

Ondergrondse ruimtelijke ordening

Een onderzoek naar effectieve netwerksturing in de
Ondergrond



Van: Wytze Schaap

Datum: 28-2-2020

Opleiding: Masterscriptie Bestuurskunde: Politiek & Beleid

Studentnummer: 468816

Naam begeleiders: Henk Klaassen (EUR) & Jo Janssen

1	Inleiding	6
1.1	Introductie	6
1.2	Aanleiding voor het onderzoek.....	7
1.3	Doelstelling van het onderzoek	8
1.4	Opbouw van het onderzoek.....	9
2	Collaborative governance	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Governance.....	10
2.3	Netwerkcondities voor governance	12
2.3.1	<i>Collaboratief proces</i>	12
2.3.2	<i>Starting conditions</i>	14
2.3.3	<i>Faciliterend Leiderschap</i>	16
2.3.4	<i>Institutioneel Design</i>	17
2.3.5	<i>Model in beeld gebracht</i>	18
2.4	Mogelijke aanvullingen op model van Ansell & Gash.....	19
2.4.1	<i>Boundary Spanning</i>	19
2.4.2	<i>Beïnvloedingsinstrumenten</i>	21
2.4.3	<i>Social Network Analysis</i>	23
2.4.4	<i>Advocacy Coalition Framework</i>	26
2.5	Samenvatting	29
3	Onderzoeksopzet en operationalisatie.....	31
3.1	Methoden.....	31
3.1.1	<i>Self-completion vragenlijst</i>	32
3.1.2	<i>Documentstudies</i>	33
3.1.3	<i>Interviews</i>	33
3.2	Operationalisatie.....	33
3.2.1	<i>Starting conditions</i>	33
3.2.2	<i>Institutioneel design</i>	35
3.2.3	<i>Facilitative Leadership</i>	36
3.2.4	<i>Boundary Spanning</i>	37

3.2.5	<i>Beïnvloedingsinstrumenten</i>	37
3.2.6	<i>Social Network Analysis</i>	38
3.2.7	<i>Netwerkbeïnvloeding</i>	39
3.2.8	<i>Functioneren van het netwerk</i>	39
4	Empirisch verslag.....	40
4.1	Container Exchange Route.....	40
4.1.1	<i>Algemeen</i>	41
4.1.2	<i>Starting Conditions</i>	43
4.1.3	<i>Participatieve inclusiviteit</i>	45
4.1.4	<i>Afwezigheid van alternatieven</i>	45
4.1.5	<i>Formaliteit van het netwerk</i>	46
4.1.6	<i>Proces-transparantie</i>	46
4.1.7	<i>Facilitative Leadership</i>	46
4.1.8	<i>Boundary Spanning</i>	47
4.1.9	<i>Beïnvloedingsinstrumenten</i>	47
4.1.10	<i>Facilitative Leadership</i>	48
4.1.11	<i>Reflectie op belangen van LBBO</i>	49
4.2	Bom op de Claes de Vrieselaan (CdV).....	50
4.2.1	<i>Algemeen</i>	50
4.2.2	<i>Starting conditions</i>	52
4.2.3	<i>Participatieve inclusiviteit</i>	54
4.2.4	<i>Afwezigheid van alternatieven</i>	54
4.2.5	<i>Formaliteit netwerk</i>	55
4.2.6	<i>Proces-transparantie</i>	55
4.2.7	<i>Facilitative Leadership</i>	56
4.2.8	<i>Boundary Spanning</i>	56
4.2.9	<i>Beïnvloedingsinstrumenten</i>	56
4.2.10	<i>Facilitative Leadership</i>	57
4.2.11	<i>Tussenconclusie belangen LBBO</i>	58
5	Overeenkomsten in de twee cases.....	60
5.1	Gebruikte beïnvloedingsmiddelen, effecten en de rol van LBBO	60
5.1.1	<i>Beïnvloedingsinstrumenten</i>	60
5.1.2	<i>Social Network Analysis</i>	63
5.1.3	<i>Boundary Spanning</i>	65

5.2 Samenvatting.....	67
6 Conclusie en aanbevelingen.....	68
6.1 Conclusie.....	68
6.2 Wetenschappelijke reflectie.....	72
6.3 Aanbevelingen.....	73
7 Afkortingenlijst	75
8 Literatuurlijst.....	76

1 Inleiding

1.1 Introductie

De afgelopen jaren is veel geschreven over interactieve beleidsvorming, (meta)governance en het managen van complexiteit en netwerken (Ansell & Gash, 2007; Allmendinger & Haughton, 2009; Fung, 2008; Fung, 2009; Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). Deze termen worden voornamelijk gebruikt in relatie tot het aanpakken van *ongetemde problemen*. Dit zijn problemen die niet door één partij kunnen worden aangepakt, maar een netwerk van actoren vereist. Ook in de huidige tijd wordt er veel gezegd en geschreven over governance het gebruik van het netwerk om beleidsdoelen te behalen. Zo worden opleidingen gepromoot om te kunnen omgaan met juridische instrumenten om ondermijning van een netwerk tegen te gaan, en hoe effectief kan worden omgegaan met een netwerk. Tevens laat een promotie-onderzoek over netwerkcorruptie (Slingerland, 2018) zien dat er de afgelopen jaren steeds meer aandacht bestaat voor het effectief gebruik van het netwerk door publieke partijen. Het paradigma dat partijen van elkaar afhankelijk zijn noemt men ook wel de *contingentie-theorie* (Iedema & Wiebinga, 2010). Sinds die tijd is het aantal wetenschappelijke artikelen over governance, samenwerking en netwerkgebruik sterk gegroeid (Stoker, 1980).

Deze visie op de interdependentie van overheidsorganisaties en hun netwerken is niet altijd vanzelfsprekend geweest. De paradigma's die de afgelopen jaren het beeld hebben gedomineerd kunnen getypeerd worden vanuit een driehoek met in de drie verschillende hoeken een focus op respectievelijk *grote overheid*, *grote samenleving* en *grote vrije markt*. Dit is ook te zien als gekeken wordt naar de Nederlandse geschiedenis, waarin tot circa de jaren '90 een opvatting heerste van een grote overheid die alle mogelijke publieke taken op zich nam. De Nederlandse staat kenmerkte zich toen sterk als verzorgingsstaat. Dit noemt men ook wel de tijd van *Government*.

Vanaf de jaren '90 begon een omslag in denken, waarin men zich realiseerde dat de overheidsorganisaties regelmatig inefficiënt werkten. De prikkel van de vrije markt zou ontbreken, waardoor weinig gedaan werd om verspilling tegen te gaan. Dit leidde tot een privatiseringsgolf van overheidsinstanties. Bekende voorbeelden zijn OV-bedrijven en de verzelfstandiging van het Havenbedrijf Rotterdam. Men gebruikte moderne inzichten uit het bedrijfsmanagement om een efficiëntieslag te maken en te sturen op output (Noordegraaf, 2008). Uiteindelijk bleek dat ook het New Public Management niet goed genoeg werkte, omdat de focus op efficiëntie en output en de perverse prikkels die daarmee gepaard gingen onder andere leidden tot een sterke vorm van specialisatie en verkokering. Afdelingen leken losstaande organisaties te worden.

Inmiddels is een paradigma terrein aan het winnen wat stelt dat een focus op samenleving, vrije markt of overheid niet het gewenste effect geeft, omdat de interdependentie van deze drie sectoren wordt genegeerd. De moderne problematiek kan grotendeels alleen met collectieve actie van meerdere partijen worden bezworen. Deze nadruk op samenwerking en het gebruik van netwerken en interdependenties wordt ook wel New Public Governance (NPG) genoemd (Osborne, 2007). Castells (1994) en Beck (1992) ondersteunen het idee van interdependentie. Dit is op het moment van schrijven ook het dominante paradigma.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

Enkele jaren geleden werd, in lijn van laatstgenoemde paradigma door de overheid de participatiesamenleving gepromoot. Nu wordt het component participatie gedefinieerd als één van de vier hoofddoelen van de Omgevingswet (MvT Omgevingswet, 2014). De Omgevingswet is een poging om het gefragmenteerde Omgevingsrecht, wat ingaat op dingen als luchtkwaliteit, geluidsnormen en bezonning van huizen, te defragmenteren en in te passen in één wet. Participatie is een onderdeel wat prominent terugkomt in de Omgevingswet. Hiermee wordt het bewustzijn en de noodzaak voor de overheid om te participeren met partners ook juridisch verankerd. De Omgevingswet heeft twee maatschappelijke doelen en vier verbeterdoelen. In onderlinge samenhang moet 1) een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit bereikt en in stand gehouden worden; en 2) de fysieke leefomgeving doelmatig worden beheerd, gebruikt en ontwikkeld worden om maatschappelijke functies in te kunnen vullen. In de wet wordt de ruimte gegeven voor participatie.

De vier verbeterdoelen zijn: 1) Het bevorderen van participatie en co-creatie; 2) het bevorderen van integraliteit; 3) het vergroten van de bestuurlijke afwegingsruimte; en 4) het versnellen van de besluitvorming. De verbeterdoelen zijn subdoelen om de bovengenoemde maatschappelijke doelen te behalen. De overheid wordt geacht haar netwerk actief te bevragen en zorg te dragen voor een gelijke hoeveelheid van informatie (memorie van toelichting).

Door deze Omgevingswet en de wettelijke verplichting tot meer participatie zal bij het Leidingenbureau & Beheer Ondergrond (LBBO) het netwerk vaker ingezet gaan worden. LBBO is een afdeling die zich bezighoudt met de inrichting van de ondergrond, van kabels en leidingen tot niet gesprongen explosieven in de ondergrond. Maar de intensievere inzet van het netwerk vereist een andere sturingsopgave dan slechts het vaststellen en uitvoeren van beleid.

1.3 Doelstelling van het onderzoek

Daarom wil LBBO meer kennis over hoe zij haar netwerk kan betrekken in de beleidsvorming en tegelijk kan sturen om het algemeen belang zo goed mogelijk te behartigen.

Om aan deze doelstelling te beantwoorden zal de volgende hoofdvraag worden onderzocht:

Op welke manier kan LBBO met behulp van het gebruik van haar netwerk, na invoering van de Omgevingswet, haar doelen effectief bereiken met betrekking tot de Ondergrondse Ruimtelijke Ordening?

Deze vraag is opgesplitst in enkele deelvragen:

Welke partijen maken deel uit van de governance-omgeving rondom LBBO eruit?

Wat betekent de Omgevingswet voor de netwerkpositie van LBBO?

Hoe functioneren de netwerken van LBBO rondom ondergrondse ruimtelijke ordening?

Welke vormen van sturing kan LBBO gebruiken om haar doelen te bereiken?

Welke variabelen zijn van invloed op collaboratieve processen?

Hoe kan netwerksturing worden geoptimaliseerd?

Maatschappelijke relevantie

De verwachting in de gemeente Rotterdam is dat, om uitvoering te geven aan de eis van participatie en integraliteit (een ander hoofddoel van de Omgevingswet), het Leidingenbureau & Beheer Ondergrond (LBBO) haar partners actief zal opzoeken. Door middel van samenwerking wil LBBO komen tot een integraal en gedragen beleid en uitvoering. Samenwerking met partners ontslaat LBBO echter niet van de plicht om het algemeen belang te dienen en wanneer nodig haar netwerk te sturen. LBBO van het cluster Stadsbeheer (SB) van de gemeente Rotterdam worstelt met de vraag in hoeverre zij haar netwerk kan sturen in de ontwikkeling van de Ondergrondse Ruimtelijke Ordening om haar eigen doelen te bereiken. LBBO is een relatief kleine afdeling die

zich bezighoudt met ondergrondse zaken. Zij is bij de uitoefening van haar taken en het realiseren van beleid voor een groot deel afhankelijk van de werking van haar netwerk. Met de komst van de Omgevingswet zal deze afhankelijkheid alleen maar toenemen (persoonlijke communicatie, 2018). Om te kunnen bepalen wanneer en waar zij sturing willen gebruiken is het voor LBBO van belang om te kunnen inschatten waar en op welke manier gestuurd kan worden zonder de werking van het netwerk te beschadigen. Tevens is de overheid steeds vaker afhankelijk van haar partners. Dit onderzoek kan helpen om overheidspartijen hun sturende functie effectiever uit te voeren en tot betere coproducties te komen, wat kan helpen in de acceptatie, besluitvorming en uitvoering van beleid.

Wetenschappelijke relevantie

Hoewel er reeds veel onderzoek is gedaan naar de voorwaarden van een goede samenwerking, is er (bijna) geen onderzoek dat zich specifiek richt op de beïnvloedingsvariabelen voor de condities van collaboratieve processen. In dit onderzoek wordt gepoogd bij te dragen aan de kennis over deze vorm van samenwerking. Hiervoor wordt het model van Ansell & Gash over collaborative processes aangevuld met boundary spanning, beïnvloedingsinstrumenten en de inrichting van het netwerk. De scope van dit onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre LBBO sturing kan geven aan haar netwerk op het gebied van Ondergrondse Ruimtelijke Ordening. Het uiteindelijke doel is om handvatten te bieden aan overheidsorganisaties om hun positie in hun netwerk te inventariseren en te beïnvloeden.

1.4 Opbouw van het onderzoek

Na deze introductie zal eerst een theoretisch kader worden geschetst. Hierin wordt allereerst het model van Ansell & Gash behandeld, waarna een aantal aanvullingen worden gedaan die kunnen bijdragen aan de verklarende kracht van dit model. Daarna zal een aangepast conceptueel model worden gepresenteerd. Vervolgens zullen de data en methoden worden beschreven. Voorts zal een analyse van de data plaatsvinden. Ten slotte zal een conclusie worden getrokken waarna een discussie zal worden voorgelegd over de implicaties van dit onderzoek en zullen aanbevelingen worden gedaan aan de opdrachtgever.

2 Collaborative governance

2.1 Inleiding

In deze paragraaf zal de structuur van het theoretisch kader worden aangegeven en toegelicht worden waarom de theorieën gebruikt worden. Allereerst wordt gekeken naar theorieën die de context duiden waarbinnen deze casus zich afspeelt. Hiervoor wordt eerst gekeken naar de te gebruiken definitie van *Governance*. Daarna zal het onderzoek van Ansell & Gash (2007) worden toegelicht. Zij hebben onderzoek gedaan naar netwerken waarin overheidspartijen met haar partners in coproducties maatschappelijke waarde (outcomes) toevoegen. Ze kijken naar welke factoren invloed hebben op het netwerkproces. In dit onderzoek geven ze drie peilers op basis waarvan een netwerk goed zou kunnen functioneren. Zij noemen hiervoor leiderschap, startcondities en de manier waarop een netwerk is ingericht. Voortschrijdend inzicht doet echter vermoeden dat naast dit leiderschap ook oliemannetjes een belangrijke rol kunnen spelen in het functioneren en beïnvloeden van een netwerk. Daarom zal de peiler van leiderschap worden aangevuld met theorie over *boundary spanning*. Daarna zal het model aangevuld worden met beïnvloedingsinstrumenten en een instrument om inzicht te krijgen in de structuur van een netwerk en hoe daar gericht op kan worden ingegrepen. Vervolgens zal het *Advocacy Coalition Framework* worden toegelicht. In hoofdstuk 1 is reeds aangegeven dat het functioneren van en in een netwerk een grote rol inneemt in de scope van het onderzoek. In het eerste theoretische concept wat aan de orde komt zal daarom een introductie worden gegeven over de mogelijke definities van governance om de scope van het onderzoek te preciseren.

2.2 Governance

Binnen de politicologische en bestuurskundige literatuur zijn er vele concepten en definities van governance. Governance ontbeert echter een eenduidige definitie waar overeenstemming over is. Vanwege de vele definities is het van belang een heldere keuze te maken wat bedoeld wordt met governance. Stoker (1998) geeft een vijftal definities die enige consensus genieten.

De eerste definitie luidt: “*Governance refers to a complex set of institutions and actors that are drawn from but also beyond government*“. Deze definitie refereert aan governance als een complexe verzameling van instituties en actoren die vanuit de overheid en daarbuiten komen.’ In eerdere literatuur wordt vaak uitgegaan van de formele en officiële institutionele omgeving. Deze benadering dekt niet langer de lading die governance doorgaans heeft, omdat in deze definitie geen activiteiten vereist zijn. Binnen de scope van dit onderzoek is activiteit in netwerken een vereiste.

Het sterke punt van deze definitie is wel dat de formele institutionele omgeving wordt erkend als slechts een onderdeel van een complex netwerk van verschillende overheden, intergouvernementele en supranationale coalities, maatschappelijk middenveld en private partijen. Deze definitie poogt recht te doen aan de complexiteit van deze (nieuwe) omgeving en slecht de artificiële scheiding tussen overheidspartijen en partijen buiten de overheid. Bovendien moedigt deze definitie aan om te kijken naar wat een netwerk is, en niet wat een netwerk zou moeten zijn.

De tweede definitie luidt: *“Governance recognizes the blurring of boundaries and responsibilities for tackling social and economic issues”* In deze definitie wordt governance gezien als een erkenning van de vervagende grenzen en verantwoordelijkheden voor het aanpakken van sociale en economische problemen. Hoewel deze definitie eveneens poogt om recht te doen aan de complexiteit van governance-netwerken en gedecentraliseerde macht, is deze definitie te eng voor dit onderzoek, omdat governance niet alleen te maken heeft met sociale en economische problemen. Tevens wordt hier uitgegaan van een vervaging van verantwoordelijkheden. Ook dit is geen vereiste voor het gebruik van een netwerk. Samenwerking is ook mogelijk wanneer de verantwoordelijkheid voor de aanpak wel duidelijk is.

De derde definitie luidt: *“Governance identifies the power dependence involved in the relationships between institutions involved in collective action”*. In deze definitie zijn twee belangrijke dimensies verwerkt die in de eerste definitie niet zijn verwerkt. Ten eerste wordt de machtsafhankelijkheid benadrukt. Hoewel machtsafhankelijkheid wordt geïmpliceerd wanneer gesproken wordt over netwerken, wordt deze niet expliciet benoemd in de eerste definitie. Andere definities van governance geven wederzijdse machtsafhankelijkheid als dimensie.

Het is echter de vraag of de machtsafhankelijkheid altijd wederzijds is in de governance-context (Hufty, 2008). Ten tweede wordt ter inkadering slechts gefocust op de betrokkenheid in collectieve actie. Privaatrechtelijke acties vallen doorgaans buiten de scope van dit onderzoek.

Een vierde definitie die genoemd wordt is *“Governance is about autonomous self-governing networks of actors.”* Hier wordt het bestaan van netwerken wellicht extra erkent, maar worden de netwerken een te grote rol toegekend in het feit dat zij bestuurlijke taken van de overheid overneemt. Dit is in dit onderzoek niet aan de orde. Het gaat in de scope van dit onderzoek om co-productie en overleg en niet de overheveling van functies van de overheid naar het netwerk. Bovendien kan niet binair gesteld worden dat een netwerk een overheidsfunctie overneemt. Door de complexiteit van governance kunnen netwerken in meer of mindere mate onderdeel zijn van het besluitvormingsproces, dan wel bevoegdheid krijgen in de uitvoering daarvan. Ten slotte is hier sprake van een duurzame rol, wat ad-hoc netwerken direct zou diskwalificeren.

In de laatste definitie die wordt voorgesteld luidt “*Governance recognizes the capacity to get things done which does not rest on the power of government to command or use its authority. It sees government as able to use new tools and techniques to steer and guide*” Hier wordt governance gezien als een erkenning van de capaciteit om dingen gedaan te krijgen, zonder daarbij gesteund te moeten worden door de macht van de overheid om haar autoriteit te gebruiken. Het ziet de overheid als vaardig om nieuwe instrumenten en technieken te gebruiken om te sturen en te begeleiden. Hoewel sturing en begeleiding onderdeel zijn van de mogelijkheden van de overheid, zijn partijen vaak nog afhankelijk van de overheid en haar unieke machtsmiddelen. Om de netwerken waar de overheid haar machtsmiddelen gebruikt direct te diskwalificeren voor governance is in dit onderzoek onnodig en past niet in de scope. Governance wordt in dit onderzoek daarom gedefinieerd op basis van de eerste en derde definitie als ‘*een complexe verzameling van instituties en actoren die vanuit de overheid en daarbuiten komen en in deze setting betrokken zijn bij collectieve actie.*’

Nu de definitie van governance is vastgesteld, zal nu een theorie van Ansell & Gash (2007) worden toegelicht. Zij hebben op het gebied van governance een meta-analyse gedaan en geïnventariseerd welke factoren van invloed zijn op de werking van een collaboratief governance-netwerk en vormen een belangrijke bijdrage in het vaststellen van de drie peilers op basis waarvan het functioneren van een netwerk beoordeeld kan worden.

2.3 Netwerkcondities voor governance

2.3.1 Collaboratief proces

Ansell & Gash (2007) hebben in hun onderzoek 137 cases bekeken om te kunnen generaliseren welke condities bijdragen aan het functioneren van een collaboratief governance-netwerk. In deze paragraaf wordt beschreven welke definitie Ansell & Gash (2007) aanhouden. Tevens wordt beschreven welke condities bijdragen aan het collaboratief governance-netwerk en zal aan het einde waar nodig kritiek worden geleverd op deze condities. Het vaststellen van benodigde condities is van belang voor de beoordeling van de potentiële werking van het netwerk en mogelijke kansen, sturingsstijlen en afbreukrisico's. Tevens kan bij het oprichten van nieuwe netwerken worden gekeken naar de geschiedenis van samenwerking met de actoren, om kansrijkere condities te scheppen voor een goede werking van dit nieuwe netwerk.

Het samenwerkingsproces

Over het samenwerkingsproces is volgens Ansell & Gash (2007) veel geschreven, maar is er weinig consensus. Zij zien in de literatuur dat een samenwerkingsproces iteratief en cyclisch is. Zij geven hierbij aan dat een samenwerkingsproces afhankelijk is van de context en de veranderingen daarin. Door gebruik te maken van de PNA wordt gepoogd om veranderingen in de context te duiden. Hoewel zij aangeven dat hun model een oversimplificatie is van de werkelijkheid, zien zij wel een aantal elementen die van invloed kunnen zijn op de werking van het samenwerkingsproces. Ansell & Gash onderscheiden face-to-face dialoog, opbouwen van vertrouwen, betrokkenheid bij het proces, gedeelde doelen en tussentijdse uitkomsten. Deze elementen zullen achtereenvolgens worden behandeld.

Face-to-face dialoog

Ansell & Gash stellen dat directe communicatie nodig is om überhaupt samen te werken. Het face-to-face dialoog is niet alleen om onderhandelingen te laten plaatsvinden, maar bijvoorbeeld ook om vertrouwen op te bouwen en stereotypes weg te nemen. Zij zien dit soort dialoog als nodig, maar niet voldoende voor het samenwerkingsproces.

Opbouwen van vertrouwen

Volgens Ansell & Gash is er in veel samenwerkingsverbanden aan het begin te weinig vertrouwen. Leiders moeten de tijd nemen om dit vertrouwen op te bouwen en hier voldoende aandacht voor hebben. Dit betekent niet dat er niets gedaan kan worden als het vertrouwen nog laag is. Kooiman en Jentoft (2009) stellen dat regels institutioneel vertrouwen kunnen wekken wanneer er nog onvoldoende sociaal vertrouwen is.

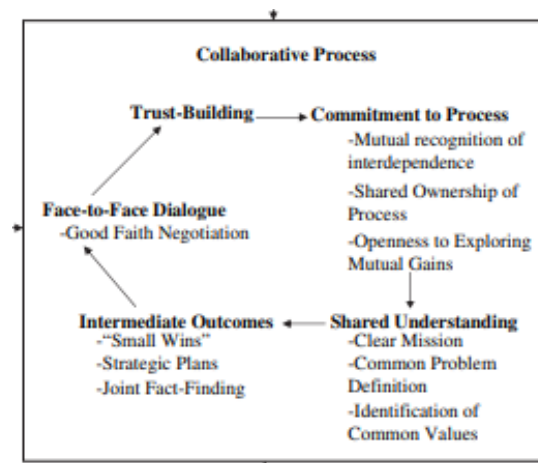
Betrokkenheid bij het proces

Stakeholder's betrokkenheid bij het proces is volgens Ansell & Gash (2007) van cruciaal belang en wellicht de belangrijkste factor in samenwerkingsverbanden. Hoewel betrokkenheid aan het begin van het proces al nodig is om een samenwerkingsproces in te gaan, is betrokkenheid bij het daadwerkelijke samenwerkingsverband van nog groter belang. Stakeholders moeten het geloof hebben dat gezamenlijke opbrengsten de beste manier zijn om gewenste beleidsuitkomsten te bereiken. De betrokkenheid moet ervoor zorgen dat het samenwerkingsverband zich als één groep voelt. Een extra uitdaging is dat stakeholders van tevoren akkoord moeten gaan met de uitkomst. Hiervoor moet het vertrouwen hoog genoeg zijn en moeten posities fluïde kunnen worden.

Tevens moeten stakeholders eigenaarschap van het samenwerkingsproces ontwikkelen. Zij zijn mede verantwoordelijk voor de uitkomsten van het samenwerkingsverband en moeten hierdoor collectief handelen met partijen met andere visies. Volgens Kooiman en Jentoft (2009) kan betrokkenheid worden gecreëerd door partijen investeringen te laten doen die niet zijn terug te halen.

Tussentijdse uitkomsten

Ansell & Gash (2007) stellen dat tussentijdse concrete successen het momentum versterkt van het samenwerkingsproces, wat leidt tot meer vertrouwen en betrokkenheid onderling.



Dit collaboratieve proces kan de afgebeelde cyclus meerdere keren doorlopen. Uiteindelijk zal een besluit worden genomen, wat leidt tot toevoeging van maatschappelijke waarden, oftewel outcomes.

2.3.2 *Starting conditions*

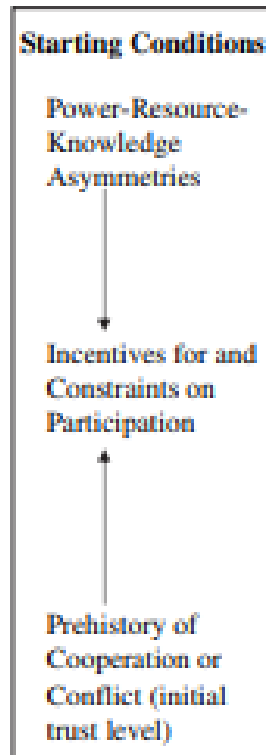
Onder de noemer van *starting conditions* worden drie variabelen gegeven die invloed hebben op het aanmoedigen of ontmoedigen van het starten van een collaboratief proces. Zij noemen 1) ongelijkheid in macht en/of middelen tussen de stakeholders; 2) de incentives voor stakeholders om te participeren; en 3) eerdere ervaringen in samenwerking of vijandschap tussen actoren. Deze factoren worden achtereenvolgens behandeld.

Ansell & Gash (2007) geven aan dat wanneer sommige actoren niet de capaciteit, middelen, organisatie of status heeft om (op gelijke voet) met anderen te participeren, dat de sterkere actoren het collaboratieve proces kunnen manipuleren. Dit kan leiden tot minder betrokkenheid en meer wantrouwen van de minder sterke actoren. Hufty (2008) onderschrijft deze mogelijkheid. Echter

kan een dergelijke sterke actor ook een deadlock doorbreken, wat een collaboratief proces ten goede komt. Ansell & Gash (2007) stellen hier ook dat in een voorbeeld van Bradford (1998) de informele netwerken van de machtige actoren een grote rol speelden in de scheve machtsverhoudingen en manipulaties. Het SNA kan helpen deze informele contacten in kaart te brengen. Ook Schukman (2001) benadrukt het belang van gelijke verdeling in macht en middelen en van neutraal leiderschap. Neutraal leiderschap wordt in dit onderzoek opgevat als boundary spanning, waar later in dit hoofdstuk op zal worden ingegaan. Daarnaast wordt aangegeven dat stakeholders soms diffuus zijn en niet de middelen hebben om te participeren in een collaboratief proces. In zulke situaties moet de publieke organisatie actief bijdragen in het werven van- en betrokkenheid kweken bij stakeholders.

Vervolgens gaan Ansell & Gash (2007) in op de de incentives om te participeren. Zij geven aan dat vanwege de vrijwillige aard van participatie het belangrijk is om inzicht te krijgen in de incentives die voor de betrokken actoren een rol spelen. Verschillen in machtsverhoudingen en middelen kunnen incentives zijn om al dan niet te participeren. Doorgaans hebben actoren volgens Stone (2012) de mogelijkheid hun arena te kiezen om hun doelen te bereiken. Een samenwerkingsproces moet dus een aantrekkelijke beleidsarena vormen waarin de stakeholders kans zien het beleid te beïnvloeden. Hoe directer de invloed, hoe aantrekkelijker de beleidsarena. Wederzijdse afhankelijkheid is eveneens een incentive.

Ten slotte schrijven Ansell & Gash (2007) over de eerder ervaringen van conflict en samenwerking. Zij geven aan dat deze ervaringen invloed hebben op de samenwerking. Echter is het niet zo dat conflict per definitie tot een slechte samenwerking leidt. Wanneer de interdependentie sterk genoeg is kan een conflict intern dusdanige druk uitoefenen dat men besluit om extra te zoeken naar alternatieve oplossingen. In zulke gevallen kan de samenwerking versterken tussen twee partijen die in conflict zijn, mede vanwege het verlies aan investeringen die door de partijen zijn gedaan. Dit wordt mede onderschreven door Kooiman & Jentoft (2009). Wel moet worden gewaakt voor geïnstitutionaliseerde rancune. Wanneer het samenwerkingsverband zich niet kan identificeren als één groep, maar als twee groepen die tegenover elkaar staan, leidt dit tot weinig betrokkenheid, weinig vertrouwen, oneerlijke communicatie en manipulaties. Wanneer het samenwerkingsverband veel positieve ervaringen heeft tussen de deelnemers, is dat een rijke basis wat kan leiden tot veel vertrouwen en sociale banden. Deze sterke samenwerkingsverbanden lopen wel het risico om te institutionaliseren en minder bereid te zijn tot samenwerking met anderen. De interactie tussen deze variabelen wordt door Ansell & Gash schematisch weergegeven door onderstaand figuur.



2.3.3 *Faciliterend Leiderschap*

Leiderschap wordt volgens Ansell & Gash door velen gezien als een onmisbaar component om actoren aan tafel te krijgen en te houden in moeilijke periodes in het samenwerkingsproces. Faciliterend leiderschap wordt door Susskind & Cruikshank (2017) gezien als de minst directieve leiderschapstijl en stuurt het minst op inhoud. Het doel van faciliterend leiderschap is het bewaken van de stabiliteit van het proces van het opbouwen van consensus. Een meer directieve vorm van leiderschap is mediation, waarbij wordt ingegrepen wanneer participanten niet in staat zijn om op een effectieve manier te zoeken naar win-winsituaties. Wanneer dat niet helpt kan de meest directieve vorm van leiderschap worden aangesproken, waarin de leider zelf met een oplossingsvoorstel komt. Volgens Ansell & Gash moeten leiders vaak directief ingrijpen om de samenwerking te bevorderen. Tevens geven zij aan dat deze leiders cruciaal zijn in het creëren van de institutionele omgeving en het borgen van het samenwerkingsproces. Tevens dient de leider ook rekening te houden met de machtsverhoudingen en de vertegenwoordiging van kleinere partijen. Ook moet de leider alle ideeën en overtuigingen samen laten komen en op elkaar aan laten sluiten

en zelf neutraal blijven. Dit sluit aan op de beschrijving van boundary spanners, welke later behandeld zullen worden.

2.3.4 *Institutioneel Design*

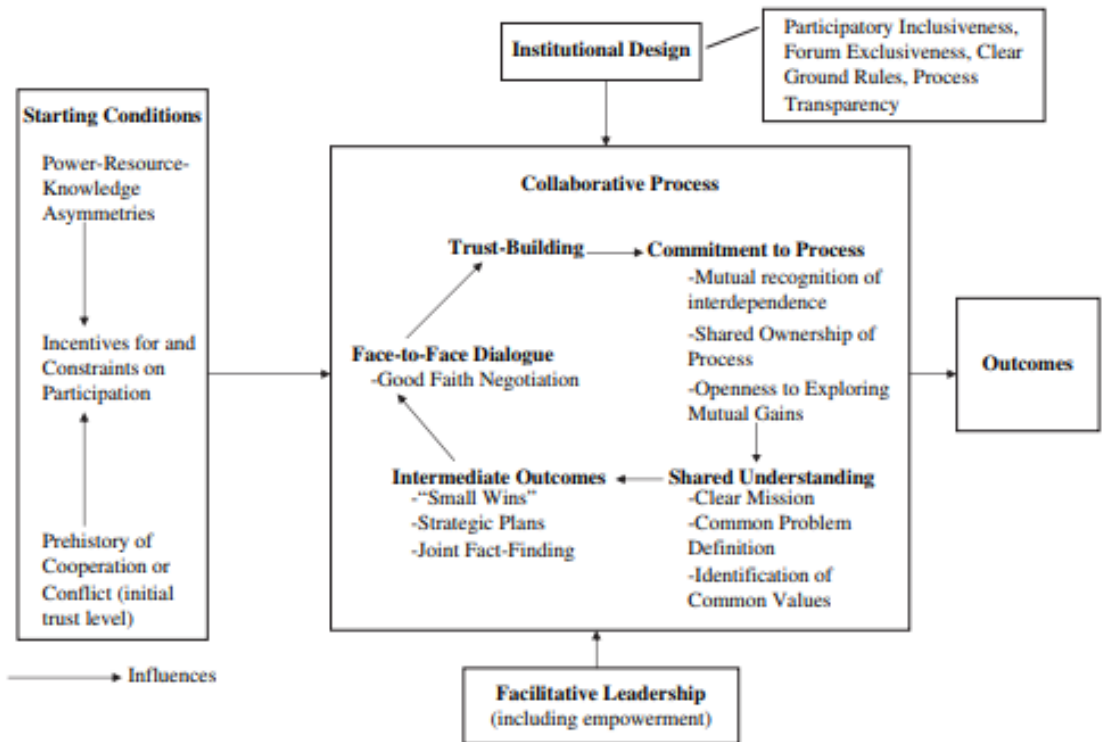
Het institutioneel ontwerp richt zich op de protocollen, procedures en spelregels rondom het samenwerkingsproces, welke een belangrijke rol hebben in het creëren van legitimiteit van het proces. Het besluiten wie toegang moet hebben wordt door Ansell & Gash (2007) gezien als een fundamenteel onderdeel van het institutioneel ontwerp. Zij geven aan dat het een open en inclusief proces moet zijn en dat de partijen een afspiegeling moeten zijn van het probleem. Het creëren van de institutionele omgeving kan worden gezien als governance op het meso-niveau, zoals eerder toegelicht in de paragraaf over de governance-omgeving.

Volgens Ansell & Gash (2007) moet actief worden gezocht naar actoren om te betrekken. Dit wordt door Fung (2006) onderschreven. Het niet betrekken van kritieke stakeholders kan het verschil maken tussen het slagen en falen van een samenwerkingsproces. Het niet inbrengen van kritieke stakeholders doet afbreuk aan de legitimiteit van het proces doordat zij zich niet kunnen mengen in de discussie rondom de beleidsontwikkeling, en de uitkomst niet als breedgedragen kan worden geprofileerd. Edelenbos & Van Meerkerk (2016) geven echter aan dat er drie soorten legitimiteit bestaan. Zij hebben het over input-, throughput- en outputlegitimiteit. Deze soorten legitimiteit zullen in een latere paragraaf worden toegelicht. Wanneer wordt gekeken naar de punten die Ansell & Gash (2007) aanvoeren, kan worden geconcludeerd dat zij input- en outputlegitimiteit benoemen, maar niets brengen in de vorm van throughputlegitimiteit.

Zoals eerder aangegeven kan een actor volgens Stone (2012) kiezen uit meerdere beleidsarena's. Ansell & Gash (2007) zien dit als probleem in het creëren van samenwerkingsverbanden, omdat het afbreukrisico groter is en de incentives om mee te werken minder zijn. Tevens geven zij aan dat een duidelijk institutioneel ontwerp met grondregels en procestransparantie leiden tot meer legitimiteit en onderling vertrouwen. Kooiman en Jentoft (2009) onderstrepen het belang van duidelijkheid in regels bij het creëren van vertrouwen. Zij geven echter ook aan dat te veel of te strenge regels kunnen leiden tot wantrouwen.

2.3.5 Model in beeld gebracht

Figure 1
A Model of Collaborative Governance



Het model van collaborative governance. Op basis van de geanalyseerde cases

hebben Ansell & Gash (2007) bovenstaand model gemaakt van condities die van invloed (kunnen) zijn op de werking van het governance netwerk wat zou moeten leiden tot bepaalde outcomes. Ze onderscheiden *starting conditions*, *institutional design* en *facilitative leadership* welke invloed hebben op het *collaborative process* wat leidt tot *outcomes*.

2.4 Mogelijke aanvullingen op model van Ansell & Gash

Hoewel het model van Ansell & Gash (2007) veel autoriteit geniet rondom inzicht in de werking van netwerken, ontbeert dit model tegelijkertijd mogelijke middelen om de condities waarbinnen een netwerk zich bevindt te beïnvloeden. Echter zijn in de huidige literatuur wel aanwijzingen hiervoor te vinden. Als aanvulling op het model zullen *Boundary Spanning*, *Beïnvloedingsinstrumenten* en *Social Network Analysis (SNA)* worden gepresenteerd. Voorts zal de toegevoegde waarde van het *Advocacy Coalition Framework (ACF)* worden toegelicht.

2.4.1 *Boundary Spanning*

Ansell & Gash (2008) hebben in hun model voor collaboratief governance de term *facilitative leadership* gebruikt. Volgens de gebruikte definitie is *facilitative leadership* voornamelijk ‘empowerment’ van het netwerk. Onder *facilitative leadership* valt het zoeken naar consensus, het uitvoeren van mediation tussen partijen en het zelf komen met probleem-oplossingscombinaties. Wanneer de uitleg van Ansell & Gash (2008) wordt bestudeerd, kan worden geconcludeerd dat een boundary spanner deze functie kan vervullen, maar ook een extra factor kan zijn in het functioneren van het netwerk. Facilitative leadership gaat, gezien de definitie, voornamelijk over verschillende vormen van conflictbeheersing. Echter, in een governance-situatie met meerdere partijen, zal de interorganisatorische samenwerking intensiever moeten worden afgestemd en vertrouwen moeten worden gekweekt tussen de partijen met soms tegenstrijdige belangen binnen een netwerkproces en zal er vertrouwen in het proces moeten worden gekweekt. De actoren die de rol van boundary spanner hebben in een proces hebben daarom een mogelijke sleutelrol in het laten slagen van een coöperatief proces. In deze paragraaf zal *boundary spanning* verder worden beschreven. Eerst zullen *boundaries* worden beschreven, waarna ingegaan wordt op de rol, rolconflicten en activiteiten van boundary spanners.

Boundaries

Kreiner, Hollensbe & Sheep (2009) zien *boundaries* als een begrenzing van de parameter of scope van een gegeven domein. Deze *boundaries* zijn een afspiegeling van verschillen tussen organisaties. De *boundaries* zijn tevens veranderlijk en vaak onderdeel van politieke strijd. Hiermee sluiten zij aan op het ACF van Sabatier (2019), de Punctuated Equilibrium Theory van Baumgartner & Jones (1991). Volgens Edelenbos en Van Meerkerk (2016) kunnen *boundaries* specialisatie en expertise

versterken, maar is de keerzijde dat een systeem hierdoor minder goed afgestemd raakt op de omgeving, machtsstrijd kan ontstaan en dat subsystemen los van elkaar kunnen gaan functioneren en niet meer op elkaar aansluiten.

Boundary Spanners

Boundary spanners worden door Edelenbos en Van Meerkerk (2016) gedefinieerd als mensen die vanuit de grenzen van de eigen organisatie werken en gespecialiseerd zijn in het afstemmen van de organisatie op de omgeving. Zij hebben loyaliteit aan zowel hun organisatie als hun omgeving. Tushman & Scanlan (1981) vullen aan dat *boundary spanners* zowel intern als extern sterk verbonden zijn. Ten slotte richt Williams zich meer tot *boundary spanners* in governance-netwerken. Hij stelt dat *boundary spanners* personen zijn die constant verbindingen leggen tussen verschillende organisaties, mensen en processen.

Activiteiten

Tushman & Scanlan (1981) stellen dat de informatiepositie van een *boundary spanner* van cruciaal belang is voor het functioneren van de boundary spanner. Zij geven aan dat *boundary spanners* relevante informatie verzamelen, delen met de organisatie en de omgeving, en dat zij deze informatie vertalen. Teisman (persoonlijke communicatie) noemt dit de competentie om dergelijke informatie te vertalen *constructivistische meertaligheid*. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties elkaar niet altijd begrijpen doordat zij andere termen of communicatieprocessen gebruiken. De *boundary spanner* kan deze organisatiegrenzen doorbreken. Williams (2002) en Edelenbos & Van Meerkerk (2014) vullen daarop aan dat *boundary spanners* werkt aan het opbouwen van duurzame relaties. Verder stemmen zij de organisationele processen af op die van de omgeving en passen deze aan om nieuwe connecties te maken. Ten slotte geeft Williams (2002) aan dat de *boundary spanner* op tijd zijn eigen organisatie mobiliseert om netwerk-activiteiten en besluiten te consolideren.

Eigenschappen

Volgens Williams (2002) voldoet een competente boundary spanner aan zeven eigenschappen:

1. Hij heeft een sterke netwerkpositie binnen en buiten de eigen organisatie.
2. Het netwerk kan zich met hem identificeren.
3. Hij is een eerlijke tussenpersoon.

4. Hij bouwt constant aan netwerken.
5. Doet aan zelfreflectie.
6. Hij is geëncmitteerd, tolerant en vertrouwenswaardig.
7. Hij heeft oog voor en handelt op windows of opportunity.

Boundary spanning en de werking van het netwerk

Van Meerkerk, Edelenbos & Klijn (2015) stellen dat boundary spanning effect heeft op de werking van het netwerk met throughput-legitimitieit als mediërende variabele. Edelenbos & Van Meerkerk (2016) vullen daarop aan dat ook vertrouwen een mediërende variabele is.

Vanuit deze theoretische verkenning wordt de volgende hypothese gesteld:

Boundary Spanning heeft een positieve invloed op het collaboratief proces.

Nu boundary spanning is toegelicht, wordt gekeken naar een manier om de handelingsruimte van de actoren in een netwerk te beïnvloeden. Bekkers (2007) en Hufty (2011) stellen dat dit kan door het gebruik van beleidsinstrumenten. Deze zullen in de volgende paragraaf worden toegelicht.

2.4.2 *Beïnvloedingsinstrumenten*

Volgens Bekkers (2007) heeft de overheid een aantal unieke klassieke beleidsinstrumenten tot haar beschikking die zij kan inzetten om andere actoren, al dan niet onder dwang of drang, te beïnvloeden. Deze zijn onder te verdelen in instrumenten om gedrag aan te sporen en instrumenten om gedrag af te remmen. Daarnaast zijn deze instrumenten in te delen in overredings-, juridische en financiële instrumenten (ook wel bekend als de preek, de zweep en de peen). Een voorbeeld van een financieel beleidsinstrument is een accijns, dan wel een subsidie. Een juridisch instrument is een gebod of verbod. Een voorbeeld van een overredingsinstrument is een bewustwordingscampagne. Een mogelijke aanvulling op deze soorten instrumenten is politiek kapitaal. Veel partijen die verbonden zijn aan de overheid kunnen namelijk door politieke druk gedwongen/aangemoedigd worden om hun positie te veranderen in een netwerk.

Wanneer Hufty (2015) wordt geraadpleegd, is te zien dat hij onderscheid maakt tussen drie soorten actoren. Hij beschrijft *strategische actoren* als spelers die de macht, wil en middelen hebben

om de regels van de beleidsarena of de processen binnen de beleidsarena te beïnvloeden. *Relevante actoren* hebben wel de macht en middelen, maar kiezen er niet voor om deze middelen in te zetten. Ten slotte zijn *secundaire actoren* degenen die niet de macht of middelen hebben om de regels of processen te beïnvloeden.

Vanwege het monopolie van een overheidspartij om regels te stellen en te handhaven kan zij de handelingsruimte van een netwerk via beleidsinstrumenten sterk vergroten of verkleinen. Daarmee kan ook invloed uitgeoefend worden op hoe *facilitative leadership* kan worden ingezet. Wanneer weinig kaders worden gesteld is er meer ruimte voor *facilitative leadership*. Als er meer regels worden gesteld, wordt deze ruimte kleiner.

Hoewel uit deze bronnen het lijkt alsof deze instrumenten kunnen worden ingezet om de dynamiek en de handelingsruimte van het netwerk te beïnvloeden, geven Pressman & Wildavsky (1984) aan dat een overheidspartij altijd afhankelijk blijft van andere actoren. Wanneer strategische of secundaire actoren genegeerd worden, kunnen de condities voor vruchtbaar beleid niet worden omgezet in beoogde uitkomsten en kan een overheidspartij worden gedwarsboomd door collectief optrekken van andere partijen. Rein & Schön (1991) en Stone (1989) geven echter wel aan dat actoren door middel van framing kunnen worden gecreëerd als sociaal construct en daarmee groepen belanghebbenden kunnen worden geschapen. Hiermee kunnen nieuwe strategische en relevante partijen worden gecreëerd om tegenwicht te bieden tegen andere strategische actoren. Door de speciale juridische positie van de overheid en de beschikbare middelen is aannemelijk dat sociale, juridische, financiële en politieke beïnvloedingsinstrumenten van invloed kunnen zijn op het collaboratieve proces.

Hypothese: *Beïnvloedingsinstrumenten* hebben een effect op het collaboratief proces.

Na deze toelichting op beleidsinstrumenten zal verder worden ingegaan op de beïnvloeding van de tweede peiler van Ansell & Gash (2007), te weten de *starting conditions*. Deze condities worden door Ansell & Gash (2007) globaal benoemd, maar vanwege de scope van hun onderzoek ontbeert een beïnvloedingsmethode. In de volgende paragraaf over Social Network Analysis zal worden toegelicht hoe deze *starting conditions* in kaart kunnen worden gebracht, en hoe deze analyse kan dienen ter manipulatie van de eigen positie en die van anderen in het netwerk ter optimalisatie van bijvoorbeeld invloed of gelijkheid in posities.

2.4.3 Social Network Analysis

Zoals eerder is beschreven richt het institutioneel design zich op de protocollen, procedures en spelregels rondom het samenwerkingsproces, welke een belangrijke rol hebben in het proces. Ook wordt hierin bepaald wie toegang heeft tot het proces en of er nog andere beleidsarena's zijn om invloed uit te oefenen. De beschrijving van het institutioneel design van Ansell & Gash (2007) ontbeert hierin nog een manier om het institutioneel design te beïnvloeden. In dit onderzoek wordt hiervoor gekeken naar Social Network Analysis om gericht een netwerk in te richten op basis van bijvoorbeeld informatiepositie, afbreukrisico en toegankelijkheid en invloedsmogelijkheden. De Social Network Analysis is een methode die de oorsprong vindt in de wiskunde en ICT. Echter wordt ook in de sociale en politieke wetenschappen deze analysemethode gebruikt om inzicht te krijgen in de relevante sociale structuren. Ansell & Gash geven wel aan wat de *Starting Conditions* zijn, maar niet hoe deze gemanipuleerd kunnen worden. De SNA is er in dit onderzoek voornamelijk op gericht om het vertrouwen tussen personen te meten en het aantal informatiestromen te inventariseren en is een middel om een netwerk in kaart te brengen en in te richten naar ratio van beschikbare informatie per actor en afbreukrisico's. SNA kan gebruikt worden om een netwerk in te richten op bijvoorbeeld informatiepositie of afbreukrisico's. Ansell & Gash geven namelijk aan dat vertrouwen en gelijke verdeling van kennis, macht en middelen bevorderlijk zijn voor het netwerk. Echter, wanneer het aantal informatiestromen sterk verschilt tussen deelnemers kan ervan worden uitgegaan dat er in ieder geval geen gelijke verdeling van kennis is. Tevens kan worden bekeken of actoren geen sociale barrières ondervinden in de vorm van eerder geschaad wantrouwen of andere sociale moeilijkheden. Hoewel het ACF van Sabatier (1988) veel gebruikt wordt in de analyse van beleidsverandering, is één van de belangrijke kritieken dat dit model geen recht doet aan alle oorzaken van beleidsverandering (Sabatier, 1988). Het houdt te weinig rekening met de beleidsnetwerken en de werking van sociale netwerken en richt zich teveel op de *belief systems*. Deze paragraaf gaat in op het in kaart brengen van de sociale netwerken en de mogelijke impact van deze netwerken op beleidsverandering. Tevens worden de belangrijkste begrippen toegelicht die gebruikt worden in de Social Network Analysis (SNA). Waar het ACF (Sabatier, 1988) voornamelijk de politieke stroming van Kingdon's stromenmodel belicht, richt de SNA meer op de brug van de stroming van problemen naar de stroming van oplossingen.

Algemeen

Waar de ACF (Sabatier, 1988) en de PNA (Marsh & Smith, 2000) rekening houden met formele rollen, bevoegdheden en verhoudingen, ligt de aandacht in de SNA op de rol van individuen of entiteiten. In dit onderzoek kan op deze manier het sociale netwerk van LBBO worden onderzocht, maar ook dat van individuen die bijvoorbeeld werken voor LBBO. Van Wart & Suino (2017) stellen dat leiderschap niet per definitie ligt waar leiderschap organisationeel is ingedeeld. De daadwerkelijke leiders zijn vaak boundary spanners.

Toegevoegde waarde

Volgens Freeman (2008) en Marsden, Wellman & Berkowitz (1989) kan SNA voor een aantal dingen worden gebruikt. Ten eerste kunnen actoren die een centrale rol spelen worden geïdentificeerd. Volgens Ansell & Gash (2007) kan een onaangename voorgeschiedenis van actoren leiden tot een verhoogd afbreukrisico, ofwel een hogere mate van commitment. Een aangename voorgeschiedenis kan leiden tot een verhoging van het commitment van actoren in het netwerk. Daarnaast kan de structuur van het netwerk worden bekeken om eventuele zwakke en sterke punten bloot te leggen. Door SNA toe te voegen aan de theorie van Ansell & Gash (2007) kan concreet worden gemaakt welke actoren een centrale rol hebben in het ontvangen en verzenden van informatie en daarmee een centrale rol hebben in het netwerk. Tevens kan worden geïnventariseerd welke actoren weinig connecties hebben en daarmee afhankelijk zijn van bepaalde actoren. Dit heeft invloed op hun kracht om dingen te forceren en daarmee op de starting conditions. Tevens geven Ansell & Gash (2007) aan dat gelijkheid aan informatie de werking van een netwerk versterkt. Het SNA kan helpen identificeren in hoeverre de informatiestromen gelijk zijn binnen een netwerk. Tevens kan het SNA dienen ter identificatie bij welke actoren steun kan worden gezocht en welke actoren een afbreukrisico vormen in de beleidsontwikkeling. In het volgende onderdeel worden de dimensies die geanalyseerd worden toegelicht.

Centraliteit

Het aantal opties om SNA toe te passen is talrijk. De meeste methoden die gebruikt worden zijn voornamelijk geschikt voor computersystemen en ICT-netwerken. Er zijn ook analysemethoden die worden gebruikt in (voornamelijk) de sociale en politieke wetenschappen. Omdat ook dit onderzoek valt onder de sociale/politieke wetenschappen worden deze analysemethoden overgenomen. In de sociale wetenschap wordt voornamelijk gekeken naar de centraliteit van actoren binnen het netwerk. Deze centraliteit bepaalt het relatieve belang van een actor in het sociale netwerk. Er zijn

vier manieren om te kijken naar centraliteit. Dit zijn *degree centrality*, *betweenness centrality*, en *eigenvector centrality*. Daarna zal de *structural cohesion* als aanvullende dimensie worden behandeld.

Degree centrality

Met de *degree centrality* wordt gekeken hoeveel connecties een actor heeft. Dit kunnen partijen, maar ook personen zijn. Bij *degree centrality* wordt gekeken naar zowel *indegree* als *outdegree*. *Indegree* is het aantal relaties die anderen met een actor hebben. *Outdegree* is het aantal relaties dat een actor met anderen heeft. Door te kijken naar *degree centrality* kan worden geïdentificeerd welke actoren goed geborgd zijn in een netwerk, waar afbreukrisico's zitten als verbindingen wegvallen en welke actoren een sterke informatiepositie hebben binnen een netwerk. Tevens kan worden gekeken welke groepen zich tot een front kunnen vormen op basis van onderlinge verbondenheid en belangen.

Structural cohesion

De *structural cohesion* kan worden gebruikt om het afbreukrisico van een netwerk in kaart te brengen. Deze benadering brengt in beeld hoeveel verbindingen moeten verdwijnen om iemand uit een netwerk kwijt te raken. Dit kan helpen in het identificeren van zwakke punten in een netwerk of het ontdekken van passieve netwerken die kunnen worden aangesproken om extern druk uit te oefenen via andere netwerken. Door de inrichting van een netwerk te veranderen kan de afhankelijkheid van een actor ten opzichte van een andere actor voor handhaving in een netwerk worden gemanipuleerd, hetgeen kan zorgen voor een stabielere, dan wel een instabieler netwerk.

Perceived cohesion

De *Perceived Cohesion Scale* (Bollon & Hoyle, 1990) is een meting van 6 items om de betrokkenheid met de partners in het netwerk te meten bij de deelnemers. Salisbury, Pearson & Stollak (1999) hebben deze meting aangepast, zodat deze ook te gebruiken is bij kleine groepen.

Werking SNA

Social Network Analysis is voor principale actoren in een netwerk een instrument om enerzijds inzicht te krijgen in de dynamiek en verbondenheid van een netwerk. Anderzijds kan SNA gebruikt worden om het netwerk in te richten om machtsconcentratie te voorkomen, dan wel te creëren. Ten slotte kan worden bekeken hoeveel sociaal kapitaal zich in een netwerk bevindt, om een inschatting te maken van de hoeveelheid onderling vertrouwen en bereidheid tot samenwerking. Nu de Social

Network Analysis is uitgediept wordt nu ingegaan op de context waarbinnen de netwerken zich bewegen. Vooral omdat het voldoen aan de Omgevingswet een andere manier van werken vereist, is de komst van de wet te zien als een mogelijke voor de gemeente om anders te gaan werken en op een ander niveau discussies te gaan voeren over de omgevingskwaliteit. Het *Advocacy Coalition Framework (ACF)* gaat in op het effect van het veranderen van niveau van deze discussies. Daarom zal hierna het ACF behandeld worden. Tevens dient het ACF als aanvulling op de SNA, omdat het niveau van discussies (van *secondary beliefs* naar *deep core*) kan worden aangewakkerd, dan wel gedempt.

Hypothese: Gericht ingrijpen in de structuur van het netwerk door principale actoren heeft invloed op het collaboratief proces.

2.4.4 *Advocacy Coalition Framework*

Het Advocacy Coalition Framework (ACF) is een model wat beleidsinertie en beleidsdynamiek verklaart op basis van belief systems. Het gaat in op beleidsvorming en -verandering op langere termijn rondom ongetemde problemen. Het ACF van Sabatier (1988) gaat ervan uit dat vanuit drie bases gekeken kan worden naar verklaringen voor veranderingen in beleid. Hoe dieper de overtuiging, hoe stroever de verandering. Het ACF is in de jaren na 1988 regelmatig aangevuld en genuanceerd. Hierdoor is het model preciezer geworden, maar is de verklarende kracht afgenomen. In dit onderzoek wordt voornamelijk gericht op het principe van de advocacy coalitions in een netwerk of subsysteem en manieren om de samenstelling van de advocacy coalitions te duiden en te manipuleren. Tevens wordt een link gelegd met de micro-, meso-, en metagovernance. Hoewel het ACF slechts gericht is op beleidsverandering op de lange termijn, zijn de bevindingen met betrekking tot *belief systems* voor kortere termijn eveneens relevant. Het bereiken van overeenstemming op gebieden die vallen onder *secondary aspects* is makkelijker dan overeenstemming bereiken op gebieden die vallen onder *policy core* of *deep core beliefs*. De kans op succes in een netwerk wordt groter, naarmate het *belief system* minder robuust is. Een actor die afhankelijk is van het succes van een collaboratief proces zal daarom op een zo laag mogelijk niveau, ergo *secondary aspects*, willen laten verlopen. Een tegenwerkende partij kan proberen het discussieniveau te laten verlopen op *policy core* danwel *deep core beliefs*. Het niveau van de discussie kan de machtsverhoudingen beïnvloeden en is daarom relevant om mee te nemen als variabele in het collaboratief proces.

Beleid subsysteem

Sabatier (1988) stelt dat actoren coalities samenstellen op basis van een geloof op dat beleidsdomein. Deze coalities proberen continu om beleidsmakers te beïnvloeden om hun visie naar voren te laten komen in het beleid. Stone (2012) onderschrijft deze stelling, hoewel zij niet uitgaat van specifieke coalities, als wel een groep verenigde individuen met een gemeenschappelijk belang. Omdat er op de beleidsterreinen van ongetemde problematiek meerdere geloofssystemen zijn, vormen zich ook meerdere coalities. Doorgaans, geeft Sabatier (1988) aan, is er altijd een advocacy coalition die dominant is over de rest. Wanneer een systeem op die manier in stand blijft zonder externe factoren zal beleid niet veranderen. Echter, het beleid-subsysteem beïnvloedt de omgeving, welke reageert en invloed uitoefent op het systeem. Deze relatie wordt ook omschreven door Easton (in Iedema & Wiebinga, 2010, pag. 47).

Omgevingsfactoren

Sabatier (1988) stelt dat een aantal omgevingsfactoren voor een verandering in de advocacy coalitions van een subsysteem kan zorgen. Dit kan door veranderingen in: (a) socio-economische factoren; (b) verandering in publieke opinie; (c) verandering in de dominante coalitie van het grotere systeem; en (d) beleidsbesluiten en invloeden van andere subsystemen. Deze factoren zijn eveneens terug te vinden in het stromenmodel van Kingdon (2008).

Stabiele parameters

Naast het beleid subsysteem en de omgevingsfactoren zijn er tevens de relatief stabiele parameters. Hiervan heeft Sabatier (1988) er vier geïdentificeerd. Achtereenvolgens noemt hij: (a) de basiseigenschappen van de problematiek; (b) de verdeling van natuurlijke hulpbronnen; (c) fundamentele socio-culturele waarden en sociale structuren; en (d) de constitutionele structuur.

Beperking

Hoewel het verhelderend kan zijn om op deze manier te analyseren, zitten er toch een aantal beperkingen aan het kijken op de manier zoals Sabatier (1988) doet. Zo is dit model gericht op het analyseren van beleidsverandering over een langere periode en is het model bedoeld voor ex post analyse. Voor dit onderzoek wordt dit model ex ante gebruikt om het gedrag en de bruikbaarheid van een netwerk in te schatten.

Bovendien wordt uitgegaan van beleid subsystemen die reeds ontstaan zijn en onderdeel uitmaken van een systeem met een formele macht van bestuurders en beleidsmakers. De vraag is in

hoeverre het model bruikbaar is wanneer de beleidsmaker geen beleid maakt en het subsysteem nog geen onderdeel uitmaakt van een politiek systeem.

Belief systems

Sabatier (1988) beschrijft in zijn artikel dat Advocacy Coalitions ontstaan op basis van geloof, en niet op basis van belangen. Sabatier (1988) onderscheidt 3 niveaus van geloof (*secondary aspects, policy core en deep core*), welke in oplopende mate moeilijker zijn om te veranderen en relevant zijn voor een groter systeem. Hieronder wordt een toelichting gegeven op de drie niveaus.

Secondary Aspects

Het niveau van de *secondary aspects* heeft voornamelijk betrekking op instrumentele besluiten en onderzoek naar implementatiemogelijkheden. Verandering op dit niveau is volgens Sabatier (1988) redelijk eenvoudig en is vaak onderwerp van gesprek in bestuurlijke en wetgevende beleidsontwikkeling. De reikwijdte is doorgaans niet groter dan een gedeelte van het actieve subsysteem.

Policy Core

Het niveau van de *policy core* gaat over de meer fundamentele beleidsposities met betrekking tot de basisstrategieën om de kernwaarden binnen het subsysteem te bereiken. Verandering in de *policy core beliefs* is volgens Sabatier (1988) moeilijk, maar kan voorkomen wanneer serieuze onvolkomenheden optreden. Voorbeelden van *policy core beliefs* zijn de verdeling van autoriteit tussen bestuurslagen en de verdeling van autoriteit tussen overheid en markt. Vaak wordt op dit niveau ook geprioriteerd welke groep voornamelijk moet worden bediend.

Deep core

Het niveau van *deep core* gaat over de fundamentele en normatieve grondbeginselen. De reikwijdte is door alle beleidssystemen heen. Volgens Sabatier (1988) is het zeer moeilijk om de *deep core beliefs* te veranderen, vergelijkbaar met religieuze bekering. Enkele thema's in de *deep core* zijn de natuur van de mens, definitie van vrijheid, dierenrechten en distributieve rechtmatigheid.

Kanttekeningen

Hoewel het aanlokkelijk is om deze wijze van kijken aan te houden, moeten er toch een kanttekening worden geplaatst. Het belangrijkste bezwaar van onder andere Stone (2012) is dat een focus op alleen *beliefs* niet altijd verandering verklaart. Ook beleidsprocessen en sociale

verhoudingen moeten worden meegenomen. Het *belief system* is binnen het stromenmodel van Kingdon (2008) in te delen in de politieke stroom en gedeeltelijk de oplossingsstroom. De problemenstroom blijft daarmee nog onbehandeld. Stone stelt (1988) dat de strijd om probleem-eigenaarschap en de definitie van het probleem al kan worden gerekend als politieke arena. De partijen die hier als eerste aan meedoen kunnen meer invloed uitoefenen op het uiteindelijke netwerk en omgangsvormen binnen het netwerk. Veel partijen komen pas binnen als deze strijd reeds voorbij is. Daarbij komt ook dat *strategische actoren* meer invloed in deze strijd kunnen uitoefenen (Hufty, 2008). Wanneer een overheidspartij zich vroeg genoeg in deze strijd mengt, kan zij eveneens medingen in het bepalen van de probleemdefinitie en de regels rondom het netwerk. Bovendien kan een overheidspartij vanwege haar monopolie op het maken van beleid zelf de beleidsarena creëren waarvandaan invloed kan worden uitgeoefend en de toegankelijkheid van het netwerk vaststellen. Dit kan *arena-shopping* (Stone, 2012) voorkomen. Het ACF kan helpen om te identificeren wanneer de discussie een ander niveau aanneemt, hetgeen de slagingskans vergroot of verkleint.

Werking van het ACF

Het ACF dient als instrument om te identificeren waarom beleidsdynamiek of beleidsinertie plaatsvindt. Volgens Sabatier (1988) kan beleid veranderen door veranderde inzichten, of een andere samenstelling van een dominante coalitie. Hoewel niet alles in het ACF relevant is om binnen de scope van dit onderzoek te bekijken, is het wel relevant om te kijken op welk niveau van belief-systems de discussies binnen een netwerk plaatsvinden. Sturen op een technische discussie kan bijvoorbeeld bijdragen aan de kans op het vinden van een gezamenlijke oplossing, in tegenstelling tot het sturen op een discussie op het gebied van deep core beliefs.

2.5 Samenvatting

Eerder is aangegeven dat LBBO een relatief kleine partij met een groot netwerk is. Daarom is ervoor gekozen om te richten op sturing van het netwerk en het functioneren van het netwerk. Ansell & Gash (2007) zijn hiervoor een goed startpunt, omdat zij variabelen hebben geïdentificeerd die helpen om een netwerk succesvol te laten samenwerken. Zij onderscheiden hierin *Facilitative Leadership*, *Starting Conditions*, en *Institutioneel Design*. Deze vormen zijn toegelicht in het theoretisch kader.

Facilitative leadership bestaat uit ruwweg drie vormen, namelijk *procesmanagement*, *mediation* en *sturend leiderschap*. Hieraan wordt netwerkbeïnvloeding toegevoegd met behulp van *SNA*.

Starting conditions worden gevormd door *relaties* en de *verdeling van macht, middelen en kennis* welke invloed hebben op de *incentives* van deelnemers. Het *Institutioneel Design* bestaat uit *transparantie, exclusiviteit en inclusiviteit*. *Boundary Spanning* is een geheel van activiteiten die tot doel hebben om de organisationele grenzen te overbruggen en verbindingen te leggen/onderhouden met andere organisaties.

Zoals Stone (1989) en Hufty (2008) betogen, wordt het *institutioneel design* bepaald door de eerste partijen of dominante partijen die aan tafel komen. Door initiatief te nemen in het ontwerp van het proces, en de spelregels vast te leggen kunnen de machtsverhoudingen beïnvloed worden. Zo kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een zeer openbaar proces waartoe alle partijen die daar behoefte aan hebben toegang tot kunnen krijgen. Door de hoeveelheid input toe te laten nemen kan de input van een dominante partij worden weggezet als één van de velen en net zoveel waarde toekennen als de input van andere partijen. Exclusiviteit richt zich op de mogelijkheid om andere beleidsarena's te kiezen om de strijd om beleid te voeren.

Een beperking van deze theorie is dat de analyse van Ansell & Gash zich slechts richten op de condities die invloed hebben op positieve outcomes van het collaboratief proces. In dit onderzoek wordt gekeken naar de manipulatie van het netwerk om outcomes te kunnen sturen in een bepaalde richting. Daarom zal ook gekeken moeten worden hoe het *institutioneel design* en de *starting conditions* kunnen worden beïnvloed en of *facilitative leadership* kan worden uitgebreid met netwerkbeïnvloeding op basis van SNA en welk effect dat heeft op de werking van het netwerk. Daarom zijn er drie manieren beschreven om deze condities te beïnvloeden, te weten *Boundary Spanning, Beïnvloedingsinstrumenten* en *Netwerkbeïnvloeding*.

In dit onderzoek zal gekeken worden of de juistheid de vermoedelijke aanvullingen op het model van Ansell & Gash (2007) kunnen worden bevestigd. Er zal worden bekeken hoe beïnvloedingsinstrumenten en SNA kunnen worden gebruikt om de starting conditions en het institutioneel design kunnen beïnvloeden. Daarnaast zal worden gekeken of boundary spanning inderdaad een directe invloed heeft op het collaboratief proces.

3 Onderzoekopzet en operationalisatie

3.1 Methoden

In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden en overwegingen toegelicht. Binnen dit onderzoek zijn er verschillende belangrijke bronnen van informatie. Zo zal, mede vanwege de grote N , het sociaal netwerk in kaart worden gebracht door middel van kwantitatieve analyse van resultaten in een self-completion vragenlijst (Bryman, 2012, p. 209-236). Indien nodig kan ter aanvulling kwalitatief worden geïnterviewd. Omdat het sociale netwerk slechts beschrijvend, en geen inductieve statistiek is vereist, is het ook niet nodig om generaliseerbaarheid mee te nemen in de overweging. De methode om het sociale netwerk in kaart te brengen wordt veel gebruikt in meerdere onderzoeksvelden, en is eerder gevalideerd (Freeman, 2008).

Verder zullen twee cases worden gekozen om het conceptueel model op toe te passen. Om een beeld te krijgen van de cases zal een combinatie worden uitgevoerd van documentstudies, semi-gestructureerde interviews en, indien mogelijk, aanvullende kwalitatieve observatie. Hierdoor kan met behulp van triangulatie een beeld worden gecreëerd van zowel de formele, als de ervaren realiteit (Hammersley & Atkinson, 2007, p 97-121). Verder zal de werking van het netwerk, indien mogelijk, in de praktijk worden geobserveerd.

Ten slotte zal op basis van semi-gestructureerde interviews worden gekeken hoe het netwerk functioneert. Tevens zullen de interviews betrekking hebben op de overtuigingen van de deelnemers in het netwerk en de boundary spanning activiteiten die in het netwerk werden ondernomen. Daarnaast zal, indien mogelijk bekeken worden welke rol de netwerksturing heeft gehad in het komen tot een uitkomst en het effect op de legitimiteit, en in hoeverre dit invloed heeft op het bereiken van de doelen.

Omdat dit onderzoek een case-study is van twee cases, moet opgemerkt worden dat de generaliseerbaarheid hieronder lijdt. In dit onderzoek kan dus niet het de werking van het conceptueel model worden bevestigd, dan wel gefalsificeerd. Echter kunnen wel uitspraken worden gedaan, puur gericht op het functioneren van LBBO in deze cases. Om toch een gedegen onderzoek te kunnen waarborgen zal rekening worden gehouden met de eisen die Yardley (2000) voorstelt. Hij stelt dat aan vier voorwaarden moet worden voldaan voor gedegen kwalitatief onderzoek.

Gevoel voor de context: Hier wordt niet alleen bedoeld op de context van de sociale setting, maar ook gevoel voor relevante theoretische posities en ethische vraagstukken.

Commitment en grondigheid: Thuis zijn in het onderwerp, grondige dataverzameling en analyse

Transparantie en begrijpelijkheid: Onderzoeksmethode helder uitgelegd, duidelijk verwoorde argumenten en een reflexieve houding

Impact en belang: Het belang van het hebben van een impact op de theorie voor de wetenschap en de mensen in het onderzochte werkveld.

3.1.1 *Self-completion vragenlijst*

Volgens Bryman (2012) is een self-completion vragenlijst geschikt wanneer er voornamelijk gesloten vragen gesteld worden en de invloed van de onderzoeker geminimaliseerd dient te worden. Wanneer face-to-face wordt gevraagd naar de sociale relaties, bestaat er een grotere kans op sociaal wenselijke antwoorden. Tevens zijn de vragen die gesteld worden dusdanig gesloten, dat de aanwezigheid van de onderzoeker overbodig is.

Om te beginnen zal aan de betrokken medewerkers van LBBO gevraagd worden welke actoren en beleidsnetwerken relevant zijn in de onderzochte casus en wat hun relatie tot deze actoren is. Wanneer hier een beeld van is gevormd, zal aan elke respondent gevraagd worden of hij/zij nog aanvullingen heeft op het voorliggende netwerk.

Hierna zullen de respondenten worden benaderd die benoemd zijn door LBBO. Voor deze nieuwe respondenten wordt dezelfde benadering gekozen als voor de respondenten van LBBO, met als verschil dat zij zullen worden gebeld/gemailed ter toelichting. Als terugkoppeling wordt de respondent bedankt voor zijn/haar medewerking en kan, indien gewenst een overzicht krijgen van het sociale netwerk. Elke respondent krijgt tevens de optie om niet mee te werken aan het onderzoek of de gegevens te laten anonimiseren.

De data zal ingevoerd worden in Gephi. Voor de visuele weergave van het netwerk zullen de algemeen geldende grafische regels rondom Social Network Analysis worden aangehouden.

3.1.2 *Documentstudies*

Omdat veel interne documenten over samenwerking niet openbaar toegankelijk zijn, zal gebruik gemaakt worden van de documenten die worden geleverd door informanten. De documentstudie dient ter controle van uitspraken van respondenten in kwalitatieve interviews, het beeld krijgen van het institutioneel design, het identificeren van mogelijk niet genoemde relevante actoren en de belangen die spelen.

3.1.3 *Interviews*

De kwalitatieve interviews zullen worden gehouden met de directe betrokkenen rondom de cases. Dit wordt gebruikt om een beter beeld te krijgen van de casus zelf en het gebruik van leiderschap, de status van de starting conditions en het institutioneel design. Indien de casus zich in het verleden heeft afgespeeld, zal eveneens gekeken worden naar de onderlinge samenwerking en het functioneren van het netwerk. Door deze manier van dataverzameling wordt ruimte gegeven aan de ervaren situatie van de verschillende actoren en hun interpretaties. Tevens kunnen relevante afwijkingen van de officiële documenten worden gevonden.

3.2 **Operationalisatie**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop de verschillende variabelen worden gemeten. Allereerst zullen de variabelen voor de starting conditions worden geoperationaliseerd. Vervolgens zal institutioneel design worden behandeld. Voorts zal worden aangegeven hoe boundary spanning wordt gemeten. Ten slotte zal SNA worden behandeld.

3.2.1 *Starting conditions*

De relevante starting conditions bestaan volgens Ansell & Gash (2007) uit drie factoren, te weten 1) ongelijkheid in macht en middelen; 2) incentives om te participeren; en 3) eerdere ervaringen in samenwerking of vijandschap tussen actoren.

Ongelijkheid in macht en middelen

De definitie van Ansell & Gash (2007) ontbeert een gedetailleerde definitie van ongelijkheid in macht en middelen. Daarom worden de typeringen van Hufty (2008) gebruikt. Hij typeert

stakeholders in drie categorieën. De categorisering van de stakeholders zal plaatsvinden op basis van kwalitatieve interviews en indien mogelijk document-analyse.

Strategische stakeholders

Onder strategische stakeholders vallen de actoren die in een netwerk de macht of middelen hebben om het institutioneel design te beïnvloeden, dan wel de collectieve besluitvorming eigenhandig kunnen forceren of frustreren.

Relevante stakeholders

Onder relevante stakeholders vallen de actoren die in een netwerk de macht of middelen hebben om het institutioneel design te beïnvloeden, dan wel de collectieve besluitvorming eigenhandig kunnen forceren of frustreren, maar dit niet doen of gedomineerd worden door anderen in het proces.

Secundaire stakeholders

Onder secundaire stakeholders vallen de actoren in een netwerk die niet de macht of middelen hebben om het institutioneel design te beïnvloeden, dan wel de collectieve besluitvorming eigenhandig kunnen forceren of frustreren. Echter zijn zij wel actief in het netwerk.

De macht en middelen worden onderverdeeld in *monetair kapitaal*, *politiek kapitaal*, *intellectueel kapitaal* en *juridisch kapitaal*. De hoeveelheid van dit kapitaal zal kwalitatief worden bepaald.

Relaties

De relaties worden in kaart gebracht door middel Social Network Analysis. In paragraaf 3.2.6 wordt de meetmethode verder uitgelicht. Er wordt gevraagd met wie de actoren contact hebben gehad, welke waardering men geeft aan dit contact en of zij nog iemand missen die ook in het netwerk zat.

Incentives

Volgens Ansell & Gash (2007) zijn de incentives de som van de verschillen in macht en middelen en de relatie tussen de deelnemers. Stone (2008) stelt echter dat een collaboratief proces concurrentie heeft met andere beleidsarena's. Daarom zal in de kwalitatieve interviews ook worden gevraagd naar de verwachte opbrengt van het netwerk versus andere beleidsarena's.

Hierbij worden uitspraken die duiden op een preferentie voor een andere beleidsarena gekwalificeerd op negatief. Uitspraken die duiden op een neutrale houding tegenover het netwerk versus een andere beleidsarena worden gescoord op neutraal. Uitspraken met een positieve houding richting het netwerk worden gekwalificeerd als positief.

3.2.2 *Institutioneel design*

Het institutioneel design bestaat volgens Ansell & Gash (2007) uit participatieve inclusiviteit, afwezigheid van alternatieven, regels en proces-transparantie. Deze factoren zullen in de volgende sub-paragrafen worden toegelicht. Uiteindelijk zal de openheid van het institutioneel design een gemiddelde score zijn van deze vier dimensies waar een hogere score een opener netwerk indiceert.

Participatieve inclusiviteit

Met participatieve inclusiviteit wordt bekeken voor wie een collaboratief proces toegankelijk is. Hiervoor wordt gekeken naar wat vastgelegd is in beschikbare documenten en zal hier aandacht aan worden besteed in kwalitatieve interviews.

Toegang tot het netwerk voor eenieder zal worden gekwalificeerd worden als zeer open.

Toegang tot het netwerk voor alle belanghebbenden zal worden gekwalificeerd als beperkt open.

Toegang tot het netwerk voor een selectie van belanghebbenden zal gekwalificeerd worden als gesloten.

Afwezigheid van alternatieven

Stone (2008) stelt dat partijen vaak kunnen kiezen voor verschillende beleidsarena's en doorgaans de beleidsarena kiezen waarvan zij denken dat dat het meest oplevert. In kwalitatieve interviews zal worden gevraagd naar de keuze voor een collaboratief proces versus alternatieven, zoals lobby bij de wethouder.

Hierbij worden uitspraken die duiden op een serieuze overweging voor het opzoeken van een andere beleidsarena gekwalificeerd als negatief. Uitspraken die duiden op een neutrale houding tegenover het netwerk versus een andere beleidsarena worden gekwalificeerd op neutraal.

Uitspraken met een positieve houding richting het netwerk worden gescoord op positief.

Regels

Met regels worden formele en informele processen en procedures bedoeld. Deze zullen door documentanalyse en kwalitatieve interviews in kaart worden gebracht.

Respondenten zullen worden gevraagd het netwerk te beoordelen op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 een sterk verticaal netwerk is, en 5 een sterk horizontaal netwerk is. Daarnaast zullen

uitspraken die duiden op korte onderlinge communicatielijnen gekwalificeerd worden als informeel. Uitspraken die duiden op officiële communicatiekanalen worden gekwalificeerd als formeel.

Proces-transparantie

Met proces-transparantie wordt bedoeld in hoeverre het voor iedereen inzichtelijk is welke processen en interacties plaatsvinden binnen het netwerk. Hier zal kwalitatief in de interviews naar worden gevraagd.

Bij volledig inzicht in de interacties en processen bij alle deelnemers zal een zeer hoge mate van transparantie worden gegeven. Bij gedeeltelijk inzicht in de interacties en processen door alle deelnemers zal een matige mate van transparantie worden gegeven.

Bij afwezigheid van inzicht in de interacties en processen door de deelnemers zal een lage mate van transparantie worden gegeven.

3.2.3 *Facilitative Leadership*

Facilitative Leadership is een vorm van procesbegeleiding waarin een actor de spil van samenwerking vormt. Hij heeft oog voor de wensen van alle actoren en bewaakt ieders vertegenwoordiging. Wanneer een proces dreigt vast te lopen zijn er volgens Ansell & Gash (2007) drie niveau's van interventie die een boundary spanner kan plegen.

Allereerst kan een facilitative leader zoeken naar consensus. Meer directief kan de boundary spanner aan mediation tussen partijen doen. De meest directieve vorm is wanneer een boundary spanner zelf met een probleem-oplossingscombinatie (POC) komt. Of, en welke vorm boundary spanning is gebruikt in een proces zal via kwalitatieve interviews en documentstudie worden bekeken.

Het bieden van een probleem-oplossingscombinatie wordt gescoord op 1.

Het bieden van mediation wordt gescoord op 2.

Het zoeken naar consensus tussen de partijen wordt gescoord op 3.

3.2.4 *Boundary Spanning*

Boundary Spanning is de activiteit die ondernomen wordt om de grenzen van organisaties te doorbreken en tot een gezamenlijke oplossing te komen. De boundary spanner wordt getoetst op zeven indicatoren op een kwalitatieve wijze. Per voorwaarde kan 1 punt worden gescoord, met een minimumscore van 0 en een maximumscore van 6. Dit geeft de mate van boundary spanning aan.

Deze zeven indicatoren zijn:

Het netwerk kan zich met hem identificeren.

Hij is een eerlijke tussenpersoon.

Hij bouwt constant aan netwerken.

Doet aan zelfreflectie.

Hij is geïmmiteerd, tolerant en vertrouwenswaardig.

Hij heeft oog voor en handelt op windows of opportunity.

3.2.5 *Beïnvloedingsinstrumenten*

Met beïnvloedingsinstrumenten worden alle instrumenten bedoeld die bedoeld zijn om gedrag te bemoedigen of ontmoedigen. Volgens Bovens et al. (2004) kunnen beïnvloedingsinstrumenten worden onderverdeeld onder de wortel (bijvoorbeeld een subsidie of vergunning), de zweep (bijvoorbeeld boetes en verboden) en de preek (zoals een sociaal appèl of voorlichting).

3.2.6 *Social Network Analysis*

Een sociaal netwerk kan volgens Chin, Salisbury, Pearson & Stollak (1999), Freeman (2008), Marsden et al. (1989) en Moody & White (2003) onderverdeeld worden in een aantal dimensies. Vanwege de link vanuit de ICT zijn enkele van deze dimensies irrelevant en worden daarom niet gebruikt. Achtereenvolgens worden de volgende dimensies behandeld:

1. Degree centrality
2. Betweenness centrality
3. Eigenvector centrality
4. Structural cohesion

Degree Centrality

Degree centrality is de meest simpele vorm van het meten van centraliteit. Er bestaan twee vormen van degree centrality, te weten indegree en outdegree. Indegree wordt gemeten aan de hand van het aantal relaties dat contact legt met deze actor. Outdegree wordt gemeten aan de hand van het aantal relaties waarmee de actor contact legt.

Volgens (Freeman, 2008) kan ook onderscheid worden gemaakt tussen positieve en negatieve relaties. Daarom wordt aan de hand van (Bryman, 2012) gebruik gemaakt van een 10-punts Likertschaal waarin gevraagd wordt naar de aard van de relatie. Hierbij staat de score 1 voor ‘*zeer negatief*’ en de score 10 voor ‘*zeer positief*’. Dit wordt via hercodering omgezet waarbij score 1-5 respectievelijk de score -5 t/m -1 krijgen en de scores 6 t/m 10 de score 1 t/m 5 krijgen. Hierdoor kunnen positieve en negatieve relaties makkelijker worden gescheiden.

Structural Cohesion

Structural Cohesion richt zich op het afbreukrisico in een netwerk. Er wordt gekeken hoeveel connecties moeten wegvallen om het netwerk te scheiden. Voor de berekening hiervan wordt gebruik gemaakt van computerprogramma Gephi. Dit programma inventariseert alle connecties en berekent voor elke actor hoeveel connecties moeten wegvallen om een actor buiten het netwerk te laten vallen.

3.2.7 *Netwerkbeïnvloeding*

Onder netwerkbeïnvloeding wordt verstaan dat er druk wordt uitgeoefend op de constellatie of de insteek van het netwerk. Dit is door toegankelijkheid van het netwerk te beïnvloeden, processen al dan niet te formaliseren, het uitsluiten van alternatieven om beleid te beïnvloeden en vooraf coalities aan te gaan. Dit zal in de kwalitatieve interviews worden gevraagd. Er zal worden gevraagd hoe de deelnemers binnen een netwerk zijn geselecteerd en uitgenodigd. De formaliteit van het netwerk zal worden geïnventariseerd door men op een schaal van 1 tot 10 aan te geven hoe horizontaal dan wel verticaal het netwerk is. Er zal gevraagd worden naar alternatieve beleidsarena's en de aanwezigheid van (sub)coalities. Tevens zal gevraagd worden welke middelen zijn gebruikt om deze variabelen te beïnvloeden.

3.2.8 *Functioneren van het netwerk*

Om het functioneren van het netwerk te meten zal de verkorte versie van de Perceived Cohesion Scale (Chin et al., 1999) worden gebruikt. Deze 6-itemtellende vragenlijst meet in hoeverre men zich verbonden voelt met het netwerk en tevreden is over het functioneren van het netwerk. De Perceived Cohesion Scale telt twee dimensies, te weten 'Behoren' (vraag 1 t/m 3) en 'Moraal' (vraag 4 t/m 6). Behoren en moraal worden volgens achtereenvolgende vragen gemeten op basis van een 7-punts-Likertschaal, waarbij 1 = *zeer oneens* en 7 = *Zeer mee eens*.

1. Ik voel dat ik tot deze groep behoor.
2. Ik zie mezelf als onderdeel van deze groep.
3. Ik zie mezelf als een lid van deze groep.
4. Ik ben blij onderdeel van deze groep te zijn.
5. Deze groep is één van de beste die te vinden is.
6. Ik ben tevreden met het feit dat ik onderdeel ben van deze groep.

Echter laat deze vragenlijst achterwege om tevredenheid over de uitkomst mee te nemen. Daarom wordt de volgende vraag toegevoegd:

7. Ik kan mij vinden in de uitkomsten van deze groep.

Om het functioneren van het netwerk te meten wordt vervolgens de gemiddelde score berekend.

4 Empirisch verslag

Voor de keuze van de cases die geanalyseerd worden is rekening gehouden met een aantal criteria. Ten eerste moest het netwerk rondom de casus aansluiten bij de gekozen definitie van governance, namelijk *‘een verzameling partijen vanuit de overheid en daarbuiten die zich bezighouden met een collectieve actie’*. Daarnaast is gevraagd aan LBBO in welke cases zij ontevreden zijn over hun rol of het resultaat van het netwerkproces. Vanuit deze criteria zijn de Container Exchange Route en de blindganger op de Claes de Vrieselaan gekozen.

4.1 Container Exchange Route

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de casus rondom de Container Exchange Route (CER). Allereerst wordt een overzicht gegeven van het proces, waarna wordt ingegaan op de sturingsacties van de strategische stakeholders. Vervolgens wordt een weergave gegeven van het netwerk wat zich in het proces heeft beziggehouden, waarna een analyse van de casus volgt. Voor de self-completion vragenlijst zijn 26 respondenten benaderd. 1 respondent gaf aan niet relevant te zijn, omdat hij na één bijeenkomst werd vervangen door een andere respondent, en daardoor de vragenlijst niet te kunnen invullen. Van 6 respondenten klopten de contactgegevens niet meer. Van de overige respondenten hebben er 10 de vragenlijst ingevuld. Hoewel de non-respons daarmee vrij hoog is, kon toch een compleet beeld van het netwerk worden geschetst, omdat het netwerk zich concentreert rondom 2 centrale personen die allebei hebben gereageerd. Ter verificatie is tijdens de kwalitatieve interviews gevraagd of zij het geschetste netwerk compleet achtten en of zij nog aanvullingen hadden. Eenieder kon zich vinden in het geschetste netwerk.

Daarnaast zijn er twee rondes kwalitatieve interviews gehouden. De eerste ronde interviews waren open diepte-interviews met als doel om een beeld te krijgen van het proces en de omstandigheden. In de tweede ronde diepte-interviews is gericht ingegaan op de gekozen variabelen. In beide rondes zijn 3 diepte-interviews gehouden met respondenten die een actieve rol hadden in het proces. Hoewel dit gezien de relatief grote N weinig lijkt, moet aangetekend worden dat veel actoren in het proces een marginale rol hebben vervuld. Na de startbijeenkomst zijn enkele actoren doorgedaan met de onderhandelingen over de CER. Het grootste gedeelte heeft afgewacht, en slechts individuele struikelblokken één-op-één met het havenbedrijf technisch opgelost.

4.1.1 *Algemeen*

De haven van Rotterdam is de grootste overslaghaven in Europa. Met de geografisch gunstige ligging en goede verbindingen met het achterland is de Rotterdamse haven altijd aantrekkelijk geweest voor bedrijven. Echter wordt de capaciteit van de achterlandverbindingen slechts deels gebruikt. Via de Betuwelijn vertrekt elk half uur een trein die niet is volgeladen. Dit komt omdat de trein al moet vertrekken omdat de volgende trein alweer arriveert om geladen te worden. Om hierin een efficiëntieslag te maken in bedacht om de Container Exchange Route in het leven te brengen. Deze treinbaan regelt het uitwisselen van containers op de terminals via een informatiesysteem wat gedeeld wordt tussen de terminals. Uiteindelijk is het de bedoeling om honderdduizenden containers per jaar over de CER te laten gaan. Voor de aanleg van de CER is een bedrag van 100 mln. euro begroot. Echter ligt het havengebied ook een grote hoeveelheid kabels en leidingen van exploitanten, waar een ongestoorde ligging aan toe is gezegd, hetgeen is vastgelegd in de Leidingverordening van de gemeente Rotterdam. Voor leidingexploitanten moeten de leidingen altijd bereikbaar zijn en betekent elke belasting van de leiding via de bovengrond snellere slijtage/storing en dus hogere kosten. In het havengebied ligt 2400 km elektriciteitskabels, 1200 km nutsleidingen en 1600 km productleidingen. In 2012 geeft het HbR in een structureel bilateraal overleg met LBBO aan een Container Exchange Route (CER) te willen aanleggen in het havengebied. Deze CER heeft als doel om de bedrijven in het havengebied meer tijd te geven de containers aan elkaar te leveren, en zo de efficiëntie van deze leveringen te vergroten. Volgens een respondent wist het HbR al voor de aanleg van de Tweede Maasvlakte dat zij een CER wilde aanleggen. Het probleem hiermee was dat de CER over een leidingenstrook van 60 meter ging. Dit betekent dat de exploitanten van de kabels en leidingen die daar liggen akkoord moeten geven voor deze ingreep. Tevens moest LBBO akkoord gaan, terwijl LBBO ook de taak had de belangen van de exploitanten te beschermen. Het doel van LBBO in dit proces was het bewaken van de belangen van de exploitanten, een goede relatie behouden met alle partijen, de Leidingverordening aanhouden en geen precedent scheppen.

In de officiële aanvraag van de vergunning om de CER aan te mogen leggen, heeft het LBBO wel wat weerstand geboden, in de wetenschap dat het eigenlijk zinloos is. Dat is volgens een respondent *“het spel dat gespeeld wordt.”* Een andere respondent lichtte toe waarom slechts een lichte weerstand werd geboden:

“Eigenlijk zijn we er niet echt tegen. Vanuit onze discipline is het niet handig, maar het overstijgende belang is helder. En als we wel tegen zouden zijn, het HbR staat erom bekend dat zij ook nog weleens aan powerplay kunnen doen. En als ze dan escaleren naar de wethouder, is de kans groot dat je aan het kortste eind trekt. Dus dan kun je beter meewerken en je invloed in het proces laten gelden.”

Na een tijd van voorbereidingen vanuit het HbR is een startbijeenkomst georganiseerd voor het LBBO en de exploitanten. In deze bijeenkomst is besproken wat voor ingrepen er gepland zijn, op welke termijn, en welke informatie nodig is. Daar geeft het HbR aan kritiek van eerdere keren over te weinig transparantie ter harte te nemen en biedt daarom zoveel mogelijk transparantie over het proces.

Na enkele bijeenkomsten waar de absolute kaders bepaald zijn en de benodigde informatie beschikbaar is gekomen, wordt besloten om eenieder bezwaren individueel met het havenbedrijf te behandelen. Deze bezwaren waren allemaal technisch van aard. Afzonderlijk hiervan wordt met een vertegenwoordiging van LBBO en exploitanten in samenwerking met het havenbedrijf een juridisch kader opgesteld.

Wanneer de plannen de eindfase bereiken stuurt het HbR een mail met de voortgang van de plannen. Als reactie daarop vraagt het LBBO op basis van haar gestelde kaders intern advies aan het ingenieursbureau. De mail met de vragen die als reactie komen op het advies wordt doorgestuurd door het HbR. De reactie van het HbR is geïrriteerd:

“Ik heb het idee dat we 2,5 jaar hebben samengewerkt, en dat we nu weer terug bij af zijn. Volgens mij waren we al vier stappen verder.”

Een respondent van LBBO geeft als reactie aan:

“Die kaders hebben we aan het begin gesteld, dus dan moet je niet verbaasd zijn dat die vragen terugkomen als je er niets mee hebt gedaan.”

Een extra werkoverleg tussen LBBO en HbR wordt gepland, en daar wordt de kou uit de lucht gehaald. LBBO geeft aan dat het niet de bedoeling was het proces te frustreren en dat er intern langs elkaar heen gewerkt is. Hiermee is de kou uit de lucht gehaald.

Ten slotte wordt een document opgesteld om bij een notaris het opstalrecht te regelen in het betreffende gebied. Hierover is nog wat juridisch getouwtrek, maar dit valt buiten het netwerkproces en is dus niet relevant voor dit onderzoek.

4.1.2 Starting Conditions

Ongelijkheid in macht en middelen

Opvallend aan deze casus is dat zowel het havenbedrijf, LBBO als de exploitanten als relevante stakeholders getypeerd moeten worden. Een respondent van het leidingenbureau verwoordde het op de volgende manier:

“In deze setting kan iedereen elkaar in de houdgreep nemen. Formeel kan de gemeente het proces frustreren door de leidingenverordening strak te handhaven of niet mee te werken in het overleg. De exploitanten kunnen vasthouden aan de belofte van een ongestoorde ligging. En het havenbedrijf kan via de wethouder bijvoorbeeld dingen forceren.”

In de casus heeft echter niemand ervoor gekozen om het proces te frustreren. Volgens de respondenten was er ook geen sprake van een dominante partij binnen het proces. Echter moet wel opgemerkt worden dat de exploitanten bij de start van het proces een eis hadden om überhaupt mee te werken in het proces. Hun voorwaarde was dat de Leidingverordening gehandhaafd zou blijven. Dit heeft LBBO schriftelijk moeten toezeggen. Hoewel dit voor zowel LBBO als het havenbedrijf een vanzelfsprekendheid was, heeft LBBO een sleutelrol gespeeld in het verkrijgen van de medewerking van de exploitanten om het proces te starten. Mogelijk speelde het feit dat LBBO bij de overleggen zat een rol in de bereidheid van de exploitanten om samen te werken, omdat zo de belangen van exploitanten extra werden bewaakt.

Relaties

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er geen negatieve relaties zijn. De gemiddelde beoordeling van de relaties is een 8,0156. De standaarddeviatie is 1,10543. De minimumwaarde is 6 en de maximumwaarde is 10. Daarmee kan worden gesteld dat er een hoge waardering van de contacten is. Daarbij moet worden aangegeven dat men vaak met elkaar samenwerkt en volgens alle respondenten af en toe bijna “*één werkvloer vormt*”.

Dit betekent volgens een respondent dat, zelfs als men niet heeft aangegeven in de vragenlijst, exploitanten onderling contact hebben gehad over de CER. De connecties binnen het netwerk kunnen dus gelegd worden buiten het proces om.

Op de vraag aan een exploitant waarom de exploitanten er niet hard ingingen werd aangegeven dat als je het proces laat klappen, je in een rechtszaak ook niet weet wat de uitkomst gaat worden. Daarbij “*moet je vaker met elkaar door één deur.*” Tevens werd aangegeven dat HbR en LBBO zich “*zeer professioneel hebben opgesteld, en dat menigeen daar een voorbeeld aan kan nemen.*” Hieruit wordt duidelijk dat sociaal kapitaal uit eerdere ervaringen en toekomstige samenwerkingen invloed hebben op het gedrag van actoren in het heden. Uit gesprekken in de wandelgangen blijkt dat LBBO ook bekend staat als een degelijke, constructieve en prettige partij om mee samen te werken.

Incentives

Elke respondent heeft op het gebied van incentives aangegeven dat samenwerking in het netwerk de beste beleidsarena was om invloed te hebben op de uiteindelijke besluitvorming. Hierbij werd niet alleen aangegeven dat men samenwerking verkiest ten behoeve van het behoud van de sociale verhoudingen, maar ook dat de alternatieve beleidsarena, een rechtszaak, minder zekerheid zou geven over de invloed die men kan uitoefenen. Tevens werd aangegeven dat de beleidsarena aantrekkelijker is gemaakt voor de exploitanten door van tevoren vast te leggen dat de leidingverordening van kracht zal blijven, waarmee een aantal garanties die LBBO vroeger had afgegeven en een aantal belangen van de exploitanten gewaarborgd blijven.

Respondent 3 gaf aan dat hij verwacht had als een oliemannetje het overleg met de exploitanten soepeler te laten verlopen. Respondent 1 gaf aan te verwachten dat hij de verbindende factor zou kunnen vormen tussen het HbR en de exploitanten, en als bevoegd gezag toezicht te kunnen houden op het proces en de uiteindelijke uitkomsten, welke geaccordeerd moesten worden door LBBO. Respondent 2 gaf aan te verwachten ondersteuning te kunnen bieden door middel van inhoudelijke kennis. Al deze verwachtingen zijn uitgekomen. LBBO heeft met haar aanwezigheid bij de

gesprekken de exploitanten extra vertrouwen gegeven aan de exploitanten dat de exploitanten niet het slachtoffer zouden worden van powerplay vanuit het havenbedrijf.

4.1.3 *Participatieve inclusiviteit*

In eerste instantie werd aangegeven dat alle belanghebbenden waren uitgenodigd. Echter is uiteindelijk naar voren gekomen dat de containerterminals expres zijn buitengesloten in het proces. Volgens het HbR kwam men na gesprekken met de terminals erachter dat de belangen voor deze bedrijven dusdanig groot waren, en de tegenstellingen met de exploitanten dusdanig onoverbrugbaar, dat hun aanwezigheid zou werken “*als een rode lap op een stier.*” Daarnaast kan gesteld worden, vanwege het bilaterale overleg, dat het netwerk eerst bestond uit HbR en LBBO. Pas na de voorbereidingen zijn de exploitanten ook uitgenodigd. Dit kan exploitanten het gevoel geven dat al besloten is dat de CER er moet komen, en dat zij eigenlijk geen invloed hebben in de vraag of de CER doorgang mag gaan vinden. Hoewel LBBO met de leidingverordening had kunnen afdwingen dat de exploitanten werden uitgenodigd, was dit niet nodig. Ook voor het HbR was het niet meer dan logisch om de exploitanten uit te nodigen. Het havenbedrijf heeft hier haar invloed uitgeoefend door de containerterminals te weren en daarmee de belangen vanaf het begin van het proces dichterbij elkaar te brengen wat een positief effect heeft op het vertrouwen en constructiviteit in het netwerk.

4.1.4 *Afwezigheid van alternatieven*

Alle respondenten gaven aan dat het samenwerken in dit netwerk de beste, en eigenlijk de enige reële optie was. HbR gaf aan dat de realisatie van de CER niet zou lukken zonder samenwerking. LBBO gaf aan samenwerking te prefereren, maar de facto ook geen andere optie te hebben. Wanneer LBBO samenwerking af zou houden, zou via politieke middelen LBBO toch gedwongen worden om tot samenwerking over te gaan. Bovendien zou het weigeren van samenwerking niet goed zijn voor de sociale verhoudingen. De exploitanten gaven aan dat een juridische route in theorie mogelijk was, maar zeer onzeker in resultaat. Voorwaarde voor samenwerking vanuit de exploitanten was wel dat de leidingverordening van kracht zou blijven. Daarmee zijn de belangen van exploitanten geborgd. De politieke krachtsverhouding tussen LBBO en het havenbedrijf wordt hiermee duidelijk, doordat LBBO gedwongen kan worden tot samenwerking door een private partij. Dit beperkt LBBO in haar invloedsmogelijkheden.

4.1.5 *Formaliteit van het netwerk*

Alle respondenten geven aan dat het netwerk qua formaliteit een adaptief karakter heeft. Wanneer respondenten gevraagd wordt aan te geven in hoeverre het netwerk verticaal dan wel horizontaal is, komt naar voren dat het netwerk in de overlegprocessen getypeerd wordt als horizontaal (score 4 à 5). Echter, wanneer besluiten moeten worden genomen, adapteert het netwerk zich naar een zeer verticaal netwerk (score 1). Dit komt door het ontbreken van beslissingsbevoegdheid, waardoor de besluiten terug moeten naar de eigen organisatie.

Daarnaast geeft eenieder aan dat iedereen elkaar onderling makkelijk kan bereiken, en dat er een informele sfeer heerst.

4.1.6 *Proces-transparantie*

Alle respondenten geven aan, ondersteund door de documenten, dat iedereen goed op de hoogte was van het verloop van het gehele proces, en dat de informatie doorgaans automatisch verstrekt werd. Een respondent van het HbR vertelde: “*Ik communiceer liever een keer teveel dan te weinig.*” In grote lijnen was men ook goed op de hoogte van de interacties tussen anderen. Er was dus een hoge mate van proces transparantie. Dit had een positief effect op het commitment in het netwerk en het onderling vertrouwen.

4.1.7 *Facilitative Leadership*

Alle respondenten geven aan dat respondent 3 en respondent 1 een leiderschapsrol in dit proces hebben gehad. Gezien de centraliteit van deze personen is dit ook niet verrassend. De leiderschapsfunctie is gebleven bij het zoeken naar consensus. Er waren geen conflicten en het aandragen van POC's was niet nodig. Respondent 1 had hierin een extra rol, omdat hij gezien werd als extra neutrale partij, waar men zich bij respondent 3 ervan bewust was dat hij lid was van de vragende partij. Hierdoor werd respondent 1 doorgaans gezien als scheidsrechter, omdat voor LBBO een eerlijk proces het hoofddoel was.

4.1.8 *Boundary Spanning*

Als boundary spanners werden respondent 3 en respondent 1 genoemd. Beiden voldeden aan alle kenmerken, behalve het vragen van terugkoppeling in het netwerk. Beiden werden ook door iedereen beschreven als de “oliamannetjes” van het proces. Dit sluit aan op het beeld wat ontstaat bij facilitative leadership en de social network analysis.

4.1.9 *Beïnvloedingsinstrumenten*

Aan het begin van het proces is door HbR invloed uitgeoefend op LBBO om mee te werken in het proces door de plannen eerst in bilateraal overleg voor te bereiden, alvorens eenieder een officiële uitnodiging te versturen. Daarbij is in de argumentatie over het belang van de CER de interdependentie benadrukt tussen een gezonde haven en een gezonde stad. Hiermee benadrukte het havenbedrijf het overstijgende belang van de CER ten opzichte van de individuele belangen van LBBO en de exploitanten. Hiermee is de politieke macht vergroot.

Toen het netwerkproces van start was gegaan zijn er verscheidene middelen aan het begin ingezet. HbR zette een startbijeenkomst op, een sociaal beïnvloedingsmiddel om commitment te krijgen van de exploitanten in het proces. LBBO heeft passief gebruik gemaakt van de leidingverordening door in de verordening te zetten dat exploitanten altijd akkoord moeten gaan met ingrepen die mogelijk invloed hebben op hun leidingen. Echter was het voor het havenbedrijf al vanzelfsprekend om de exploitanten uit te nodigen. Mogelijk is deze eis van de leidingverordening reeds geïnternaliseerd in het netwerk van LBBO.

Tegelijkertijd heeft LBBO de eis neergelegd dat de leidingverordening van kracht blijft, wat ook een eis was voor samenwerking vanuit de exploitanten. Tevens hebben de exploitanten de garantie van ongestoorde ligging en het recht altijd bij de leidingen te kunnen gebruikt om een sterkere onderhandelingspositie te verwerven. Daarna heeft HbR regelmatig rapportage gemaakt van de voortgang van het proces om commitment en vertrouwen van de exploitanten te vergroten.

In deze casus is te zien dat de juridische middelen gebruikt werden om vanaf het begin van het proces voornamelijk de kaders aan te geven waarbinnen de oplossing moest worden gezocht. Daarna zijn sociale beïnvloedingsinstrumenten gebruikt om het proces op gang te houden en iedereen onderdeel te maken van het proces.

4.1.10 *Facilitative Leadership*

Respondent 3 (HbR) vervult de centrale functie in het netwerk, gevolgd door respondent 1 (LBBO) en respondent 2 (LBBO). Respondent 3 heeft een connectie met iedereen en heeft daarmee een degree centrality van 31. Respondent 1 heeft een degree centrality van 18. Respondent 2 heeft een degree centrality van 12. De exploitanten hebben doorgaans 1 tot 4 degree centrality. Dit leidt tot een gemiddelde degree centrality van 4,125. Dit geeft aan dat respondent 3 en respondent 1 de centrale mensen waren in het netwerk. In mindere mate geldt dit ook voor respondent 2. Hier valt uit op te maken dat respondent 3 voor het havenbedrijf het oliemannetje is. Respondent 1 heeft een rol van reserve oliemannetje voor wanneer het onderling vertrouwen tussen het havenbedrijf en de exploitanten te laag is, en als contragewicht wanneer de belangen van de exploitanten of het havenbedrijf onevenwichtig worden geschaad. De hoge connectiviteit van respondent 2 is toe te schrijven aan zijn rol als inhoudelijk ondersteuner.

In deze casus heeft respondent 3 besloten in zijn rol als organisator van het proces om de containerterminals niet uit te nodigen om mee te praten aan het proces, om de tegenstellingen tussen partijen te verkleinen en de kans op succes te vergroten. Daarnaast heeft LBBO met haar leidingverordening van tevoren afgedwongen dat exploitanten betrokken werden in het proces. Voor het HbR was het betrekken van de exploitanten echter ook “*een logisch gevolg*”.

Op de formaliteit van het netwerk is geen invloed uitgeoefend. Als gevolg van jarenlange samenwerking in een vrij gesloten netwerk, is men gewend om met elkaar in een netwerk te werken.

In het netwerk waren verschillende sub-coalities te identificeren. Ten eerste was er een sub-coalitie van exploitanten tegenover havenbedrijf. Echter kan ook gesteld worden dat deze coalitie slechts tijdens de startbijeenkomst bestond waarin de absolute kaders werden geborgd. Daarna heeft het HbR met elke exploitant individueel onderhandeld over oplossingen voor hun kabel of leiding. Een minder zichtbare sub-coalitie was tussen het HbR en LBBO. LBBO had immers aangegeven bij het HbR niet tegen de CER te zijn. Echter zat LBBO in deze casus ook in een sub-coalitie met exploitanten, omdat zij in de gaten blijven houden dat de belangen en rechten van de exploitanten werden gehonoreerd.

Ten slotte is in de sub-coalitie van exploitanten gezocht naar steun voor bepaalde technische oplossingen. Hiermee werd de druk opgevoerd bij de “*minder rekkelijken*” om alsnog akkoord te gaan met de geboden oplossing.

In deze casus heeft niemand het nodig gevonden om middelen in te zetten om de weg naar andere beleidsbeïnvloeding minder aantrekkelijk te maken. Wellicht dat de mogelijkheid van alle drie de

partijen om het proces te frustreren/bespoedigen voldoende passieve invloed was om andere wegen van beleidsbeïnvloeding minder aantrekkelijk te maken.

4.1.11 Reflectie op belangen van LBBO

LBBO had een aantal doelen. Ten eerste moesten de belangen van de exploitanten beschermd worden. Hoewel de belangen van de exploitanten niet volledig onaangetast zijn gebleven en de ongestoorde ligging, zoals toegezegd in de Leidingverordening, niet gehandhaafd kon blijven, zijn de exploitanten minimaal slechter af. De CER is geaccordeerd, onder voorwaarde dat de kabels en leidingen onderhoudsvrij worden gelegd. Tevens is afgesproken dat voor eventuele reparatie het HbR opdraait voor de kosten van het openbreken en herstellen van het oppervlak. Hierin worden de exploitanten dus schadeloos gesteld. Ten tweede moest de relatie met alle partijen in het netwerk geconserveerd worden. Aangezien eenieder tevreden is met het verloop en resultaat van het proces kan worden gesteld dat dit is gelukt. Het derde doel, het aanhouden van de Leidingverordening, is strikt gezien gelukt. Echter is wel alle ruimte nodig geweest om dit te bereiken. De oplossing in dit vraagstuk kwam voort uit één zin in de leidingverordening welke ten volste benut is. Ten slotte wilde LBBO geen precedent scheppen rondom functies boven een leidingstrook. Dit is niet gelukt, omdat er inmiddels gewerkt wordt aan een nieuw plan waarin een nagenoeg zelfde oplossing wordt aangedragen. Echter, het precedent dat geschapen is, betekent wel dat leidingexploitanten schadeloos moeten worden gesteld en akkoord moeten gaan als er een functie boven de leidingstrook zou moeten komen. Daarmee kan worden gesteld dat, aangezien een precedentwerking wellicht onmogelijk te vermijden was, het best mogelijke precedent voor LBBO is gecreëerd.

4.2 Bom op de Claes de Vrieselaan (CdV)

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de casus rondom de bom op de Claes de Vrieselaan (CdV). Allereerst wordt een overzicht gegeven van het proces, waarna wordt ingegaan op de sturingsacties van de strategische stakeholders. Vervolgens wordt een weergave gegeven van het netwerk wat zich in het proces heeft beziggehouden, waarna een analyse van de casus volgt. Voor de analyse van de casus zijn 8 respondenten benaderd voor de self-completion vragenlijst. Hiervan hebben 5 respondenten deze vragenlijst ingevuld. In de eerste ronde kwalitatieve dataverzameling zijn 6 interviews afgenomen. In de tweede ronde kwalitatieve dataverzameling zijn 5 interviews afgenomen. De EOD heeft niet gereageerd, maar de respondent van Van den Herik heeft bij de EOD gewerkt. Hij heeft daarom ook vragen kunnen beantwoorden over het standpunt van de EOD.

4.2.1 Algemeen

Algemeen

Respondent 4 was net overgekomen van Basisregistratie naar LBBO, toen LBBO benaderd werd door bewoners van de Claes de Vrieselaan van pand nr. 25 die aan fundatieherstel moesten gaan doen en kwamen informeren voor gemeentelijke subsidie. In dat gesprek met de bewoners kwam ter sprake dat er mogelijk nog een blindganger zou liggen uit WO II. Er is gekeken op de bommenkaart (die passief openbaar is) waarop was te zien dat het huis inderdaad in verdacht gebied zat. Er was sprake van een harde melding, wat betekent dat diverse bronnen en metingen beschikbaar zijn die melden dat een projectiel daar in de grond zit. Daarop heeft LBBO gezegd tegen de bewoners dat zij hun werkzaamheden niet zonder meer uit mochten voeren. Bij particulieren betaalt de gemeente de onderzoekskosten naar blindgangers.

Met belanghebbenden is LBBO om tafel gaan zitten. Voor de opsporing is eerst gezocht naar sporen in de oppervlakte zonder resultaat. Vervolgens is men overgegaan tot dieptedetectie waar dat kon. Dit leverde geen resultaat op. Echter, bij de dieptedetectie, precies op de grens van 25 en 27 op 10 meter diepte was er een resultaat. Daarna is gekozen voor een destructieve methode waar men door de vloer heen moet. Het was al bekend dat de huizen in matige staat verkeerden, waar bij nr. 27 de fundering beter was dan 25. Er is berekend waar gaten gemaakt konden worden zonder de vloer te laten instorten. Uiteindelijk kreeg men een “*hele fraaie uitslag*”. Deskundigen spraken van een schoolvoorbeeld van een positieve uitslag. De vondst kon worden ingekaderd in een stuk van 2 x 2 meter. Al snel had LBBO het idee om vanaf de buitenkant van de woning naar de bom toe te graven, bijvoorbeeld door de grond te bevriezen. Echter moet de EOD (de enige bevoegde

autoriteit) de blindganger ook weghalen, als de bom is opgegraven. De doorlooptijd voor de verwijdering van NGE is in Duitsland 2 à 3 dagen, versus 3 maanden in Nederland. De EOD is na die sterke indicatie van een blindganger op de Claes de Vrieselaan (CDV) op de hoogte gesteld en heeft met LBBO om tafel gezeten. Hier is de situatie voorgelegd, en de oplossing om naar de bom toe te graven geopperd. De EOD gaf aan dat zij adviseert om niet naar de bom toe te graven en te ontmantelen. Hoewel de EOD slechts advies geeft, betekent dit de facto dat zij weigert aan een dergelijke oplossing mee te werken. De optie van behoud van bestaande woningen op de bestaande plek bleek hierdoor niet haalbaar. LBBO kreeg te horen dat het vanwege de staat van de woningen slopen de enige optie was. Daarna heeft LBBO gekeken naar de minst destructieve variant van de sloop van woningen. Uiteindelijk zijn ze gekomen tot de sloop van nr 25, 27 en 29.

Dit betekent dat woningen moeten worden aangekocht. Het proces van de vervaardiging van de woningen is nog niet afgerond. Daarna zal er gesloopt worden. Er is op dat punt vanuit LBBO ook gekeken of ze niet tijdelijk het project moesten overdragen, omdat haar verantwoordelijkheid de NGE is en hier veel meer bij komt kijken. Uiteindelijk is besloten dat het beter is voor het project om het door te zetten en in één hand te houden maar wel partijen te betrekken die nodig gaan zijn. Pas aan het einde, als de blindganger is verwijderd en de grond schoon is opgeleverd, dan wordt voor herbouw het project overgedragen. Hoe dat wordt overgedragen moet nog worden uitgezocht, omdat het een verlieslatend project (1,4 miljoen) is.

LBBO heeft besloten om het bestuur een besluit te laten nemen over het project, en zelf daarin een adviserende rol te nemen. LBBO heeft geadviseerd om door te gaan met het project, omdat ze weten waar het projectiel zit. In de CDV heeft LBBO te maken met veel partijen. Ze hebben onder leiding van het afdelingshoofd in het beginstadium ook Directie Veilig (DV) en het Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) betrokken om op tijd met elkaar na te denken hoe de verwijdering van de blindganger kan worden aangepakt en om een draaiboek te bekijken/ontwikkelen. Echter, het project duurde dusdanig lang dat DV en MO besloten af te haken totdat een dergelijke planvorming relevant wordt voor deze partijen. Voorlopig staat het overleg “*in de diepvries*”.

Intern heeft LBBO met veel actoren te maken. Het ingenieursbureau (i-bureau) is een belangrijke schakel en doet in feite de uitvoering. Respondent 5 is vanuit hier projectleider. De projectmanager van LBBO gaf zelf aan zich aan het begin teveel te bemoeien met de doe-dingen, wat hij eigenlijk niet moest doen. LBBO is verantwoordelijk voor het formele proces.

Respondent 4 geeft aan dat het project flink langer duurt dan dat hij verwachtte. Hij had “*in [zijn] optimisme*” ingeschat dat het project, net als bij de Bellebom, 1 jaar zou duren. Op de eerste bewonersavond, waar hij nog bij was, heeft hij ook diezelfde inschatting verwoord naar de

bewoners. Op de bewonersavonden vond de gemeente het moeilijk om te bepalen welke informatie moest worden gegeven, aangezien omtrent de blindganger veel kansen waren op een situatie. Er is toch voor gekozen een nieuwsbrief uit te sturen, maar de processen duurden dusdanig lang dat er te weinig te melden was voor een structurele nieuwsbrief.

Hoewel een jaar geleden de bedoeling was om in april 2019 alle woningen aangekocht te hebben, is dit niet gelukt. 3 panden moeten nog worden verworven. De afdeling Verwerving houdt zich hiermee bezig. Wanneer er geen overeenkomst gevonden kan worden voor de aankoop van de panden, kan vanuit het bestuur besloten worden om over te gaan tot onteigening. Dit proces duurt doorgaans 1 à 2 jaar, waarbij de proceskosten altijd voor de gemeente zijn. Hoewel dit op kostenbasis wellicht duurder is dan het betalen van de vraagprijs van de bewoners, speelt ook de overweging mee wat voor precedent een dergelijke betaling scheidt en wat maatschappelijk verantwoord is. Bovendien is de basis voor onteigening zwak, aangezien veiligheid de voornaamste reden is voor onteigening. Op basis van de rapporten over de kans dat de onverstoorde blindganger afgaat, is het risico nagenoeg 0%.

Wanneer de blindganger benaderd gaat worden, zal de EOD klaarstaan om de blindganger direct te ontmantelen. In deze casus heeft LBBO slechts het doel om goed, zorgvuldig en zonder teveel overlast, in goede samenwerking met alle partijen en op redelijke termijn de grond 'schoon' op te leveren.

4.2.2 *Starting conditions*

Ongelijkheid in macht en middelen

In deze casus zijn meerdere strategische stakeholders aan te wijzen. De Explosieven Opruimingsdienst (EOD) is de enige bevoegde instantie om explosieven te verwijderen, en heeft daarmee de mogelijkheid om de voorwaarden voor ruiming te bepalen. Zij heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt door aan te geven niet te ruimen onder het huis. Hiermee heeft zij bepaald dat de woningen gesloopt moesten worden. Formeel heeft de EOD deze macht niet, en adviseert zij slechts in dit soort cases, maar de facto heeft de besluitvormer niet de keus om in te gaan tegen de wensen van de EOD. Een andere groep strategische stakeholders zijn de woningeigenaren van de woningen 25, 27 en 29. De gemeente moet de woningen aankopen, alvorens over te kunnen gaan met sloop. Drie van de zes woningen zijn nog niet verkocht. Op dit moment ligt het proces rondom de blindganger stil, totdat de woningen worden aangekocht. Een

onteigeningsprocedure als mogelijkheid wordt onderzocht, maar lijkt geen reële optie te zijn, omdat er geen sprake is van een direct veiligheidsrisico. Wanneer deze optie wegvalt zijn de enige opties uitkopen, of wachten tot de bewoners vertrekken.

Van den Herik is te typeren als een relevante stakeholder. Deze partij doet het onderzoek en waarschijnlijk de uiteindelijke benadering van de blindganger. Ook Van den Herik wilde niet onder de woning te werk gaan. Echter was het afdwingen van dit kader onnodig, vanwege het standpunt van de EOD. Hierdoor hebben ze zich niet hoeven manifesteren als strategische stakeholder. De gemeentelijke partijen waren in het vooronderzoekstraject een strategische actor in het proces. Zij zijn de opdrachtgever voor Van den Herik, bepalen uiteindelijk dat de woningen moeten worden gesloopt, en zijn verantwoordelijk voor de uitkoop van de bewoners van de nummers 25, 27 en 29. Zij hebben ook de mogelijkheid om de verwijdering van de blindganger stop te zetten, mochten de woningen niet verkocht worden. Wanneer de woningen aangekocht zijn, is de burgemeester verantwoordelijk voor het benaderen en laten verwijderen van de blindganger. In het aankoopproces van de woningen kan de gemeente worden gezien als relevante actor. Hoewel de gemeente strikt gezien over voldoende middelen beschikt om de woningen aan te kopen, speelt de overweging mee wat maatschappelijk verantwoord is. In dit proces wordt de gemeente gegijzeld door de bewoners die niet akkoord gaan met het geboden bedrag.

Incentives

Wat betreft de incentives geeft eenieder in het proces aan dat zij meedoen vanuit hun taakbesef en rationele overwegingen. De partijen binnen de gemeente hebben simpelweg de functie om zich te mengen in het proces. Van den Herik is de gecontracteerde partij. De EOD is de enige bevoegde partij om de blindganger uiteindelijk te verwijderen. Interessant om op te merken is dat een aantal partijen ook tijdelijk is afgehaakt in het samenwerkingsproces. Aan het begin, toen bekend werd dat er een mogelijke blindganger lag, zijn alle partijen die uiteindelijk nodig gaan zijn door LBBO uitgenodigd voor een startbijeenkomst en verder overleg. In de overleggen die volgden hebben verscheidene partijen, waaronder Directie Veilig en het Cluster Maatschappelijke Ondersteuning, aangegeven dat ze nog geen functie vervullen, en pas deel willen nemen op het moment dat deze partijen daadwerkelijk een functie gaan vervullen in het proces. Wel vinden deze partijen het prettig om globaal op de hoogte te blijven, zodat zij rekening kunnen houden met de reservering van uren en zich niet opnieuw hoeven te verdiepen in het proces.

Verder zeiden alle partijen ook dat zij geen alternatieven hadden voor beïnvloeding dan samenwerking. Niet samenwerken werd niet als optie gezien, mede omdat iedereen slechts zijn/haar taak uitvoert, en daarvoor aangenomen is. Wanneer gevraagd wordt naar de verwachte invloed van

de deelnemers, wordt door de meesten aangegeven dat zij verwachten het proces te kunnen bespoedigen door unieke kennis. Dit is een logisch gevolg van hoe het netwerk tot stand is gekomen. Dat is namelijk geselecteerd op wie nodig was om het proces verder te helpen. Respondent 5 gaf aan dat hij een adviserende functie heeft, maar dat hij wel verwacht dat advies ook wordt overgenomen. In deze casus is hij daar alleszins tevreden over. Respondent 4 verwachtte voornamelijk een officiële rol als opdrachtgever en procesregisseur. Aan het begin heeft respondent 4 zich ook inhoudelijk veel beziggehouden met de casus, maar werd hierop teruggefloten door respondent 5.

4.2.3 *Participatieve inclusiviteit*

In deze casus is het netwerk op een rationele manier tot stand gekomen. Men is uitgenodigd op basis van wie nodig is om de taak tot een goed einde te brengen. Hierin is niemand buitengesloten en aan het begin uitgenodigd. Echter is de afdeling Vastgoed pas betrokken toen bleek dat woningen moesten worden aangekocht.

In deze casus zijn de directe belanghebbenden niet uitgenodigd voor het besluitvormingsproces, maar werden slechts van informatie voorzien. Volgens respondent 5 is dat omdat “*bewoners moeten kunnen meepraten over dingen die relevant zijn en waar ze wat over te zeggen hebben.*”

Door de inrichting van het netwerk vanuit de vraag wie kennis kan toevoegen, kwam men snel tot overeenstemming over wat nodig was met betrekking tot de detectie en verwijdering van de blindganger. Er was een hoge mate van constructiviteit, omdat het einddoel voor iedereen hetzelfde was.

4.2.4 *Afwezigheid van alternatieven*

Vanwege de eensgezindheid van het netwerk was het zoeken naar alternatieven voor beleidsbeïnvloeding voor deze partijen geen optie. De respondenten konden ook geen nadelen bedenken van het meewerken, en andere beleidsarena's waren geen optie.

Echter hebben bewoners wel geprobeerd om de besluitvorming te versnellen, wat betekent dat zij een alternatieve beleidsarena hebben gekozen, omdat ze in de actieve beleidsarena niet of nauwelijks invloed hadden. Zij hebben door middel van het inschakelen van de gemeentelijke ombudsman geprobeerd de besluitvorming sneller te laten verlopen en met een brief aan de wethouder geprobeerd om de wethouder vroegtijdig een besluit te laten nemen om de woningen al

dan niet te laten slopen. Zo zou een gedeelte van het onderzoek overgeslagen kunnen worden. Respondent 5 heeft bij deze brief nog aangeboden om deze na te lezen en te kijken of de goede vragen gesteld werden. De bewoners hebben ervoor gekozen dat niet te doen, omdat zij de indruk hadden zelf voldoende kennis in huis te hebben om een dergelijke brief op te stellen. Het gemeentelijke netwerk had geen bezwaar tegen het forceren van een politieke beslissing, maar was niet voor onzorgvuldigheid ten gevolge van haast.

4.2.5 *Formaliteit netwerk*

Alle respondenten gaven aan dat het netwerk te typeren is als horizontaal, behalve wanneer een besluit moet worden genomen. Op dat moment wordt het netwerk tijdelijk verticaal, om na de formele bevestiging zich weer horizontaal te manifesteren. Ook het contact richting bewoners was als horizontaal te typeren. Een respondent van Van den Herik gaf aan “*op bewonersavonden een drankje met de bewoners te hebben gedronken.*” Daarbij had respondent 5 aan het begin van het proces zijn mobiele telefoonnummer gedeeld met de bewoners, zodat ze altijd konden bellen of mailen als ze vragen hadden. Na klachten over een gebrek aan informatie is besloten een communicatiemedewerker in te zetten om de informatie te delen en de vragen te kanaliseren. Eenieder in het netwerk gaf aan elkaar makkelijk te kunnen bereiken.

4.2.6 *Proces-transparantie*

Afgezien van de bewoners was er bij alle respondenten volledige transparantie van onderlinge interacties in het netwerk en het verloop van het proces. Informatie over de voortgang van het proces wordt automatisch verstrekt, wanneer er noemenswaardige ontwikkelingen zijn. Om kleinere updates moet worden gevraagd, maar ook daar wordt volledige openheid gegeven. Bewoners klaagden over een gebrek aan informatie, maar niet aan een gebrek aan transparantie. Er werd voornamelijk geklaagd over de lange periodes van stilte tussen de updates. Volgens de gemeentelijke partijen was dit, omdat de onderzoeken nog liepen en er niets te melden was. Echter gaf een bewoner aan tussentijds een paar keer een afspraak gemaakt te hebben om geüpdatet te worden, en dat hij dan ook daadwerkelijk genoeg nieuws hoorde. Hier lijkt sprake van een verschil in beoordeling wat vermeldenswaardig is. Voor bewoners voelt lange stilte alsof er niets gebeurt.

4.2.7 *Facilitative Leadership*

Wanneer gevraagd wordt naar wie binnen het proces een leiderschapsrol heeft vervuld, komen respondent 5 en respondent 4 naar voren. Wanneer wordt doorgevraagd naar de functie van beiden, blijkt dat respondent 4 voornamelijk in het begin van het proces een leiderschapsrol heeft gehad en dat hij deze rol nog steeds heeft als het gaat om organisationele en formele processen. Respondent 5 heeft meer een leiderschapsrol gespeeld in de contacten tussen gemeente, bewoners en Van den Herik. Respondent 5 heeft ook een rol gespeeld in het zoeken naar consensus tussen partijen, maar vooral ook een rol in bewoners het gevoel geven gehoord te worden. Dit komt onder andere naar voren in het feit dat respondent 5 gevraagd werd door een bewoner om bij een gesprek te zitten over de uitkoop. Daarnaast wordt zijn rol als verbinder tussen gemeente en bewoners duidelijk doordat hij zijn telefoonnummer had gegeven, zodat ze hem altijd konden bellen met vragen.

4.2.8 *Boundary Spanning*

In deze casus kunnen respondent 4 en respondent 5 beiden als boundary spanners worden getypeerd. Beiden krijgen van de respondenten bijna alle eigenschappen van een boundary spanner toegedicht, behoudens het terugkoppeling vragen over de eigen rol. Wel geven respondenten aan dat zij weten dat beide personen daar open voor staan. Er wordt dus op een passieve manier terugkoppeling over de rol gevraagd.

Deze boundary spanners hadden wel beiden een andere rol. Waar respondent 4 vooral binnen de operationele organisatie de verbinding zocht, was respondent 5 degene die het koppelstuk vormde tussen het operationele netwerk en de bewoners. Door deze afscheiding kan LBBO zich beter concentreren op de taken die het heeft, zonder belasting van bijzaken die niet in de verantwoordelijkheid van LBBO liggen.

4.2.9 *Beïnvloedingsinstrumenten*

Vanuit het operationele netwerk zijn is door de EOD 'geadviseerd' niet onder de woning te gaan werken. Hoewel ze formeel gezien geen juridisch recht hebben om dergelijke voorwaarden te bepalen, zijn zij de enige die de bevoegdheid hebben de blindganger te verwijderen. Officieus heeft de EOD dus bepaald dat de woningen gesloopt moesten worden. respondent 4 heeft nog gevraagd of alternatieve mogelijkheden als het verrijden van huizen of een tunnel maken door bevroren grond mogelijke opties waren. Dit bleken geen reële opties te zijn.

Vanuit de bewoners zijn de ombudsman en een brief naar de wethouder ingezet om invloed uit te oefenen op de snelheid van het besluitvormingsproces. Dit kan gezien worden als de inzet van politieke middelen. Respondent 5 heeft aangeboden mee te helpen met de inzet van de brief om het besluitvormingsproces te versnellen.

Ten slotte gebruiken bewoners die uitgekocht moeten worden hun positie. Tot nu toe bereiken ze geen overeenstemming met de gemeente. Omdat een eventuele onteigeningsprocedure weinig kans biedt voor de gemeente, is de gemeente extra afhankelijk van de medewerking van de bewoners. Hoewel de gemeente de financiële middelen heeft om deze impasse te doorbreken, is het voor de gemeente de vraag welk bedrag maatschappelijk verantwoord is, en welke precedentwerking hiervan uitgaat. De rol van LBBO is hierin even uitgespeeld, en gaat weer van start op het moment dat de woningen zijn verworven.

4.2.10 Facilitative Leadership

Respondent 4 en 5 vervullen de centrale functie in het netwerk hoewel dit niet af te lezen is aan de kwantitatieve data. Iedereen heeft een connectie met iedereen en heeft daarmee een optimale degree centrality. Respondent 5 heeft een rol van oliemannetje en respondent 4 is reserve oliemannetje voor wanneer het onderling vertrouwen tussen het havenbedrijf en de exploitanten te laag is, en als contragewicht wanneer de belangen van de burgers of de gemeente onevenwichtig worden geschaad.

Binnen het operationele netwerk is weinig invloed uitgeoefend om de toegankelijkheid van het netwerk te beïnvloeden. Iedereen die een functie heeft in het proces is betrokken en de samenstelling is op een rationele manier tot stand gekomen. Echter wordt wel uitgezocht of Van den Herik betrokken kan blijven bij deze casus, ook als zij een eventuele nieuwe aanbesteding in het nieuwe jaar niet winnen. Dit wordt gedaan, omdat zij inmiddels een vertrouwensrelatie met de bewoners hebben opgebouwd. Het wisselen van aannemer zou leiden tot een groot verlies van sociaal kapitaal onder bewoners richting het operationele netwerk. Dit idee is een initiatief van LBBO. Hiermee voorkomen ze mogelijk extra weerstand van de bewoners op het moment dat de blindganger moet worden verwijderd.

Met betrekking tot de formaliteit van het netwerk is er wel invloed uitgeoefend vanuit de gemeente. Respondent 5 had aan het begin van het proces zijn mobiele nummer en mailadres gegeven aan de bewoners, zodat ze altijd bij hem terecht konden met vragen. Later in het proces is besloten om dergelijke vragen via de afdeling communicatie te laten verlopen. Daarmee neemt de formaliteit van

het netwerk licht toe. Het organiseren van een startbijeenkomst door LBBO kweekte extra commitment bij alle partijen. Echter ebt commitment langzaam weg bij gebrek aan betrokkenheid. Daarin zou LBBO er goed aan doen om inactieve actoren te informeren over relevante procesontwikkelingen. Hierdoor blijven deze actoren geëngageerd en hoeft minder tijd geïnvesteerd te worden in het bijpraten op het moment dat zij daadwerkelijk worden betrokken. Respondenten geven aan dat er geen sprake was van sub-coalities binnen het operationele netwerk. Wanneer bewoners worden meegenomen in de overweging, kan gesteld worden dat bewoners een eigen sub-coalitie vormden, die probeerde de besluitvorming te versnellen. Echter stelt dat de dynamiek in een vreemd daglicht, aangezien het operationele netwerk de sub-coalitie wilde ondersteunen in het versnellen van de besluitvorming. Het lijkt dus op een eenzijdige sub-coalitie waar medewerking aangeboden werd. Met het middel van unieke kennis van het politieke en ambtelijke apparaat is dus de weg naar beleidsbeïnvloeding aantrekkelijker gemaakt.

4.2.11 Tussenconclusie belangen LBBO

Het doel van LBBO in deze casus was om goed, zorgvuldig en zonder teveel overlast, in goede samenwerking met alle partijen en op redelijke termijn de grond 'schoon' op te leveren. Dit is in dit geval nog niet gelukt, aangezien de blindganger nog steeds niet is verwijderd, hetgeen afwijkt van de eerste inschatting van verwijdering in één jaar, en enkele partijen hebben afgehaakt in het proces. Echter is dit gedeeltelijk door omstandigheden buiten de invloed van LBBO om. Wel kan worden gesteld dat er volgens de betrokken partijen goed en zorgvuldig gewerkt wordt met alle betrokken partijen. Tevens is er volgens de respondenten sprake van een goede en nauwe samenwerking met korte lijntjes. Desalniettemin zijn ook een aantal partijen afgehaakt wegens een gebrek aan direct belang op dat moment. Daardoor is dit gedeelte van het doel slechts gedeeltelijk gehaald.

Wanneer gekeken wordt naar de overeenkomsten en verschillen in deze twee cases kan worden gesteld dat in beide gevallen niet het volledige doel behaald heeft wat het voor ogen had. Echter kan voor beide doelen van de cases het procesdoel losgekoppeld worden van het doel omtrent de uitkomsten. In beide cases heeft LBBO kaders gesteld waarbinnen de uitkomst gevonden moet worden, ergo op de CDV-laan de blindganger verwijderen en bij de CER het van kracht blijven van de Leidingverordening. In de CDV-laan is hiertoe reeds besloten. Bij de CER is de Leidingverordening van kracht gebleven. Daarmee zijn de absolute kaders in beide gevallen gehaald. In beide cases wil LBBO ook dat het probleem in goede samenwerking en onderlinge consensus opgelost wordt. Bij de CDV-laan is dit gelukt met de partijen die nog aangesloten zijn bij het actieve netwerk. De weggevallen partijen zullen opnieuw moeten worden benaderd als zij een

functie gaan vervullen. Bij de CER heeft LBBO een sleutelrol gespeeld in het goede overleg door conragewicht te bieden richting de exploitanten om dominantie of powerplay vanuit het HbR te voorkomen en als katalysator van vertrouwen te fungeren.

Ten slotte heeft het LBBO zichzelf ook doelen gesteld waar zij geen invloed op heeft. Bij de CDV-laan wilde LBBO de oplevering van ‘schone’ grond binnen redelijke termijn (circa 1 jaar). Echter waren in deze casus de technische uitdagingen dusdanig ingewikkelder dan bij de vorige blindganger dat uitloop logisch is. Daarbij hebben woningeigenaren al geruime tijd een blokkerende rol in het proces. Bij de CER wilde het LBBO geen precedentwerking creëren. Dit was een doel wat onmogelijk te halen was, omdat een situatie die zich voor het eerst voordoet per definitie een precedent schept voor vergelijkbare situaties. Echter heeft LBBO hier wel een precedent geschapen waarin de belangen van exploitanten beschermd worden en waar de exploitanten eventueel schadeloos worden gesteld.

5 Overeenkomsten in de twee cases

In dit hoofdstuk zullen de gebruikte beïnvloedingsmiddelen in de twee cases door de diverse actoren en de effecten daarvan op het niveau van variabelen uitgelicht worden, en zal worden gekeken welke rol LBBO daar al dan niet in heeft gespeeld. Allereerst worden de beïnvloedingsinstrumenten bekeken. Daarna wordt SNA uitgelicht, waarna ten slotte boundary spanning behandeld zal worden.

5.1 Gebruikte beïnvloedingsmiddelen, effecten en de rol van LBBO

5.1.1 *Beïnvloedingsinstrumenten*

Container Exchange Route

In de voorbereiding van het netwerkproces rondom de CER zijn meerdere instrumenten gebruikt. Ten eerste maakte HbR gebruik van een structureel bilateraal overleg met LBBO (SNA) om de plannen te bespreken voor de CER. Door gebruik van dit sociale netwerk ex ante het uitnodigen van de exploitanten, wordt LBBO mede-eigenaar van het proces en plan met bijbehorend commitment en positie. Hiermee worden de machtsverhoudingen (starting conditions beïnvloed ten gunste van HbR). Tevens heeft het vastleggen van de positie van LBBO invloed op de exclusiviteit van de beleidsarena, ergo institutioneel design. Als bijkomend effect wordt invloed uitgeoefend op de incentives (starting conditions) om mee te werken door de betrokkenheid van LBBO, omdat LBBO eveneens de waakhond is van de belangen van de exploitanten. Hiermee wordt LBBO ook in de rol van Boundary Spanner gedwongen.

Ten tweede is de economische en politieke machtspositie (beïnvloedingsinstrumenten) van het HbR passief gebruikt en kon een rol spelen in de bereidheid van LBBO om mee te werken. Hoewel LBBO los van deze beïnvloedingsinstrumenten heeft besloten om mee te werken aan de realisatie van de CER, was de economische en politieke macht van het HbR wel aanwezig om samenwerking te forceren (incentives). De zelfstandige keuze van LBBO om mee te werken heeft echter wel geleid tot een toename van sociaal kapitaal (SNA) bij het HbR.

Bij de start van het netwerkproces heeft LBBO passief gebruik gemaakt van de Leidingverordening (beïnvloedingsinstrumenten) om een netwerk te forceren bij een ingreep die invloed heeft op kabels en leidingen (institutioneel design).

Daarbij heeft LBBO, op verzoek van de exploitanten, de Leidingverordening (beïnvloedingsinstrumenten) gebruikt om de kaders te stellen voor eventuele outcomes. Door deze garantie is dit beïnvloedingsinstrument ook gebruikt om de incentives en machtsverhoudingen (starting conditions) positief te manipuleren.

Claes de Vrieselaan

De EOD heeft zonder formele bevoegdheid haar alleenrecht (beïnvloedingsinstrument) gebruikt om de kaders van de outcomes vast te stellen. Als dit niet door de EOD was gedaan, dan had Van den Herik dezelfde invloed uitgeoefend in haar machtspositie van uitvoerder.

LBBO heeft in deze casus passief haar taakopvatting (beïnvloedingsinstrument) gebruikt om regie te nemen over het proces van het onderzoek doen naar, en de verwijdering van, de blindganger.

LBBO heeft hierdoor een bepalende rol gespeeld in het betrekken van de relevante partijen en het vormen van de beleidsarena en daarmee het institutioneel design.

Bewoners hebben geprobeerd het besluitvormingsproces te versnellen door de ombudsman in te zetten en een brief naar de wethouder te sturen (beïnvloedingsinstrumenten). Hiermee probeerden zij de exclusiviteit van de beleidsarena (institutioneel design) te beïnvloeden, mede omdat de bewoners nauwelijks toegang kregen in het besluitvormingsproces. Het netwerk rond LBBO juichte dit toe, en heeft aangeboden te helpen een politiek besluit vroegtijdig te forceren en hiermee enkele stappen in het proces over te slaan.

Samengevat beïnvloedingsinstrumenten

HbR heeft passief gebruik gemaakt van economische en politieke beïnvloedingsinstrumenten om samenwerking met LBBO te forceren (starting conditions) en de positie van LBBO in het netwerk impliciet vast te leggen (starting conditions). Hoewel de keuze om mee te werken geen echte keuze was, heeft LBBO wel de Leidingverordening (beïnvloedingsinstrument) gebruikt om invloed uit te oefenen op de machtsverhoudingen (starting conditions) tussen HbR en de exploitanten en hebben ze daarmee een grote invloed gehad op de uitkomsten van het proces. LBBO heeft ook de kaders bepaald (outcomes) waarbinnen een oplossing moest worden gezocht, en bepaald dat exploitanten akkoord moesten zijn met de oplossing (institutioneel design en starting conditions).

Net als bij de CER is er een actor die een sleutelrol (beïnvloedingsinstrument) speelt in de uiteindelijke accordering van het uitvoeringsplan die aan het begin van het proces de absolute kaders en/of eisen stelt waaraan de uiteindelijke oplossing moet voldoen (outcomes). Daarnaast lijkt het erop dat deze kaders en/of eisen structureel aan het begin worden gesteld, en dat dit ook een algemeen geaccepteerd moment is.

Ook heeft LBBO binnen beide processen de taakopvatting (beïnvloedingsinstrument) zo gesteld, dat zij de bewaker is van het proces (Boundary Spanning) en erop toezien dat de kaders (beïnvloedingsinstrument) worden nageleefd. Daardoor hoeft weinig gestuurd te worden, omdat de kaders waarbinnen de oplossing moet worden gevonden reeds gesteld zijn.

Te zien is dat beïnvloedingsinstrumenten gebruikt kunnen worden om de machtsverhoudingen gelijk te trekken en dus de starting conditions te manipuleren. Echter is nog duidelijker te zien in beide cases, dat beïnvloedingsinstrumenten gebruikt kunnen worden om het institutioneel design te bepalen. Bij de Claes de Vrieselaan was dit vanuit de taakopvatting van LBBO. Omdat LBBO de ‘opdrachtgever’ is binnen het concern Gemeente Rotterdam, heeft zij ook het initiatief in het samenstellen van het netwerk. Hierin heeft LBBO de keuze gemaakt om de inhoudelijke behandeling van de casus uit te besteden aan verschillende expertises en zelf het interne proces vooral te begeleiden.

Ten slotte is in beide cases duidelijk dat één of meerdere actoren een sleutelrol kunnen hebben in het al dan niet doorgang laten vinden van het gevonden compromis. Bij de CER zijn dat alle actoren. Bij de Claes de Vrieselaan zijn het de bewoners die een akkoord moeten bereiken met de afdeling Vastgoed over de verkoop van de woningen.

5.1.2 *Social Network Analysis*

Container Exchange Route

Wanneer gekeken wordt naar het sociale netwerk dat zich bezighield met de CER zijn er een aantal dingen die opvallen. Ten eerste ontstaat het hart van het netwerk vanuit een reeds bestaand netwerk van HbR en LBBO dat regelmatig bilateraal overleg voert (boundary spanning). Dit betekent dat toen de startbijeenkomst werd gehouden, de exploitanten ervan uit konden gaan dat LBBO in principe akkoord was, omdat bij een hard 'nee' de bijeenkomst niet georganiseerd zou zijn. Hierdoor is de positiebepaling voor LBBO niet volledig vrij meer. Het heeft negatieve implicaties voor de machtspositie van de exploitanten als het bevoegd gezag niet aan hun kant staat in het overleg. Hierdoor neemt het incentive om harde weerstand te bieden af en wordt samenwerking bemoedigd (starting conditions).

Met betrekking tot de genodigde partijen (institutioneel design) heeft het HbR ervoor gekozen de containerterminals niet uit te nodigen, omdat hun belangen te groot zijn om constructief overleg te kunnen voeren, wat de kans op samenwerking en slagen zou verkleinen. Hier wordt dus het institutioneel design beïnvloed ten gunste van de bereidheid tot samenwerking (starting conditions).

Bij de startbijeenkomst zijn alle exploitanten uitgenodigd, met als doel en effect om het netwerk bij elkaar te brengen en commitment te kweken bij alle actoren, hetgeen onderdeel is van het collaboratieve proces. Echter is er in die startbijeenkomst ervoor gekozen met een kleinere groep de daadwerkelijke oplossing te zoeken en verder individuele gesprekken te houden over problemen of eisen die er liggen. Niet alleen wordt daarmee efficiëntie gewonnen (institutioneel design), maar dient ook om de sociale verbindingen tussen alle exploitanten binnen het proces grotendeels weg te laten vallen. Hierdoor is het moeilijker voor de exploitanten om in de onderhandelingen een gezamenlijke vuist te maken en wordt de gezamenlijke macht van de exploitanten (starting conditions) grotendeels afgesneden. Hierdoor is het makkelijker voor het HbR en LBBO het proces te controleren.

Aan het eind van het proces is nog gebruik gemaakt van de opsplitsing van de exploitanten door LBBO en HbR door exploitanten extra druk op te leggen met de mededeling dat andere, vergelijkbare exploitanten, reeds akkoord waren met het voorstel. Langer weerstand bieden zou dan schadelijk zijn voor het sociaal kapitaal (SNA) van de betreffende exploitant. Hiermee had dreiging van verlies van sociaal kapitaal invloed op de samenwerkingsbereidheid (starting conditions) van de exploitanten.

Claes de Vrieselaan

In tegenstelling tot de CER, waar twee personen een centrale positie hadden in het netwerk, is te zien dat het netwerk dat betrokken is bij de blindganger op de Claes de Vrieselaan bijna iedereen met elkaar een connectie heeft (SNA). Een verschil wat hierin wel moet worden gemaakt is dat de bewoners alleen op bewonersavonden meerdere ingangen hadden in het netwerk (institutioneel design). Daarbuiten was de ingang eerst respondent 5 en daarna de afdeling Communicatie. De communicatielijnen zijn ook zeer kort (SNA), zodat kennisuitwisseling en overleg ook snel kan plaatsvinden (collaboratief proces).

In beide gevallen lijkt de hoge mate van sociaal kapitaal (SNA) ook te leiden tot een hoge mate van vertrouwen en daarmee een horizontaal netwerk (institutioneel design).

Binnen het concern gemeente Rotterdam lijkt er sprake te zijn van een automatisch hoge mate van sociaal kapitaal, waar buiten de gemeente dit sociaal kapitaal moet worden opgebouwd. Naarmate men vaker met elkaar samenwerkt blijft het sociaal kapitaal tussen connecties behouden. Bij de CER is te zien dat het reeds opgebouwde sociaal kapitaal (SNA) heeft geholpen om mee te werken in het proces (starting conditions), mede door de aanwezigheid van LBBO. Bij de CdV-laan was het sociaal kapitaal (SNA) vanaf het begin aanwezig tussen de interne partijen (starting conditions). Bij bewoners was er nog geen sociaal kapitaal.

In beide cases is ervoor gekozen om zoveel mogelijk transparantie (institutioneel design) te bieden in het proces. respondent 3 deed dit bij de CER regelmatig en consequent. Hierdoor bleef het commitment (collaboratief proces) bij alle deelnemers gehandhaafd en bleef iedereen onderdeel en eigenaar van de oplossing. LBBO probeerde dit ook richting bewoners en intern bij de CDV-laan (SNA). Dit was minder succesvol. Hoewel de pogingen tot volledige transparantie (institutioneel design) sociaal kapitaal (SNA) creëerde bij de bewoners richting respondent 4, Van den Herik, afdeling Communicatie en respondent 5, vonden bewoners alsnog dat er niet voldoende informatie werd geboden. Dit komt door de overweging wat vermeldenswaardig is. De onderzoeken en interne processen duurden dusdanig lang, en de onzekerheden waren lang dusdanig groot, dat de gemeente lang moest communiceren over vermoedelijke feiten, kansen op een blindganger en een mogelijke sloop van woningen. Het gebrek aan informatie (institutioneel design) had een negatief effect op het sociaal kapitaal. Bovendien zijn de partijen die kort na de startbijeenkomst zijn afgehaakt niet op de hoogte gehouden van de gang van het proces. Hierdoor is het risico dat een dergelijke connectie afsterft (SNA) en de kennis en commitment (collaboratief proces) wederom volledig moet worden opgebouwd. Dit is te voorkomen door deze partijen wel te informeren.

LBBO probeert Van den Herik te behouden in het netwerk rondom de CDV-laan ter conservering van sociaal kapitaal (SNA). Wijziging van aannemer leidt dan tot minder vertrouwen in het gemeentelijk netwerk (collaboratief proces) vanuit de bewoners en vergroot het risico op verzet vanuit de bewoners.

Ten slotte kan worden gesteld dat wanneer SNA zou zijn toegepast, de bewoners in de risico-analyse waarschijnlijk niet vergeten zouden zijn. Door met iedereen te kijken met wie mogelijk contact wordt gelegd, komt men vanzelf tot de conclusie dat er contact komt met bewoners. Bij de CER heeft respondent 3 hierdoor ervoor gekozen (SNA) de containerterminals niet uit te nodigen (institutioneel design), omdat dit een groot verlies van onderling sociaal kapitaal zou betekenen en het collaboratief proces in gevaar zou brengen.

5.1.3 *Boundary Spanning*

Container Exchange Route

Wanneer gekeken wordt naar boundary spanning in de casus van de CER is direct te zien dat er twee boundary spanners zijn. Zij hebben beiden een connectie met bijna iedereen en genieten een hoge mate van sociaal kapitaal en vertrouwen vanuit het netwerk. Ook wordt hen beiden 6 van de 7 eigenschappen van een boundary spanner toegedicht.

Respondent 1 werd door eenieder gezien als boundary spanner. De aanwezigheid van een boundary spanner van LBBO was hier instrumenteel voor het creëren van een veilige omgeving (starting conditions) voor de exploitanten om in te onderhandelen met het HbR (collaboratief proces). Maar als meegenomen wordt dat de containerterminals niet mochten meepraten in het netwerk en respondent 3 heeft toegezegd de belangen van de containerterminals mee te nemen in de onderhandelingen vanuit het HbR, dan heeft ook respondent 3 een cruciale rol gespeeld door als boundary spanner invloed uit te oefenen op de samenstelling van het netwerk (institutioneel design) en zelf de belangen van niet-genodigden toch mee te nemen.

Ook tijdens de onderhandelingen tussen HbR en de exploitanten zat LBBO aan tafel om de belangen van beide partijen te bewaken (boundary spanning). Dit gaf exploitanten wederom het extra vertrouwen (collaboratief proces & starting conditions) dat de onderhandelingen eerlijk zouden verlopen en de belangen niet teveel geschaad zouden worden.

Claes de Vrieselaan

In deze casus zijn er eveneens twee boundary spanners. respondent 4 is de interne boundary spanner, afkomstig van LBBO. Hij legt de aandacht voornamelijk op het sturen van de interne processen, en belanghebbenden uitnodigen in het netwerk (institutioneel design). Respondent 5 is de boundary spanner die naar buiten treedt en de brug probeert te slaan tussen de interne partijen en de buitenwereld, zoals de bewoners (institutioneel design).

Aan het begin van het proces heeft respondent 4 het besluit genomen om alle relevante partijen in het proces uit te nodigen voor een startbijeenkomst (institutioneel design). Dit had als effect dat er commitment (collaboratief proces) kwam bij alle uitgenodigde partijen, net als bij de CER.

Rondom de interne besluitvorming was boundary spanning verder niet nodig, aangezien eenieder op één lijn zat met betrekking tot de oplossing voor het probleem. Echter is wel te zien dat, wanneer informatievoorziening in een netwerk lang uitblijft, de commitment (collaboratief proces) binnen het netwerk afneemt. LBBO kan daarin nog een slag maken. Ook wanneer geen vermeldenswaardige ontwikkelingen zijn, heeft het effect om een bericht te sturen dat er niets nieuws te melden is.

Respondent 5 heeft zich onder andere ontfermd over de bewoners (boundary spanning). Op bewonersavonden was er vanuit de bewoners onrust. Dit was voornamelijk het geval voor de bewoners die hun huis uit moesten. Om deze onrust iets te temperen, heeft respondent 5 zijn mobiele nummer gegeven (boundary spanning), zodat mensen altijd bij hem terecht konden met vragen. Hiermee heeft hij de transparantie van het netwerk (institutioneel design) vergroot, wat een positieve invloed had op het vertrouwen in het netwerk. Ook de keuze om het hele relevante netwerk bij de eerste bewonersavond te laten zijn (boundary spanning) droeg bij aan het vertrouwen (starting conditions). Op een later moment heeft respondent 5 (boundary spanning) de communicatie met bewoners overgedragen aan de afdeling Communicatie. Ook bij de CER was de onderlinge bereikbaarheid (boundary spanning) een promotor van vertrouwen (starting conditions).

Een boundary spanner kan ook dienen als bindmiddel tussen partijen waar het vertrouwen niet voldoende aanwezig is (starting conditions). Waar LBBO bij de onderhandelingen over de CER aan tafel zat om het onderlinge vertrouwen te vergroten, werd respondent 5 gevraagd door bewoners om bij een onderhandelingssessie te zitten tussen afdeling Vastgoed en een uit te kopen bewoner. Dit heeft hij gedaan, maar wel aangegeven dat hij verder geen rol hierin heeft. Zelfs met die extra mededeling was zijn aanwezigheid gewenst.

5.2 Samenvatting

In onderstaande tabel is te zien hoe vaak beïnvloedingsinstrumenten, SNA en boundary spanning per casus zijn gebruikt en waar dit invloed op heeft gehad.

	Institutioneel Design	Starting Conditions	Collaboratief Proces	Outcomes
Beïnvloedingsinstrumenten	CER: 2 CdV: 3	CER: 2 CdV: 0	CER: 2 CdV: 0	CER: 1 CdV: 1
SNA	CER: 2 CdV: 4	CER: 4 CdV: 1	CER: 0 CdV: 2	CER: 0 CdV: 0
Boundary Spanning	CER: 2 CdV: 2	CER: 2 CdV: 1	CER: 2 CdV: 1	CER: 0 CdV: 0

In de tabel valt op dat beïnvloedingsinstrumenten in grote mate gebruikt kunnen worden om een proces te beïnvloeden. Voor het begin van het proces kunnen beïnvloedingsinstrumenten gebruikt worden om de inrichting en de regels van het netwerk te bepalen. Daarnaast kunnen beïnvloedingsinstrumenten aan het begin van het proces gebruikt worden om kaders te forceren waarbinnen de oplossing moet worden gezocht. Daarmee kunnen outcomes direct en accuraat worden ingekaderd. Tevens kunnen beïnvloedingsinstrumenten gebruikt worden om samenwerking af te dwingen of aantrekkelijker te maken door een vangnet voor specifieke belangen in te bouwen. Ten slotte kunnen beïnvloedingsinstrumenten gebruikt worden om machtsverhoudingen gelijk te trekken.

Op het gebied van SNA is te zien dat het instrument geen invloed lijkt te hebben op de outcomes. In enkele gevallen is er sprake van een directe invloed op het collaboratief proces, maar er is voornamelijk invloed op starting conditions en institutioneel design wat eveneens het collaboratief proces beïnvloedt. Bovendien kan SNA helpen om snel centrale personen, sociaal kapitaal, eventuele machtsblokken en het risico op afhakers in kaart te brengen.

Boundary Spanning heeft eveneens geen invloed op de outcomes, maar kan vooral een sleutelrol spelen als katalysator van vertrouwen en de bereidheid tot samenwerking. Daarbij kan een Boundary Spanner het commitment van het netwerk positief beïnvloeden.

6 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal allereerst een samenvatting worden gegeven van het onderzoek. Daarna zullen de deelvragen en hoofdvraag beantwoord worden. Daarna zal een wetenschappelijke reflectie volgen en aanbevelingen worden gedaan.

6.1 Conclusie

Aan het begin van het onderzoek zijn een hoofdvraag en enkele deelvragen opgesteld. Deze vragen zullen herhaald worden en daarna per vraag worden beantwoord.

Op welke manier kan LBBO met behulp van het gebruik van haar netwerk, na invoering van de Omgevingswet, haar doelen effectief bereiken met betrekking tot de Ondergrondse Ruimtelijke Ordening?

Deze vraag is opgesplitst in enkele deelvragen:

Hoe ziet de governance-omgeving rondom LBBO eruit?

Wat betekent de Omgevingswet voor de netwerkpositie van LBBO?

Hoe functioneren de netwerken van LBBO rondom ondergrondse ruimtelijke ordening?

Welke vormen van sturing kan LBBO gebruiken om haar doelen te bereiken?

Welke variabelen zijn van invloed op collaboratieve processen?

Hoe kan netwerksturing worden geoptimaliseerd?

Hoe ziet de governance-omgeving rondom LBBO eruit?

Wanneer wordt gekeken naar de governance-omgeving van LBBO, kan worden gesteld dat op operationeel vlak bij kabels en leidingen bijna sprake is van “één werkvloer”. De onderlinge bereikbaarheid is groot, en eenieder kent elkaar. Mensen veranderen soms van positie, maar blijven in het netwerk in een andere hoedanigheid. Dit resulteert in een hoge mate van vertrouwen en

coöperativiteit binnen het netwerk. Tevens is er sprake van een structureel bilateraal overleg tussen het Havenbedrijf en LBBO, omdat het havengebied een bijzondere plek inneemt in Rotterdam.

Door de grotere druk op de ondergrond gelden in het havengebied soepelere regels omtrent afstanden tussen kabels en leidingen. Wanneer op het gebied van kabels en leidingen een probleem ontstaat, wordt een gelegenheidsnetwerk opgezet om een oplossing te zoeken. Echter, omdat dit nieuwe netwerk een voortvloei is van een veel ouder netwerk, blijft de geschiedenis tussen actoren, het vertrouwen en de sociale verhoudingen behouden.

Op het gebied van NGE ligt het netwerk anders. Het is namelijk dusdanig zeldzaam dat er een blindganger wordt gevonden bij een particulier, dat de gemeente bijna nooit haar netwerk hiervoor hoeft in te zetten. Dit betekent dat een netwerk elke keer weer met een schone lei begint. Echter is het hierdoor ook moeilijk om een vorm van routine te ontwikkelen wanneer een dergelijke casus zich opnieuw voordoet. Daardoor is het niet automatisch helder wie wanneer welke rol gaat krijgen. Dit gebrek aan duidelijkheid kan leiden tot verminderd commitment zolang een actor niets kan toevoegen in het netwerk. Ten slotte kan worden gesteld dat het netwerk rondom NGE automatisch kan rekenen op veel wederzijds vertrouwen, omdat het netwerk voornamelijk intern is en gemeentelijke partijen en de winnaar van de aanbesteding elkaar goed kent en de onderlinge expertise nodig heeft en vertrouwt.

Wat betekent de Omgevingswet voor de netwerkpositie van LBBO?

Zoals aangegeven is het doel van de Omgevingswet om meer integraliteit, participatie, bestuurlijke afwegingsruimte en een snellere besluitvorming. In Rotterdam wil men hieraan voldoen door eenieder vanaf het begin van de netwerkprocessen integraal uit te nodigen. Dit betekent dat er voor LBBO meer kans is om vanaf het begin de kaders van de outcomes te scheppen en invloed uit te oefenen op het institutioneel design. Echter zijn er in een dergelijke netwerksetting ook meer partijen waarmee gestreden moet worden over institutioneel design en kaders van outcomes. Ten slotte zal er, vanwege de toename van actieve actoren in een netwerk, meer behoefte zijn aan boundary spanners. Hier kan LBBO een rol in spelen, vanwege het vele sociaal kapitaal en de beperkte machtspositie van LBBO ten opzichte van grote partijen zoals Cluster Stadsontwikkeling.

Hoe functioneren de netwerken van LBBO rondom ondergrondse ruimtelijke ordening?

De netwerken van LBBO rondom ondergrondse ruimtelijke ordening ontberen voor een groot gedeelte structureel overleg. Dit overleg is er wel met het HbR, vanwege de uitzonderlijke ondergrondse drukte in het havengebied en het belang van de haven voor de stad Rotterdam. Buiten dit overleg bestaat er een voornamelijk ‘slapend’ netwerk dat actief wordt wanneer een probleem zich voordoet. De onderlinge communicatielijnen zijn zeer kort en het onderling sociaal kapitaal is zeer hoog. De netwerken zijn te typeren als nagenoeg volledig horizontaal.

Welke vormen van sturing kan LBBO gebruiken om haar doelen te bereiken?

In het onderzoek is gebleken dat SNA, beïnvloedingsinstrumenten en boundary spanning allen gebruikt kunnen worden om een netwerkproces te sturen. De meest directe invloed op de outcomes kan worden uitgeoefend in het begin van het proces met beïnvloedingsinstrumenten. Daarmee kunnen de kaders worden geschapen waarbinnen een oplossing moet worden gevonden. Wanneer een succesvol coöperatief proces gewenst is kan boundary spanning een sleutelrol spelen in het creëren van vertrouwen en bereidheid om samen te werken en een eerlijk proces te borgen. Ten slotte kan met SNA een overzicht van de verhoudingen binnen het netwerk inzichtelijk worden gemaakt en kan het afbreukrisico van specifieke actoren worden vastgesteld op basis van het aantal connecties en mate van sociaal kapitaal tussen die connecties. Op basis daarvan kan ook een netwerk worden ingericht om machtsblokken te creëren of te neutraliseren.

Welke variabelen zijn van invloed op collaboratieve processen?

Wanneer gekeken wordt naar het model van Ansell & Gash (2008) lijkt het erop dat deze variabelen inderdaad invloed hebben op collaboratieve processen. Echter zijn enkele toevoegingen gewenst op basis van de bevindingen van dit onderzoek. In beide gevallen is gebleken dat beïnvloedingsinstrumenten van invloed kunnen zijn op starting conditions, institutioneel design, outcomes en een directe invloed kunnen hebben op het collaboratieve proces. SNA en boundary spanning hebben beiden invloed op institutioneel design, starting conditions en het collaboratieve proces, maar lijken geen invloed te hebben op outcomes.

Hoe kan netwerksturing worden geoptimaliseerd?

Om deze vraag te beantwoorden wordt het doel van netwerksturing opgesplitst. Wanneer het doel een specifieke uitkomst is, kan dit het beste worden bereikt door aan het begin van het proces de kaders te stellen met beïnvloedingsinstrumenten, zoals verordeningen en beleidsnota's. Hiermee kan de coöperatieve opzet behouden blijven en kan een garantie gecreëerd worden dat een mogelijke oplossing binnen de gestelde kaders valt.

Wanneer het doel procesgerelateerd is, kunnen meerdere vormen van sturing worden ingezet. Wanneer de wens slechts een goede samenwerking is, kan boundary spanning helpen om te fungeren als katalysator van vertrouwen en als borging van een eerlijk en open proces. Door gebruik van SNA kunnen eventuele tegenpolen bij elkaar worden weggehouden door aparte gesprekken te voeren. Hiermee kan LBBO een verbindende schakel vormen tussen onverenigbare groepen. Tevens kan het voorkomen van onderlinge verbindingen dienen om machtsblokken en blokkades te voorkomen. Wanneer geen afstemming binnen een groep plaatsvindt, kunnen actoren tegen elkaar worden uitgespeeld of kan extra druk worden opgelegd aan specifieke actoren. Bovendien kan het institutioneel design beïnvloed worden om actoren meer of minder macht te geven. Hoe opener een proces, hoe makkelijker een machtige partij te kwalificeren is als één van de velen die input geven. Wanneer een machtige partij eenzelfde doel aanjaagt als LBBO, kan een netwerk worden ingericht met een select gezelschap. Hierdoor kan de onbalans in machtsverhoudingen optimaal worden benut. Ten slotte kan ervoor gekozen worden om een overleg te laten mislukken als LBBO slechts meer legitimiteit wil om de eigen beslissing door te voeren. Door ongunstige samenstelling van het netwerk en het voeren van een discussie op core-beliefs kan een mislukt proces nagenoeg garanderen. Het daarna zelfstandig nemen van een besluit zal niet of nauwelijks leiden tot verlies van sociaal kapitaal en legitimiteit.

Dit brengt ons bij de beantwoording van de hoofdvraag: *Op welke manier kan LBBO met behulp van het gebruik van haar netwerk, na invoering van de Omgevingswet, haar doelen effectief bereiken met betrekking tot de Ondergrondse Ruimtelijke Ordening?*

Voor LBBO is het van belang om vroeg bij een netwerk betrokken te worden, zodat gestuurd kan worden op kaders voor de outcomes en institutioneel design. Dit zal nagenoeg automatisch gebeuren wanneer de gemeente haar voorgenomen werkwijze in de praktijk brengt. Op dat moment kan LBBO kiezen welke partners zij in het netwerk wil hebben en hoe open het proces zou moeten zijn. Daarin kan het LBBO zich afvragen of het netwerkproces al dan niet zou moeten slagen en op basis daarvan kunnen partners met veel of weinig onderling sociaal kapitaal worden gekozen. Door zelf netwerken te initiëren kan LBBO de regie houden over de inrichting en uitkomsten van het netwerk. Een succesvolle samenwerking op eigen gekozen gebieden leidt tot een nog hogere mate van sociaal kapitaal, hetgeen kan helpen wanneer LBBO betrokken wordt in een netwerk wat zij niet zelf heeft geïnitieerd. Vanwege de nieuwe uitdagingen rondom de ondergrond en de aankomende Omgevingswet kan LBBO netwerken opstarten waarbinnen preventief kan worden gesproken over het op de schop gaan van verworvenheden. Wanneer dit proces slaagt creëert LBBO in de toekomst meer beleidsruimte voor zichzelf zonder het opgebouwde sociaal kapitaal te verliezen of veel weerstand te krijgen, omdat de belanghebbenden mede-eigenaar zijn van het besluit om deze verworvenheden aan te passen.

6.2 Wetenschappelijke reflectie

Aan het begin van het onderzoek zijn een drietal variabelen als aanvulling op het model van Ansell & Gash (2007) over collaboratieve processen voorgesteld. Allereerst zullen beïnvloedingsinstrumenten worden belicht. Voorts wordt het SNA en bijbehorende netwerkbeïnvloeding behandeld. Daarna wordt afgesloten met de toegevoegde waarde van boundary spanning.

Zoals ook in de tabel van paragraaf 5.2 te zien is, kunnen beïnvloedingsinstrumenten gebruikt worden om invloed uit te oefenen op het institutioneel design, de starting conditions en het collaboratief proces. Een onverwacht effect was hoe beïnvloedingsinstrumenten gebruikt kunnen worden om de outcomes van tevoren al in te kaderen. Wel is tevens duidelijk geworden dat het gebruik van beïnvloedingsinstrumenten alleen aan het begin van het proces kan worden gebruikt zonder schade op te lopen in het sociaal kapitaal. Wanneer het proces al op gang is, wordt het

gebruik van beïnvloedingsinstrumenten doorgaans niet op prijs gesteld. Door de grote invloed op het proces én de outcomes is het een waardevolle toevoeging op het model van Ansell & Gash.

SNA en gerelateerde netwerkbeïnvloeding lijken invloed te hebben op institutioneel design, starting conditions en collaboratief proces. Er kan voornamelijk invloed uitgeoefend worden op de toegankelijkheid van het netwerk en de informatiepositie van actoren. Daarmee kan ook het afbreukrisico worden geminimaliseerd. Daarnaast kan het collaboratief proces (commitment) worden beïnvloed door het bij elkaar brengen van actoren en eigenaarschap bij eenieder te ontwikkelen. Door deze invloeden is het raadzaam om SNA bijbehorende netwerkbeïnvloeding toe te voegen aan het model van Ansell & Gash.

Boundary Spanning heeft geen invloed op de outcomes, maar wel op het collaboratief proces. De boundary spanner kan een sleutelrol spelen bij een deficit in vertrouwen. De aanwezigheid van een boundary spanner kan ook invloed hebben op de bereidheid van de deelnemers in het netwerk om mee te werken, omdat zij een groter vertrouwen krijgen in een eerlijk proces. Tevens kan het vertrouwen in het netwerk door niet-participanten vergroot worden door de boundary spanner, wat kan leiden tot meer acceptatie van het institutioneel design. Hiermee heeft de boundary spanner een kritieke rol in het vergroten van de slagingskansen van een collaboratief proces, en de meest waardevolle toevoeging op het model van Ansell & Gash.

6.3 Aanbevelingen

Maak beleidsnota's gebruiksklaar voor netwerksturing

Hoewel niet alle situaties overzien kunnen worden, kunnen directe doelen van LBBO geborgd worden in de beleidsnota's en verordeningen. Als voorbeeld kan het doel om te komen tot nul graafschades in een jaar gebruikt worden om een nieuw beleid, zoals het plaatsen van kabelgoten, worden gelegitimeerd. Dan kan daarna het netwerk worden ingezet om een plan te maken hoe dit te bereiken is. Hiermee wordt eigenaarschap van het afdelingsdoel gekweekt bij het netwerk, en wordt de aanpak van graafschades een gegeven in plaats van een eis.

Hou de relaties goed

Het sociaal kapitaal wat is opgebouwd kan de sleutel zijn tot het oplossen van vraagstukken waar LBBO afhankelijk is van het netwerk. Impopulaire maatregelen kunnen makkelijker worden geaccepteerd bij een hoge mate van sociaal kapitaal.

Zorg voor een contragewicht voor het havenbedrijf

Het havenbedrijf heeft de macht en de middelen om samenwerking van LBBO te forceren. LBBO kan zich in haar eentje zich naar niet/nauwelijks tegen wapenen. Door grote interne partners te betrekken wordt het machtsverschil meer rechtgetrokken, en hoeft LBBO minder vaak geforceerd te worden in een samenwerking die het misschien niet wil. En omdat de gemeente kan optreden als één entiteit, kan het havenbedrijf deze interne partners niet buiten een netwerk houden wanneer zij zaken doet met LBBO.

Zorg voor een goede relatie met het havenbedrijf

Door een dergelijke sterke partner te hebben buiten de gemeente om, kunnen gemeentelijke besluiten die LBBO slecht uitkomen makkelijker worden bestreden, zonder dat LBBO aan sociaal kapitaal hoeft in te boeten. LBBO kan in een dergelijke situatie aangeven dat ook haar netwerk tegen een dergelijk besluit is.

Pas op voor netwerkcorruptie

Netwerkcorruptie treedt op wanneer het belang van het netwerk voor het algemeen belang gaat. LBBO blijft de taak hebben het algemeen belang te blijven behartigen. Wanneer dat uit het oog raakt, kan het raadzaam zijn om het lidmaatschap van het betreffende netwerk te heroverwegen of bij te sturen.

Gebruik de Omgevingswet om vroegtijdig betrokken te worden in nieuwe processen

Een netwerk kan aan het begin van het proces het makkelijkst gestuurd en samengesteld worden. De Omgevingswet vereist een integrale aanpak. Daardoor is het niet meer nodig om te wachten tot LBBO om input wordt gevraagd. LBBO kan zich onder het mom van een integrale aanpak direct in het netwerk voegen wanneer er enige vorm van raakvlak is.

Verbind personen aan de specifieke opbouw van sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal is persoonsgebonden. Maak dus gebruik van mensen die zich zo coöperatief mogelijk opstellen, en mensen die weerstand bieden. Hierdoor kan weerstand geboden worden door iemand met minder sociaal kapitaal, zodat het sociaal kapitaal van de ander behouden blijft. Wanneer gaat stoppen in zijn/haar functie, regel dan tijdig de introductie van een vervanger in dat netwerk, zodat het sociaal kapitaal ook kan worden opgebouwd.

7 Afkortingenlijst

Afkortingen	Volledige benaming
ACF	Advocacy Coalition Framework
CDV	Claes de Vrieselaan
EOD	Explosieven Opruimingsdienst
HbR	Havenbedrijf Rotterdam
LBBO	Leidingenbureau & Beheer Ondergrond
NGE	Niet Gesprongen Explosieven
OCE	Opsporing Conventionele Explosieven
PNA	Policy Network Analysis
SNA	Social Network Analysis

8 Literatuurlijst

- Allmendinger, P., & Haughton, G. (2009). Soft Spaces, Fuzzy Boundaries, and Metagovernance: The New Spatial Planning in the Thames Gateway. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 41(3), 617-633. doi:10.1068/a40208
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (1991). Agenda Dynamics and Policy Subsystems. *The Journal of Politics*, 53(4), 1044-1074. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2131866>
- Berardo, R., & Scholz, J. T. (2010). Self-Organizing Policy Networks: Risk, Partner Selection, and Cooperation in Estuaries. *American Journal of Political Science*, 54(3), 632-649. doi:10.1111/j.1540-5907.2010.00451.x
- Bewoners Claes de Vrieselaan 27 t/m 29. (2017). *Ruiming Blindganger*. Rotterdam, NL.
- Bovens, M., Hart, P. ', & Twist, M. J. (2004). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York, NY: Oxford University Press.
- Carlsnaes, W. (1992). The Agency-Structure Problem in Foreign Policy Analysis. *International Studies Quarterly*, 36(3), 245. doi:10.2307/2600772
- Chin, W. W., Salisbury, W. D., Pearson, A. W., & Stollak, M. J. (1999). Perceived Cohesion in Small Groups. *Small Group Research*, 30(6), 751-766. doi:10.1177/104649649903000605
- Clarc. (2017). *Raming economische schade onbedoelde detonatie Claes de Vrieselaan in huidige situatie*. Rotterdam, NL.
- Clarc. (n.d.). *Raming economische schade onbedoelde detonatie Claes de Vrieselaan tijdens ruiming*. Rotterdam, NL.
- Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491. doi:10.2307/259291
- Edelenbos, J., & Meerkerk, I. V. (2016). *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-organization and Participation in Public Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Freeman, L. (2008). Social Network Analysis. Doi:10.4135/9781446263464
- Fugate, B. S., Thomas, R. W., & Golicic, S. L. (2012). The impact of coping with time pressure on boundary spanner collaborative behaviors. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(7), 697-715. doi:10.1108/09600031211258156
- Fung, A. (2008). Democratizing the Policy Process. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199548453.003.0033

- Fung, A. (2009). *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. Brooklyn, NY: Verso.
- Gemeente Rotterdam. (2016). *Afhandeling voorziene schade aan panden a.g.v. de werkzaamheden naar de vermeende blindganger onder pand 27*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (2016). *Risicodossier blindganger Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Advies aanpak mogelijke blindganger Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Ruiming Blindganger Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Beantwoording vragen Ombudsman*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (n.d.). *Besluitenproces Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (n.d.). *Informatieavond bewoners Claes de Vrieselaan 23, 25, 27, 29, 31, 33*. Rotterdam, NL.
- Gemeente Rotterdam. (n.d.). *Plofpolis Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Gerrits, L. (2013). *Punching Clouds: An Introduction to the Complexity of Public Decision-Making*. NJ: Isce Pub.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. London, NY: Routledge.
- Hufty, M. (2008). The Governance Analytical Framework. *Political Science*.
- Iedema, R. A., & Wiebinga, P. (2010). *Profiel van de Nederlandse overheid: organisatie, beleid en besluitvorming*. NY.
- Jessop, B. (2004). Multi-level Governance and Multi-level Metagovernance Changes in the European Union as Integral Moments in the Transformation and Reorientation of Contemporary Statehood. *Multi-level Governance*, 49-74. doi:10.1093/0199259259.003.0004
- Jessop, B. (n.d.). Metagovernance. *The SAGE Handbook of Governance*, 106-123. doi:10.4135/9781446200964.n8
- Kamerstukken II, 33962, nr. 3*. (2014, 18 juni)
- Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York, NY: Pearson College Division.
- Kooiman, J., & Jentoft, S. (2009). Meta-Governance: Values, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices. *Public Administration*, 87(4), 818-836. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01780.x
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. *Academy of Management Review*, 3(1), 40-50. doi:10.5465/amr.1978.4296354

- Marsden, P. V., Wellman, B., & Berkowitz, S. D. (1989). Social Structures: A Network Approach. *Social Forces*, 68(2), 643. doi:10.2307/2579265
- Marsh, D., & Smith, M. (2000). Understanding Policy Networks: Towards a Dialectical Approach. *Political Studies*, 48(1), 4-21. doi:10.1111/1467-9248.00247
- Moody, J., & White, D. R. (2003). Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review*, 68(1), 103. doi:10.2307/3088904
- Mos Grondmechanica B.V. (2016). *Funderingsonderzoek Claes de Vrieselaan 27/29 / Rotterdam / 1600933*. Rhoon, NL.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation*. University of California Press.
- Rein, M., & Schon, D. (1991). Frame-reflective policy discourse. *Social Sciences and Modern States*, 262-289. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511983993.012>
- Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (2019). The Advocacy Coalition Framework. *Theories of the Policy Process*, 189-220. doi:10.4324/9780367274689-7
- Saricon. (2015). *Briefrapportage Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Saricon. (2015). *Inzet chemisch langevertragingstokers luchtaanval Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Slingerland, W. (2018). Network corruption: when social capital becomes corrupted: Its meaning and significance in corruption and network theory and the consequences for (EU) policy and law.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. doi:10.1016/s0149-2063_03_00025-4
- Starreveld, P. A. (2018). *Verslaglegging van psychologisch onderzoek*. NY.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(55), 17-28. doi:10.1111/1468-2451.00106
- Stone, D. (2012). *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. New York, NY: W. W. Norton.
- Stone, D. A. (1989). Causal Stories and the Formation of Policy Agendas. *Political Science Quarterly*, 104(2), 281. doi:10.2307/2151585
- Susskind, L. E., & Cruikshank, J. L. (2017). What Is Consensus? *Multi-Party Dispute Resolution, Democracy and Decision-Making*, 305-322. doi:10.4324/9781315248592-11

- TNO. (2017). *Effecten bom onder de Claes de Vrieselaan 27*. Rotterdam, NL.
- TNO. (2017). *Dimensionering afscherming bomruiming Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1979). Characteristics and External Orientation of Boundary Spanning Individuals. *Academy of Management Proceedings, 1979(1)*, 205-209. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1979.4976133>
- Van den Herik. (2015). *Projectplan oppervlakedetectie tuinen Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Van den Herik. (2015). *Projectplan dieptedetectie tuinen Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Van den Herik. (2015). *Voortgangsrapportage oppervlakedetectie tuinen Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Van den Herik. (2015). *Voortgangsrapportage dieptedetectie tuinen Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Van den Herik. (2016). *Procesverbaal van Oplevering detecties Claes de Vrieselaan*. Rotterdam, NL.
- Van den Herik. (n.d.). *Offerte OCE detectie onder woning Claes de Vrieselaan 27B te Rotterdam*. Sliedrecht, NL.
- Van den Herik. (n.d.). *Stappenplan v2 detectiewerkzaamheden Claes de Vrieselaan te Rotterdam*. Sliedrecht, NL.
- Wart, M. V., & Suino, P. (2017). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. London, England: Routledge.
- Whitehead, M. (2003). 'In the shadow of hierarchy': meta-governance, policy reform and urban regeneration in the West Midlands. *Area, 35(1)*, 6-14. doi:10.1111/1475-4762.00105
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration, 80(1)*, 103-124. doi:10.1111/1467-9299.00296