>J 3</i>	In het netwerken hebben we of betrekken we voldoende kennis	5,2	3-6

J4	In het netwerk hebben we de autoriteit om belangrijke beslissingen te nemen	4,5	2-7
----	---	-----	-----

### Netwerkopbrengsten

		Gemiddeld	Spreiding
<b>K. Doelrealisatie</b>	<b>De opbrengsten van het netwerk leiden tot waarneembare veranderingen in de maatschappij.</b>	<b>5,1</b>	<b>4-7</b>
K1	In het netwerk realiseren we de afgesproken doelen.	5,1	4-7
<b>L. Innovaties</b>	<b>In het netwerk realiseren we innovaties</b>	<b>5,4</b>	<b>4-6,5</b>
L1	In het netwerk realiseren we innovaties	5,4	4-7
L2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven en ideeën van de grond komen.	5,3	4-7
<b>M. Kennis</b>		<b>5,8</b>	<b>4-7</b>
K1	De samenwerking in het netwerk heeft voor mij waardevolle nieuwe kennis opgeleverd	5,8	4-7
<b>N. Financieel</b>		<b>6,2</b>	<b>5-7</b>
N.1	De investering in het netwerk weegt voor mijn organisatie op tegen het zelfstandig uitvoeren van de activiteiten	6,2	5-7
<b>O. Voortgang</b>		<b>5,4</b>	<b>4-6</b>
O1	Met het netwerk boeken we voldoende voortgang	5,4	4-6
<b>P. Meerwaarde organisatie(doelen)</b>		<b>6</b>	<b>4-7</b>
P1	De samenwerking in het netwerk draagt bij aan de voorbereiding op- en Implementatie van de Omgevingswet voor mijn eigen organisaties	6	4-7
<b>REKENKUNDIG GEMIDDELDE van de 6 resultaataspecten</b>			



## BIJLAGE 4: VOORBEELD INTERVIEW GUIDE

Voorbeeld Interviewguide – Onderzoek NetwerkvitaliteitsMonitor, Regio Rijnmond (Per regio zijn de resultaten van de vragenlijsten in een voor de regio specifieke spinnenwebdiagram weergegeven).

### Introductie

- ***Onderwerp interview:***  
Het nader toelichten van de kwantitatieve resultaten van de netwerkvitaliteitsmonitor (NVM) van het netwerk voorbereiding en implementatie Omgevingswet. De vragen van de NVM richtten zich op twee aspecten van de netwerksamenwerking a) Percepties van de netwerkdeelnemers over de samenwerking en b) Percepties van de netwerkdeelnemers over de opbrengsten van de netwerksamenwerking (Beleefde meerwaarde).
- ***Inhoud van het onderzoek:***  
Het (totale) onderzoek bestaat uit het afnemen van vragenlijsten bij 76 netwerkdeelnemers (Waarvan er ca. 60 hebben deelgenomen), verspreid over 5 netwerken. Aanvullend op de resultaten van de online vragenlijst wordt er per netwerk een groepsinterview georganiseerd om de resultaten beter te kunnen duiden (per netwerk). De resultaten van het onderzoek zullen aan ieder netwerk worden gerapporteerd en kunnen desgewenst worden gebruikt in het netwerk de samenwerking te beoordelen (wat gaat er goed, wat kan er beter) en desgewenst richting te geven (Dit betreft de praktische relevantie van het onderzoek). Tevens zullen de resultaten van alle netwerken dienen voor een Master Thesis.
- ***Verloop van het interview:***  
Tijdens het interview gaat aan de volgende onderwerpen aandacht worden besteedt:  
Achtergrondinformatie, Een vraagstelling over de Fase van de netwerksamenwerking, Vraagstellingen over het proces van samenwerking, vraagstellingen over de opbrengsten van de samenwerking. En tot slot het komen tot een totaalbeeld, met een aanzet tot eventuele verbeterdoelen.

### DEEL 1

- Kunt u kort iets vertellen over uw functie/ de rol van waaruit u betrokken bent in het netwerk voorbereiding en implementatie Omgevingswet regio Rijnmond ?
- Waarom neemt u deel aan het netwerk voorbereiding en implementatie Omgevingswet?

### DEEL 2

- Een van de eerste vragen van de online vragenlijst betrof de vraag: Kunt u aangeven in welke fase de netwerksamenwerking zich momenteel bevindt.

Het is zinvol om in een proces van netwerksamenwerking stil te staan bij de vraag in welke fase de netwerksamenwerking zich op het moment bevindt. Kunt u aangeven welke fase volgens u momenteel aan de orde is voor uw netwerk.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Pril idee fase: Er ontstaat een ambitie om op weg te gaan.             |
| <input type="checkbox"/> | De inspiratiefase: Er wordt een netwerk van medestanders gemobiliseerd |
| <input type="checkbox"/> | De planningsfase: Er wordt ruimte gecreëerd om te experimenteren       |
| <input type="checkbox"/> | De ontwikkelfase: Er wordt een nieuwe praktijk ontwikkeld die werkt    |
| <input type="checkbox"/> | De realisatiefase: De vernieuwing wordt in de praktijk gebracht        |
| <input type="checkbox"/> | De verspreidingsfase: De nieuwe praktijk vindt navolging               |



De inbeddingsfase: De vernieuwing wordt gangbare praktijk waaraan structuren worden aangepas

#### DEEL 3:

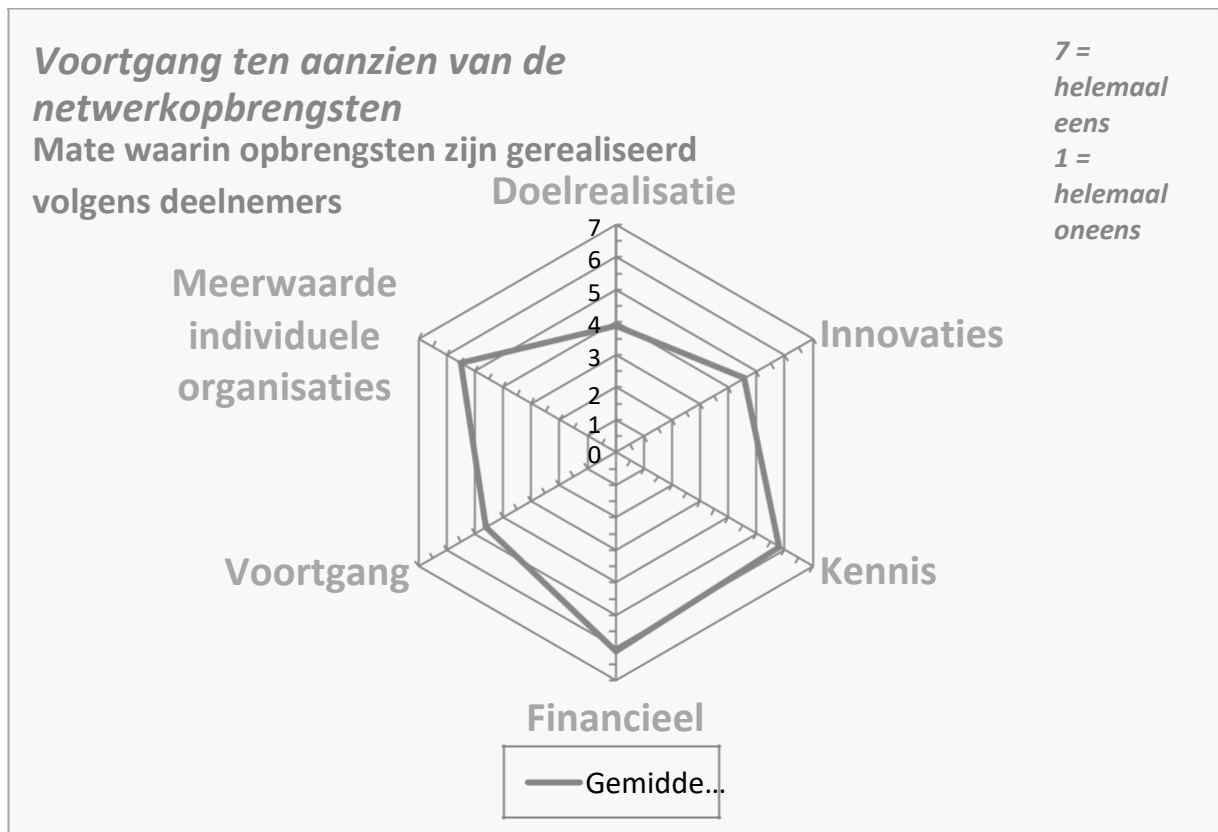
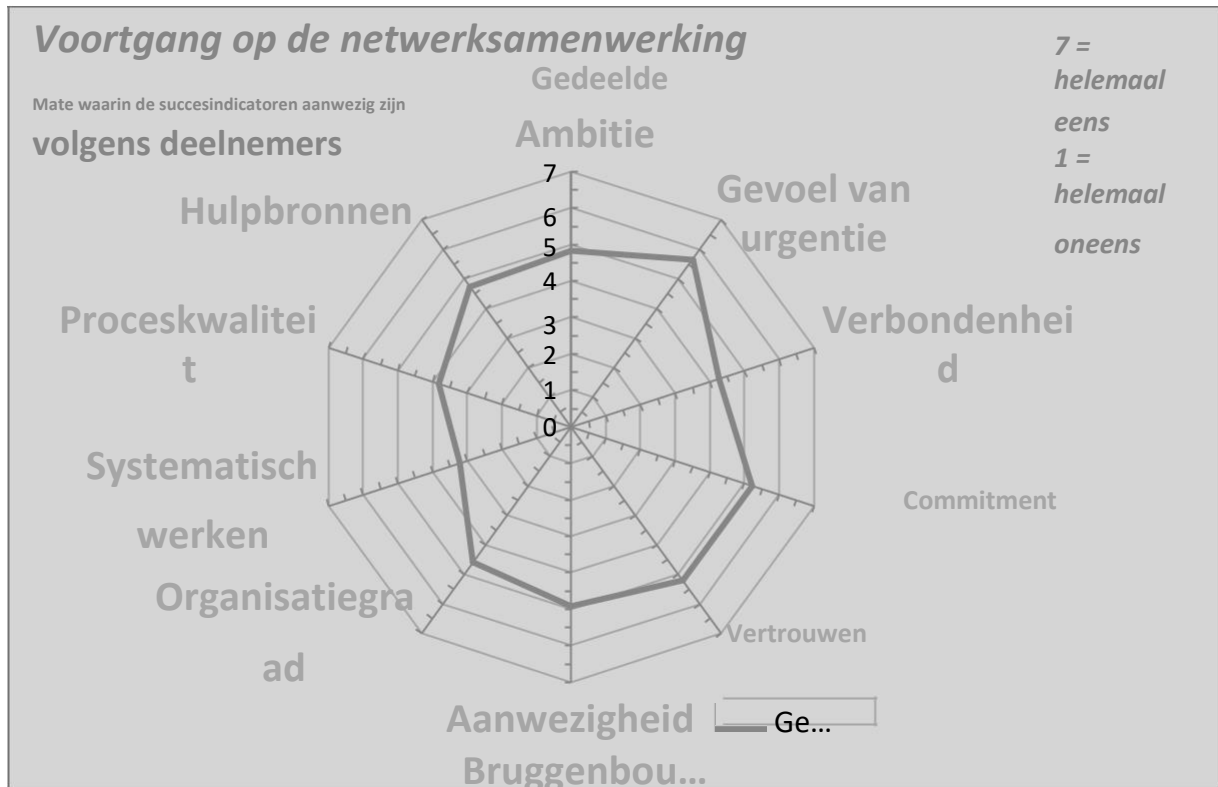
- In het volgende onderdeel gaan we in gesprek over de volgende indicatoren van samenwerking
- Gedeelde Ambitie: in hoeverre is er sprake van een gedeelde ambitie binnen het netwerk?
- Commitment: In hoeverre is er sprake van een gedeelde betrokkenheid in het netwerk? (Betrokkenheid van de bestuurders; Hoeveel initiatieven neemt u zelf; Is er bereidheid onder alle netwerkdeelnemers om zich in te zetten om de doelen van het netwerk te realiseren?)
- AANWEZIGHEID BRUGGENBOUWERS: In hoeverre zijn er personen in het netwerk die zorgen voor informatie uitwisseling tussen netwerkdeelnemers en die relaties opbouwen en onderhouden met netwerkdeelnemers?
- Systematisch werken: In hoeverre wordt er op een systematische manier gewerkt om de doelen binnen het netwerk te realiseren?
- Proceskwaliteit: In hoeverre is er sprake van een kwalitatief proces van samenwerking?
- TOTAALBEELD: In hoeverre bent u tevreden over de samenwerking?
- VERBETERSUGGESTIES/ IDEEEN VOOR HET NETWERK?

#### DEEL 4

- In het volgende deel gaan we in gesprek over de volgende indicatoren van de opbrengsten van een samenwerking
- Doelrealisatie: In hoeverre worden de doelen van het netwerk gehaald?
- Innovaties: In hoeverre worden er binnen het netwerk vernieuwende bijdrage/ innovaties ontwikkeld?
- Voortgang: In hoeverre boekt het netwerk voldoende voortgang
- TOTAALBEELD: In hoeverre bent u tevreden over de opbrengsten van het netwerk
- VERBETERSUGGESTIES/ IDEEEN VOOR HET NETWERK?

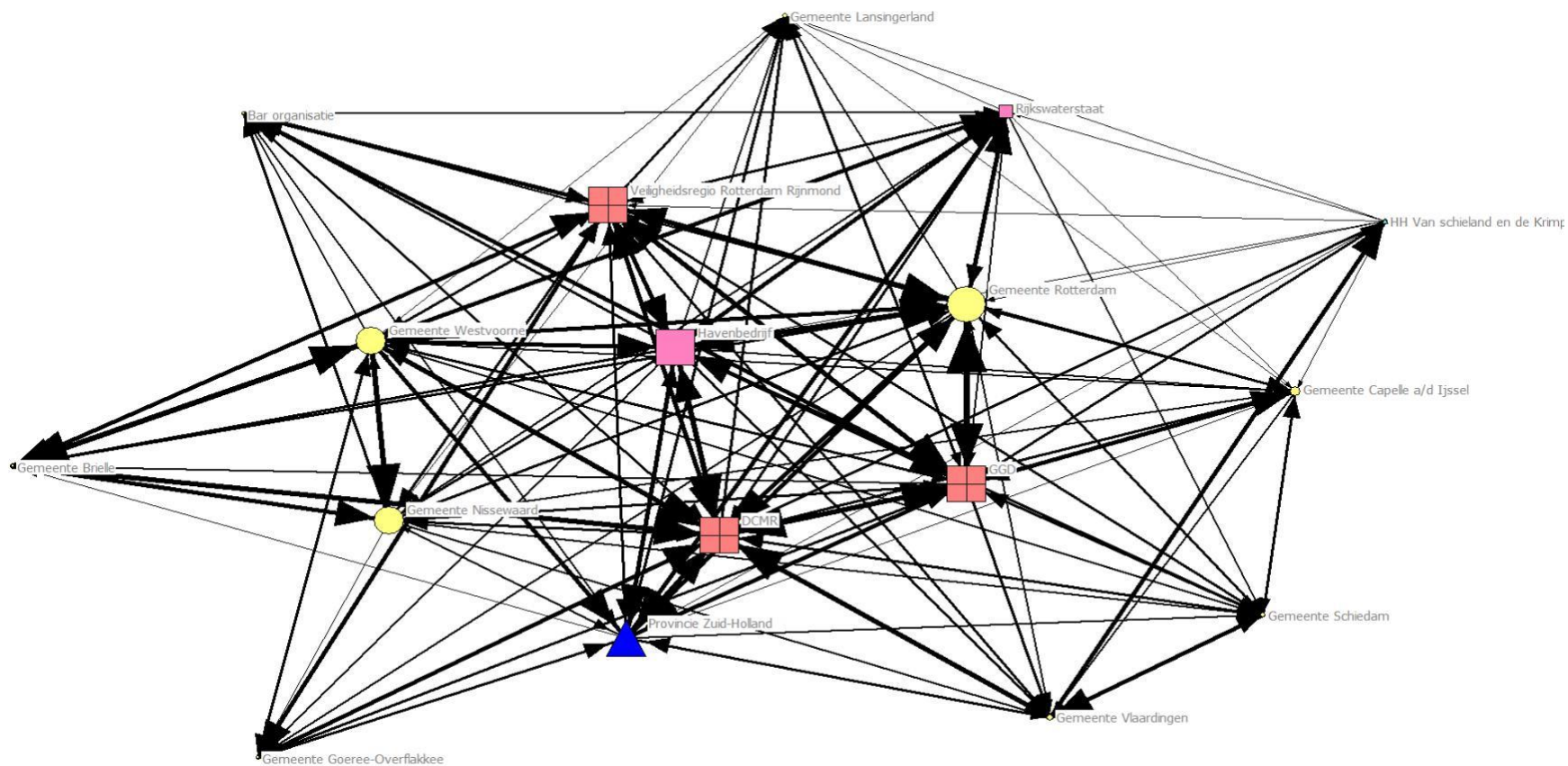
#### Deel 5: Netwerstructuur

- In dit laatste onderdeel gaan we in gesprek over de onderliggende structuur van het netwerk (Dit zal aan de hand van een grafische weergave zijn).

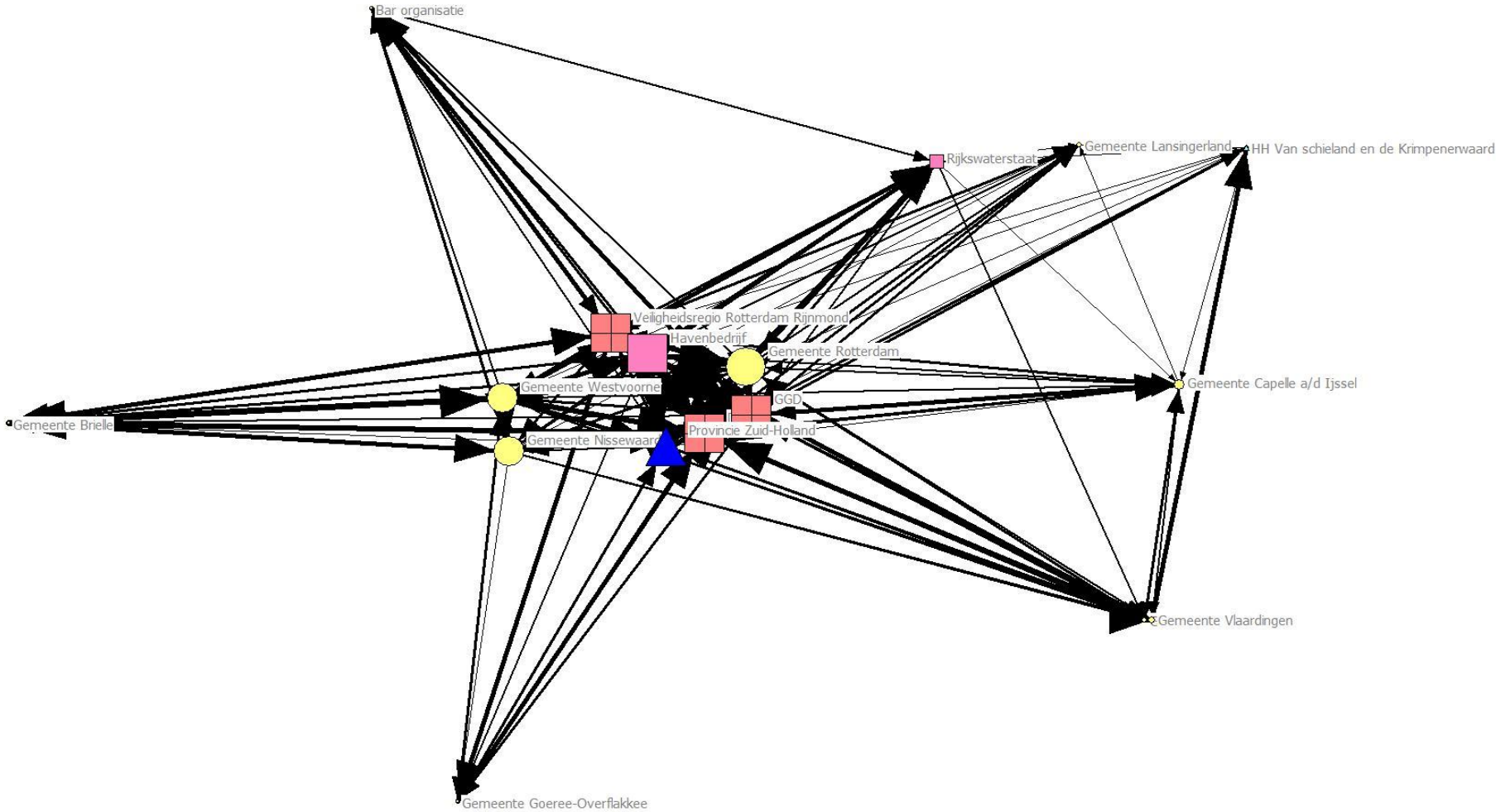


## BIJLAGE 5: NETWERKGRAFEN

Figuur 7: netwerkgraaf regioplatform Rijnmond

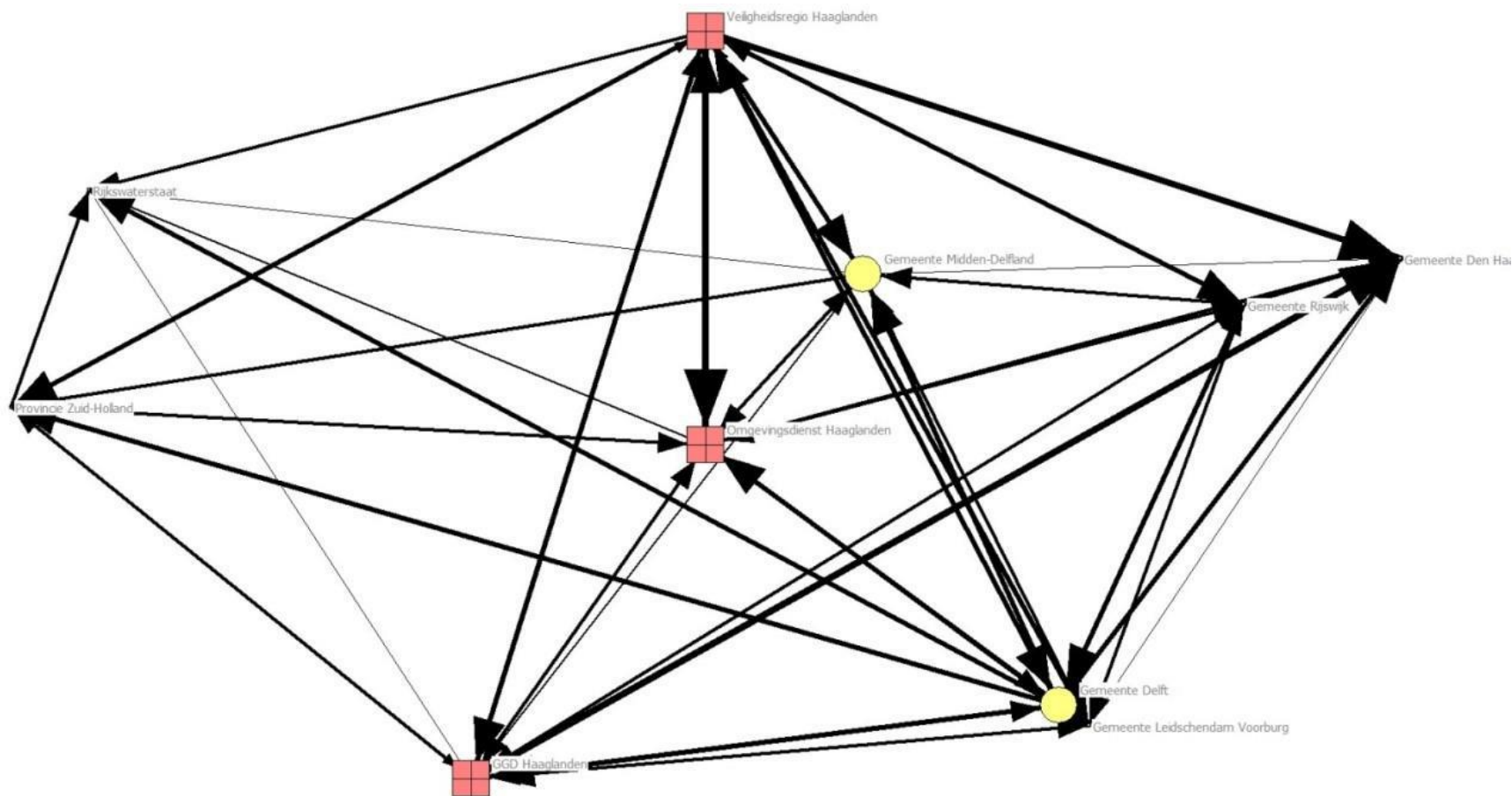


Figuur 8: netwerkgraaf met metric MDS met regioplatform Rijnmond



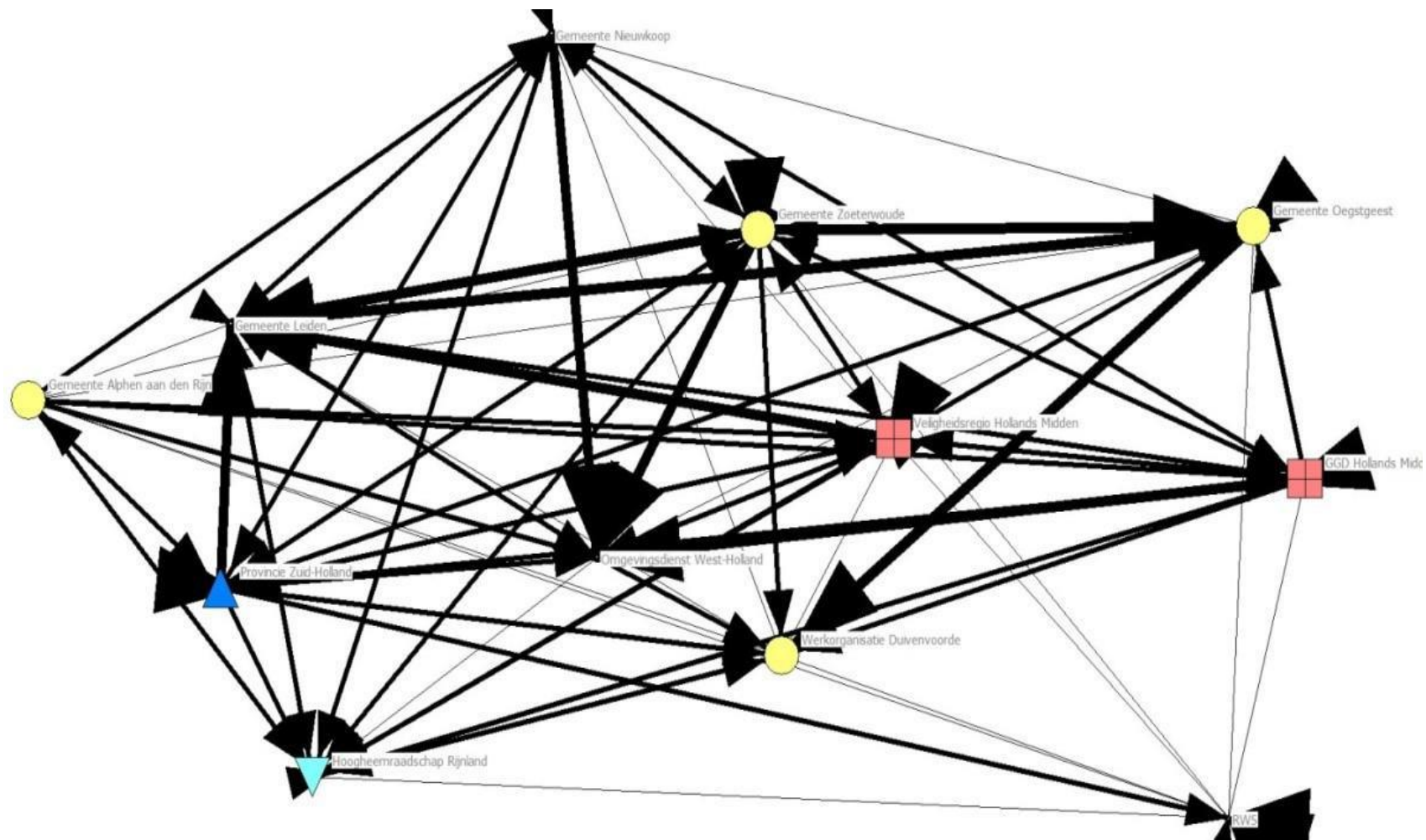


Figuur9: netwerkgraaf regioplatform Haaglanden

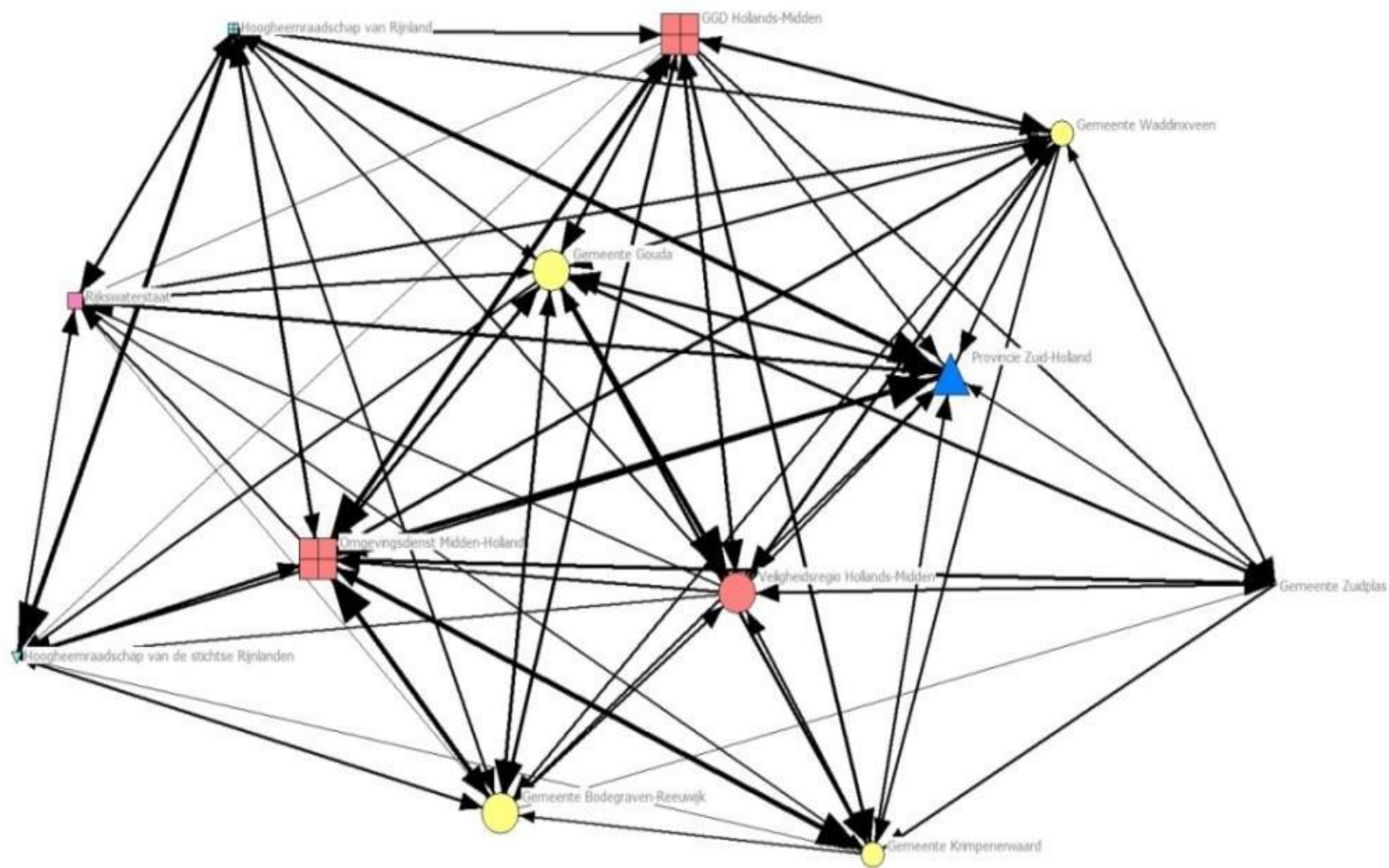


Figuur 10:

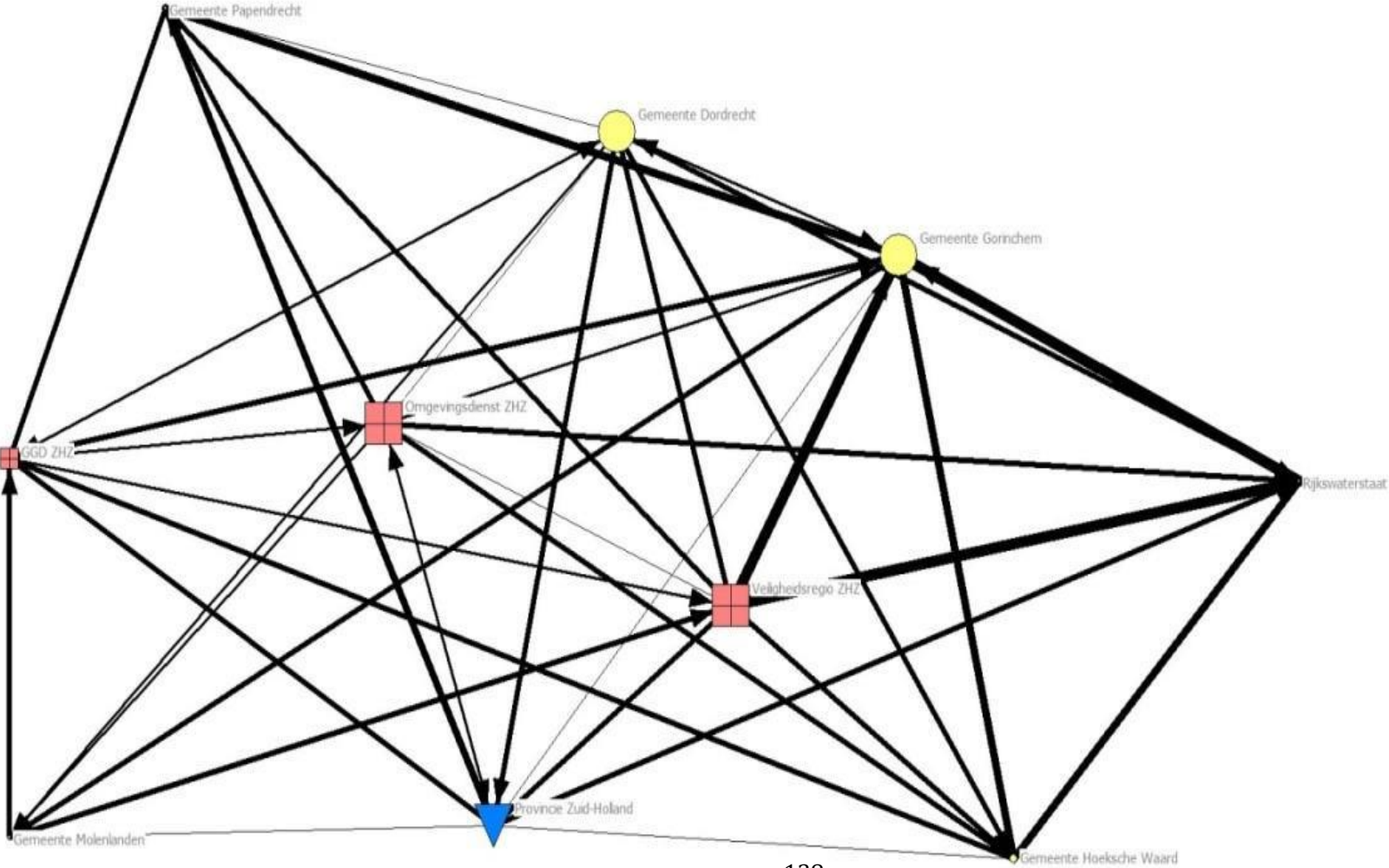
netwerkgraaf regioplatform Holland-Rijnland



Figuur 11: Netwerkgraaf regioplatform Midden-Holland

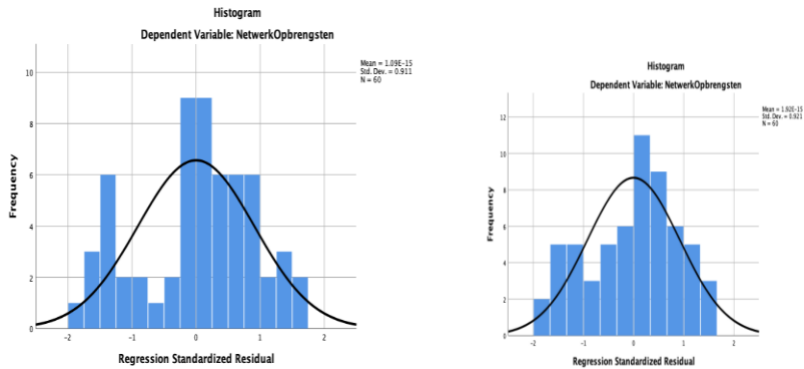


Figuur 12: netwerkgraaf regioplatform Zuid-Holland-Zuid



## BIJLAGE 6: SPSS EN UCINET FILES

- Histogram met gevoel van urgentie (links) en zonder gevoel van urgentie (rechts)



- Stapsgewijze methoden bij een p-waarde van 0,05

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 <sup>a</sup>	.494	.485	3.19614
2	.746 <sup>b</sup>	.557	.541	3.01621

a. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie

b. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit

c. Dependent Variable: NetwerkOpbrengsten

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	577.344	1	577.344	56.517	.000 <sup>b</sup>
	Residual	592.489	58	10.215		
	Total	1169.833	59			
2	Regression	651.275	2	325.637	35.794	.000 <sup>c</sup>
	Residual	518.558	57	9.098		
	Total	1169.833	59			

a. Dependent Variable: NetwerkOpbrengsten

b. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie

c. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit

- Tabel met excluded variables

Excluded Variables <sup>a</sup>								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Commitment	.167 <sup>b</sup>	1.359	.180	.177	.571	1.750	.571
	Verbondenheid	.259 <sup>b</sup>	2.696	.009	.336	.854	1.172	.854
	Vertrouwen	.056 <sup>b</sup>	.524	.602	.069	.785	1.274	.785
	Bruggenbouwers	.187 <sup>b</sup>	1.804	.077	.232	.783	1.277	.783
	SystematischWerken	.265 <sup>b</sup>	2.625	.011	.328	.778	1.285	.778
	Proceskwaliteit	.297 <sup>b</sup>	2.851	.006	.353	.718	1.393	.718
	Hulpbronnen	.191 <sup>b</sup>	1.577	.120	.204	.580	1.724	.580
	GevoelvanUrgentie	-.092 <sup>b</sup>	-.965	.338	-.127	.967	1.034	.967
	Organisatiegraad	.067 <sup>b</sup>	.584	.561	.077	.681	1.469	.681
2	Commitment	.109 <sup>c</sup>	.916	.364	.122	.552	1.812	.506
	Verbondenheid	.185 <sup>c</sup>	1.841	.071	.239	.742	1.348	.624
	Vertrouwen	-.010 <sup>c</sup>	-.095	.925	-.013	.744	1.345	.647
	Bruggenbouwers	.121 <sup>c</sup>	1.181	.243	.156	.731	1.368	.651
	SystematischWerken	.148 <sup>c</sup>	1.202	.234	.159	.507	1.973	.467
	Hulpbronnen	.059 <sup>c</sup>	.458	.649	.061	.471	2.121	.471
	GevoelvanUrgentie	-.131 <sup>c</sup>	-1.458	.150	-.191	.948	1.055	.680
	Organisatiegraad	-.055 <sup>c</sup>	-.475	.637	-.063	.585	1.708	.585

a. Dependent Variable: NetwerkOpbrengsten  
b. Predictors in the Model: (Constant), GedeeldeAmbitie  
c. Predictors in the Model: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit

- SPSS uitkomsten bij stapsgewijze methode bij een P-Waarde van 0,25

Model Summary <sup>f</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 <sup>a</sup>	.494	.485	3.19614
2	.746 <sup>b</sup>	.557	.541	3.01621
3	.763 <sup>c</sup>	.582	.560	2.95490
4	.771 <sup>d</sup>	.595	.565	2.93588
5	.778 <sup>e</sup>	.606	.569	2.92283

→ a. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie  
b. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit  
c. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit, Verbondenheid  
d. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit, Verbondenheid, GevoelvanUrgentie  
e. Predictors: (Constant), GedeeldeAmbitie, Proceskwaliteit, Verbondenheid, GevoelvanUrgentie, SystematischWerken  
f. Dependent Variable: NetwerkOpbrengsten

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15.109	2.132		7.087	.000		
	GedeeldeAmbitie	3.201	.426	.703	7.518	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	9.006	2.938		3.065	.003		
	GedeeldeAmbitie	2.482	.474	.545	5.234	.000	.718	1.393
	Proceskwaliteit	1.904	.668	.297	2.851	.006	.718	1.393
3	(Constant)	5.503	3.450		1.595	.116		
	GedeeldeAmbitie	2.337	.471	.513	4.959	.000	.698	1.434
	Proceskwaliteit	1.436	.702	.224	2.045	.046	.624	1.604
	Verbondenheid	1.246	.676	.185	1.841	.071	.742	1.348
4	(Constant)	9.397	4.531		2.074	.043		
	GedeeldeAmbitie	2.204	.479	.484	4.600	.000	.666	1.501
	Proceskwaliteit	1.591	.707	.248	2.249	.029	.606	1.650
	Verbondenheid	1.162	.675	.172	1.721	.091	.735	1.361
	GevoelvanUrgentie	-.627	.477	-.116	-1.315	.194	.939	1.065
5	(Constant)	10.321	4.574		2.257	.028		
	GedeeldeAmbitie	2.112	.483	.463	4.373	.000	.650	1.538
	Proceskwaliteit	.994	.857	.155	1.159	.251	.409	2.444
	Verbondenheid	1.191	.673	.177	1.771	.082	.734	1.362
	GevoelvanUrgentie	-.594	.475	-.110	-1.251	.216	.936	1.068
	SystematischWerken	.592	.485	.147	1.221	.227	.505	1.981

a. Dependent Variable: NetwerkOpbrengsten