

Aanpakken is ook soms loslaten

Een kwalitatief onderzoek naar de perceptie van netwerkpartners over de sturing van de Gemeente Rotterdam in het netwerk Gezond010

The logo of the Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, featuring the word "Erasmus" in a stylized, cursive script.

Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences

The logo of the Gemeente Rotterdam, featuring a stylized blue and green 'R' with a bird-like shape, followed by the text "Gemeente Rotterdam" in a blue sans-serif font.

Hedi Westerduin
515561
10-08-2020

Titelblad

Titel: Aanpakken is ook soms loslaten.
Ondertitel: Een kwalitatief onderzoek naar de perceptie van netwerkpartners over de sturing van de Gemeente Rotterdam in het netwerk Gezond010.

Student: Hedi Westerduin
Studentnummer: 515561

Opleiding: Master Bestuurskunde
Specialisatie: Beleid en Politiek
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen

Eerste lezer: Prof. dr. M. W. van Buuren
Tweede lezer: M. M. J. Hermus MSc

Onderzoeksorganisatie: Gemeente Rotterdam
Organisatiecluster: Maatschappelijke Ontwikkeling
Afdeling: Publieke Gezondheid, Welzijn en Zorg
Stagebegeleider: Manon Michielsen

Jaar: 2020
Datum: 10 augustus

Dankwoord

Met het schrijven van deze scriptie komt een einde aan mijn studieperiode. Een periode die ik ooit begon met een propedeuse psychologie, vervolgde met een bachelor culturele antropologie en uiteindelijk afsloot met een master bestuurskunde. Het was een vreemde tijd om deze fase van mijn leven af te sluiten. Ik had me voorgenomen alles heel bewust mee te maken. Toch lijkt het einde nu plotseling daar. Ik kan dan ook niet anders dan toch een zekere leegte voelen. Als ik denk aan de collegebanken waar ik in september voor het eerst in jaren, niet meer zal zitten. Tegelijkertijd geeft het me lucht en kijk ik uit naar verandering. Het schrijven van mijn scriptie was in het bijzonder een intensief proces waar ik ontzettend veel van heb geleerd. Ik wil dan ook een aantal personen bedanken die in dit proces hebben bijgedragen.

Allereerst grote dank aan alle respondenten die voor dit onderzoek tijd hebben vrijgemaakt en voor de boeiende gesprekken die uit de interviews voort kwamen. Dank ook aan mijn collega's binnen de gemeente, die mij de eerste weken in het 'echt' en daarna ook online, deelgenoot maakte van het team. In het bijzonder grote dank aan Manon, voor de warmte waarmee je me binnenhaalde, aan de hand nam en liet kennismaken met de gemeente en voor je fijne begeleiding tijdens mijn stage. Karin, dankjewel voor het delen van je kennis en je hulp in mijn onderzoeksproces. Nicole, bedankt voor je interesse en betrokkenheid vanaf dag één. Dan wil ik graag Arwin bedanken voor zijn verhelderende inzichten, waardevolle feedback en bemoedigende woorden.

Lieve familie en vrienden. Bedankt dat jullie er voor mij waren. Soms moesten jullie mij even zoeken. Voor een aantal een persoonlijk woord. Lieve Bente, bedankt voor alle momenten en ontwikkelingen die we delen. Ik zou het niet zonder je willen meemaken. Papa en mama, jullie hebben deze periode intensiever met mij beleefd dan ik van tevoren had verwacht. Bedankt voor jullie onvoorwaardelijke liefde en vertrouwen. Lieve Thieu, jij geeft me lucht en licht. Je plukte me op wanneer ik dat zelf niet kon. Manon, Bruno en Sophia, ik ben dankbaar dat ik de afgelopen twee jaar zo intensief met jullie heb mogen meemaken. Ik had niet kunnen hopen dat bestuurskunde mij jullie zou brengen.

Managementsamenvatting

De gemeente Rotterdam heeft een belangrijke taak op het gebied van de gezondheid van haar inwoners. Echter, veel factoren die van invloed zijn op de gezondheid van Rotterdammers bevinden zich ook buiten de directe invloedssfeer van de gemeente of het volksgezondheidsbeleid. Deze invloeden spelen zich af op het snijvlak tussen verschillende organisaties, die over de nodige kennis en middelen beschikken om verschillende determinanten van gezondheid te beïnvloeden. Om meer impact te hebben heeft de gemeente Rotterdam het netwerk Gezond010 opgezet, waarin de samenwerking wordt gezocht met (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en initiatieven voor een gezonder Rotterdam voor alle inwoners.

In de hedendaagse netwerksamenleving gaat overheidssturing steeds vaker niet meer alleen uit van regievoering, maar van het opnieuw uitvinden van verhoudingen met andere actoren. De opkomst van netwerksturing als sleutelbegrip in het publieke domein, betreft een onderzoeksveld waarin nog veel te ontdekken is. Het creëren van een netwerk is een relatief nieuwe aanpak voor de gemeente Rotterdam. Netwerksamenwerking omvat een interactief proces, en heeft gevolgen voor de wijze waarop de gemeente opereert. Met Gezond010 geeft de gemeente sturing door partijen te samen te brengen en uitwisseling te stimuleren. De gemeente kan deze beweging deels in gang zetten en ondersteunen, maar de inzet en energie van andere partijen is nodig om netwerkdoelen te realiseren. De ambitie is om duurzame netwerkrelaties te creëren en de samenwerking met- en tussen netwerkpartners te versterken. De gemeente streeft naar een invulling van haar rol binnen het netwerk die dit proces activeert en ondersteunt. De centrale vraagstelling die hier uit voortkomt luidt als volgt: *Op welke manier geeft de gemeente Rotterdam haar rol in het netwerk Gezond010 vorm, in hoeverre past deze rol bij de kenmerken van dit netwerk en op welke wijze kan deze rol worden geoptimaliseerd?*

Dit onderzoek betreft een kwalitatieve studie naar de sturing binnen het netwerk Gezond010 en de invloed hiervan op het samenwerkingsproces dat tussen de gemeente en netwerkpartners tot stand komt. Vanuit de perceptie van netwerkpartners is op basis van diepte interviews onderzocht welke rol van de gemeente zou leiden tot de invulling van een sturingsstrategie die past bij de ambitie van het netwerk. De sturing is onderzocht in relatie tot vier netwerkcondities die op basis van de literatuur zijn onderscheiden: de omvang van het netwerk, vertrouwen, doelconsensus en netwerkcompetenties. In het onderzoek zijn respondenten betrokken die wel en geen onderdeel zijn van een satelliet, waardoor de perceptie van partners op twee niveaus in kaart is gebracht: netwerk breed en sub niveau. Uit het onderzoek komt naar voren dat de ervaren condities in relatie tot de sturing belangrijk inzicht geven in de wijze waarop de gemeente haar rol in het netwerk effectief vorm kan geven.

Als initiator van Gezond010 vervult de gemeente een coördinerende rol binnen het netwerk. De gemeente is het centrale aanspreekpunt voor potentiële en betrokken partners en zet actief in op het verzamelen van initiatieven, het ophalen van motivatie bij partners en het verkennen van de mogelijkheden tot samenwerking. Enerzijds wordt de actieve rol van de gemeente door partners nodig geacht om een beweging op gang te brengen en partijen te verbinden. Partners vinden het waardevol dat de gemeente met Gezond010 het initiatief heeft genomen en partijen actief heeft verzameld. Anderzijds hebben respondenten het gevoel dat de huidige vorm van coördinatie belemmerend is voor het ontstaan van horizontale netwerkrelaties. Het contact verloopt voornamelijk via de gemeente en respondenten ervaren weinig directe vormen van onderlinge interactie. Een belangrijke verklaring hiervoor ligt in het ontbreken van een gevoel van gedeeld eigenaarschap. Dit leidt er toe dat partners netwerk breed (nog) niet actief worden, terwijl de gemeente juist op zoek is naar initiatief vanuit het netwerk en samenwerking tussen partners onderling. Dit spanningsveld kan verklaard worden vanuit de onduidelijkheid die door netwerkpartners wordt ervaren met betrekking tot de invulling van hun eigen rol in het netwerk. Partners willen graag meer samenwerken, maar over het algemeen geldt dat

zij niet over de nodige netwerkcompetenties beschikken om de samenwerking netwerk breed op eigen kracht vorm te geven. De omvang van het netwerk speelt hierin een belangrijke rol. Aan de ene kan ligt de kracht van het netwerk in haar breedte; de complexiteit van gezondheidsvraagstukken vraagt om een overkoepelende aanpak en het tot stand komen van onverwachte ontmoetingen en innovatieve samenwerkingsvormen. Aan de andere kant leidt de omvang van het netwerk er toe dat partners elkaar moeilijk vinden. Netwerk breed ervaren partners een lage mate van binding en zijn netwerkdoelen diffuus, waardoor het bereiken van doelconsensus en het vinden van aanknopingspunten voor partners lastig blijkt. Op dit vlak komt een belangrijk verschil uit het onderzoek naar voren tussen partners die wel en geen onderdeel zijn van een satelliet. Op het sub niveau blijkt dat partners elkaar beter vinden en een hogere mate van betrokkenheid en doelconsensus ervaren wanneer de samenwerking zich centreert rondom een concreet thema. Partners ervaren meer gevoel van herkenning onderling en het gedeelde belang is hen duidelijker. Daarnaast voelen zij zich meer competent om zowel inhoudelijk bij te dragen vanuit hun expertise met betrekking tot het thema, als om sturing te geven aan de samenwerking. Onder partners die geen onderdeel zijn van een satelliet heerst behoefte om overkoepelende netwerkdoelen te vertalen naar concrete opgaven om scherper in kaart te brengen op welke wijze zij zowel individueel als collectief kunnen bijdragen aan het realiseren van netwerkdoelen.

Netwerkpartners hebben behoefte aan meer samenwerking op sub niveau, zonder het idee van een overkoepelend netwerk los te laten. In de gewenste ontwikkeling speelt het schaalniveau waarop de gemeente en netwerkpartners zich tot elkaar verhouden een belangrijke rol. Belangrijk in de vormgeving van haar rol is dat de gemeente haar eigen belang duidelijk heeft en daarbij een sturingsstrategie kiest die goed past bij de ambitie van het netwerk. De waarde van het overkoepelende netwerk ligt voor respondenten in het ontstaan van onverwachte ontmoetingen en nieuwe verbanden. Netwerk breed zien partners een belangrijke rol voor de gemeente als verbinder en facilitator: de gemeente heeft de sociale kaart en het overzicht op alle partijen en ontwikkelingen in de stad. Door haar overkoepelende positie en capaciteiten om op de hele breedte te opereren, beschouwen partners de gemeente als de meest geëigende partij voor deze verbindende rol. Het netwerkniveau is voor partners te omvangrijk om de samenwerking met anderen op eigen kracht vorm te geven. Tegelijkertijd willen partners zich meer actief betrokken voelen in de vormgeving en invulling van het netwerk. Partners zijn van mening dat de gemeente niet te veel regie moet willen nemen, maar juist de kracht van partners meer moet benutten. Om partners te mobiliseren en hen in staat te stellen sturing te geven aan hun eigen rol in het netwerk, is het van belang dat de condities gecreëerd worden die hen hierin faciliteren. Door op netwerkniveau een infrastructuur te creëren waarin ontmoeting, uitwisseling en verbinding gestimuleerd wordt, kan de gemeente sturing geven aan dit proces. Het gezamenlijk formuleren van concrete speerpunten en openheid over verwachtingen worden als belangrijke bouwstenen beschouwd om deze ontwikkeling te stimuleren. Het organiseren van samenwerking op sub niveau draagt bij aan het opbouwen van horizontale netwerkrelaties en het versterken van interactie en samenwerking tussen partners onderling.

In lijn met de onderzoeksbevindingen en conclusies kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd aan de Gemeente Rotterdam met betrekking tot de invulling van haar rol in het netwerk. De rode lijn gaat over het stimuleren van gedeeld eigenaarschap en het creëren van netwerkcondities die partners activeren invulling te geven aan hun eigen rol in het netwerk. In totaal zijn de volgende vijf aanbevelingen op basis van de interviews tot stand gekomen:

- 1: Draag de doorontwikkeling van het netwerk actief uit als een gezamenlijk proces.
- 2: Creëer betekenisvolle tussenlagen.
- 3: Breng kartrekkers in positie om een sturende rol te vervullen.
- 4: Creëer ruimte voor interactie en faciliteer ontmoeting tussen partners onderling
- 5: Vier de successen samen.

Inhoudsopgave

Titelblad.....	2
Dankwoord	Error! Bookmark not defined.
Managementsamenvatting	4
Inhoudsopgave	Error! Bookmark not defined.
Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1. Doelstelling	9
1.2.2 Vraagstelling.....	9
1.3 Relevantie.....	9
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	9
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
Theoretisch kader.....	11
2.1 Dynamiek in overheidssturing.....	11
2.1.1 Overheidssturing in de netwerksamenleving	11
2.1.2 Beleidsnetwerken	13
2.1.3 De netwerkende overheid.....	13
2.2 Netwerksturing.....	14
2.2.1 Verschillende vormen van netwerksturing	14
2.2.2 Netwerkcondities.....	15
2.3 Conceptueel model	18
Methodologie.....	20
3.1 Onderzoeksontwerp.....	20
3.1.1 Onderzoeksstrategie.....	20
3.1.2 Onderzoeksmethoden.....	20
3.2 Data-analyse	22
3.2.1 Data-analyse en resultaatverwerking	22
3.2.2 Operationalisering	22
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid	23
3.3.1 Validiteit	23
3.3.2 Betrouwbaarheid.....	24
Empirische bevindingen en analyse	25

4.1. Het netwerk Gezond010	25
4.2 Netwerkcondities	26
4.2.1 Omvang van het netwerk	26
4.2.2 Vertrouwen	27
4.2.3 Doelconsensus	28
4.2.4 Netwerkcompetenties	30
4.2.5 Deelconclusie	31
4.3 Netwerksturing.....	32
4.3.1 Perceptie op de huidige sturing	32
4.3.2 Perceptie op de gewenste sturing	33
4.3.3 Deelconclusie.....	34
Conclusie	36
5.1 Conclusie	36
5.2 Aanbevelingen.....	38
Discussie en reflectie	40
6.1 Discussie	40
6.2 Reflectie.....	41
Referenties	42
Bijlagen	46
Bijlage 1 Interviewgide partners Gezond010	46
Bijlage 2 Interviewgide intern Team Gezond010	49
Bijlage 3 Codeerschema en operationalisering	50

Inleiding

Rotterdam staat voor complexe opgaven op het gebied van gezondheid. De stad wordt gekenmerkt door een groeiende, diverse bewonerssamenstelling en er bestaan grote verschillen tussen inwoners op gezondheidsvlak. De gezondheidscijfers in Rotterdam blijven achter ten opzichte van de rest van het land. De dubbele vergrijzing die zich in de komende jaren verder zal ontploegen stelt de hele samenleving voor nieuwe opgaven. De gemiddelde pensioenleeftijd neemt al lange tijd toe, waardoor werken aan vitaliteit en duurzaamheid kernbegrippen zijn geworden. Inzetten op preventie om de gezondheid van Rotterdammers te bevorderen en te beschermen, staat hoog op de agenda van de gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2019).

De complexiteit van publieke gezondheidskwesties houdt verband met de verschillende determinanten die van invloed zijn op de gezondheid van Rotterdammers, zoals individuele leefstijlfactoren, culturele en sociaaleconomische factoren, omgevingsfactoren en sociale netwerken (Peters et al., 2017; Gemeente Rotterdam, 2019). De gemeente Rotterdam heeft een belangrijke taak op het gebied van de gezondheid van haar inwoners. Het is de gemeente die direct invloed heeft op de leefomgeving. Echter, veel van deze factoren bevinden zich ook buiten de directe invloedssfeer van de gemeente of het volksgezondheidsbeleid. Inwoners van Rotterdam zijn zelf verantwoordelijk voor hun gezondheid en het maken van gezonde keuzes binnen de grenzen van hun mogelijkheden en leefomgeving. Andere partijen beschikken daarnaast over de nodige kennis en middelen om verschillende determinanten van gezondheid te beïnvloeden (Gemeente Rotterdam, 2019). Om meer impact te hebben heeft de gemeente Rotterdam het netwerk Gezond010 opgezet. Met het netwerk wil de gemeente een duurzame gezondheidsbeweging tot stand brengen in het kader van complexe gezondheidsvraagstukken en de hoge maatschappelijke kosten die daar mee gepaard gaan. De concrete opgave achter de doorontwikkeling van het netwerk is het Rotterdams preventieakkoord, dat de uitwerking vormt van het Nationaal Preventieakkoord gecombineerd met de gemeentelijke Nota Gezondheid 2020-2024. *Gezond010: het akkoord* vormt de basis voor de uitwerking van deze doelen in de komende jaren door in te zetten op gezondheidswinst voor alle Rotterdammers en een gezonde basis te leggen voor toekomstige generaties. Onderdeel van de kerninzet van het akkoord is het benutten van de kracht en energie van stedelijke partners om deze ambitie te realiseren. Deze aanpak berust op de veronderstelling dat het hebben van impact op grote groepen inwoners van Rotterdam, vraagt om de inzet van verschillende partijen. De ambitie is om het netwerk in de komende jaren uit te breiden en te intensiveren (Gemeente Rotterdam, 2019: 9).

1.1 Aanleiding

Het creëren van een netwerk is een relatief nieuwe aanpak voor de gemeente Rotterdam. Anders dan sturing door middel van regelgeving, subsidies of opdrachten, omvat netwerksturing een interactief proces dat gevolgen heeft voor de wijze waarop de gemeente opereert (Van der Steen et al., 2014; Gemeente Rotterdam, 2019). Via het netwerk zet de gemeente haar beschikbare instrumenten in om partijen te samen te brengen en uitwisseling te stimuleren, en daarmee tevens te sturen op het realiseren van haar eigen doelstellingen (Gemeente Rotterdam, 2019). De gemeente kan deze beweging deels in gang zetten en ondersteunen maar de inzet en energie van andere partijen is nodig om netwerkdoelen te realiseren. Dit leidt tot nieuwe samenwerkingsvormen. Volgens de Raad van het Openbaar Bestuur (2012) is de kern van het sturen in netwerken dat partijen zich zelf, uit eigen beweging en motivatie inzetten, waarbij de verantwoordelijkheid over het proces en de uitkomsten worden gedeeld (ROB, 2012). Een belangrijke uitdaging voor de gemeente ligt in dat wat Bekkers (2012) veronderstelt als de nevenschikte positie van de overheid in een netwerkcontext. De gemeente wil meebewegen in de dynamiek van het netwerk, maar behoudt tegelijkertijd een bijzondere positie en verantwoordelijkheid voor het publieke domein. Deze ambiguïteit stelt de gemeente Rotterdam voor de uitdaging zich in de vormgeving van haar rol in het netwerk, op een nieuwe manier tot andere actoren te verhouden (Van der Steen et al., 2014).

1.2 Probleemstelling

De gemeente Rotterdam beseft dat het netwerk de inzet en betrokkenheid van andere partijen vereist, maar dat een actieve en gerichte inzet vanuit de gemeente wel kan bijdragen aan het tot stand komen, de groei en de ontwikkeling ervan (Gemeente Rotterdam, 2019). De vraag die hieruit voortkomt is wat dit betekent voor de rol van de gemeente. Wat moet de gemeente kunnen om het samenwerkingsproces goed te ondersteunen en deels ook te kanaliseren? Verbonden aan deze vraag is de dynamiek tussen enerzijds het ontwerpen van kaders om de samenwerking te coördineren om concrete doelstellingen te realiseren, en anderzijds als ‘partner onder de partners’ samen te werken en de energie van de partijen uit de stad te faciliteren. In dit kader houdt dit onderzoek zich bezig met de vraag welke rol zou leiden tot goede samenwerking en welke strategieën gebruikt kunnen worden om het netwerk verder vorm te geven, uit te bouwen en te intensiveren.

1.2.1. Doelstelling

In dit onderzoek is de sturing binnen het netwerk Gezond010 en de invloed hiervan op het samenwerkingsproces tussen de gemeente en netwerkpartners onderzocht. De gemeente Rotterdam heeft de ambitie om duurzame netwerkrelaties te creëren en de samenwerking met en tussen netwerkpartners te versterken, en streeft naar een invulling van haar rol binnen het netwerk die dit proces activeert en ondersteunt. Om invulling te geven aan een sturingsstrategie die past bij de ambitie van het netwerk, is het van belang om inzicht te krijgen in het perspectief van netwerkpartners en te achterhalen welke aspecten goed gaan, en welke knelpunten er liggen. De belang van de stem van netwerkpartners ligt ten slotte in de kern van wat het netwerk behelst. De centrale doelstelling van dit onderzoek betreft het verkrijgen van inzicht in de kenmerken van het netwerk Gezond010 in relatie tot de wijze waarop de sturing in het netwerk vorm krijgt, ten einde aanbevelingen te kunnen doen over de wijze waarop de Gemeente Rotterdam haar rol in het netwerk kan optimaliseren.

1.2.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier geeft de gemeente Rotterdam haar rol in het netwerk Gezond010 vorm, in hoeverre past deze rol bij de kenmerken van dit netwerk en op welke wijze kan deze rol worden geoptimaliseerd?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen opgesteld:

1. Op welke manier geeft de gemeente Rotterdam haar rol in het netwerk vorm?
2. Welke netwerkcondities kenmerken het netwerk Gezond010?
3. Hoe percipiëren netwerkpartners de huidige sturing binnen het netwerk?
4. Wat is de gewenste sturing binnen het netwerk?
5. Welke stappen kan de gemeente zetten om een sturingsstrategie vorm te geven die past bij de ambitie van het netwerk?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De politieke agenda bestaat vandaag de dag steeds meer uit onderwerpen waarover een groot gevoel van urgentie bestaat, maar waarvoor alleen oplossingen tot stand kunnen komen wanneer een veelheid aan partijen zich gezamenlijk inzet. Deze maatschappelijke vraagstukken worden als ‘complex’ aangeduid en bestaan op het snijvlak tussen verschillende (bestuurlijke) organisaties. In de hedendaagse netwerksamenleving wordt het publieke domein gekenmerkt door een veelheid aan partijen die naast de overheid actief zijn. Burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben

een grotere rol en meer verantwoordelijkheid gekregen in het publieke domein. Deze ontwikkeling heeft geleid tot de vervlechting van maatschappelijke structuren, waarin overheden, organisaties en individuen in toenemende mate afhankelijk van elkaar zijn (ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015). De netwerksamenleving stelt overheden voor nieuwe uitdagingen. Zo verandert de visie van overheden op hun eigen rol in de samenleving. Overheidssturing gaat niet meer alleen uit van regievoering, maar steeds vaker om het opnieuw uitvinden van verhoudingen met andere actoren. Deze partijen zijn veelal niet langer alleen vertrouwde, geïnstitutionaliseerde samenwerkingspartners, maar ook steeds vaker andere partijen die zelf initiatief nemen tot maatschappelijke verandering. Dit onderzoek is gepositioneerd tegen de achtergrond van deze dynamiek en kan als praktijk casus worden beschouwd van nieuwe samenwerkingsvormen tussen overheid en samenleving, die in het kader van maatschappelijke ontwikkelingen en toenemende complexiteit, een belangrijke rol in het publieke domein vervullen (ROB; 2012).

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

De veranderende rol van de overheid in relatie tot de netwerksamenleving staat volop in de belangstelling (Sørensen & Torfing, 2011; ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015; Klijn & Koppenjan, 2015). Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) stelt dat de overheid meer gebruik moet maken van het innovatief vermogen van de samenleving (Hajer, 2011). Ook volgens de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) moeten overheden in plaats van zelf te sturen, meer ruimte geven aan andere partijen om bij de dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (ROB, 2012). In de vakliteratuur bestaat groeiende aandacht voor de vraag hoe dergelijke innovaties in de publieke sector kunnen worden gestimuleerd. De huidige opvattingen in de wetenschappelijke literatuur schijnen licht op multi-actor samenwerking als een belangrijke innovatiestimulans (ROB, 2012; Van der Steen et al., 2014; Torfing, 2019). In het publieke domein worden netwerken steeds vaker ingezet als een belangrijk coördinatiemechanisme om in te spelen op de complexiteit in de samenleving en als beleidsinstrument voor het realiseren van overheidsdoelen (Sørensen & Torfing, 2011; Van der Steen et al., 2015). De opkomst van netwerksturing als sleutelbegrip in het publieke domein is relatief recent en betreft een onderzoeksveld waarin nog veel te ontdekken is (Koppenjan & Klijn, 2015; Sørensen & Torfing, 2017). De context waarin deze processen zich voltrekken is enerzijds ingebed in bestaande structuren en procedures en anderzijds aan constante maatschappelijke dynamiek onderhevig. Tot dieper begrip komen van de factoren en mechanismen die in deze processen een rol spelen en het toetsen van theorie in de praktijk, is van aanhoudend belang voor de ontwikkeling van dergelijke vormen van sturing. In dit kader wordt met dit onderzoek beoogd bij te dragen aan het begrip van de dynamiek in netwerken waarin overheden hun rol vormgeven en sturing zich ontvouwt in een constant proces van samenspel tussen verschillende actoren.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische fundering van dit onderzoek uiteengezet. Binnen dit hoofdstuk wordt ingegaan op de veranderende omgeving waarin overheden werken aan het realiseren van hun doelen, komen beleidsnetwerken aan bod en wordt ingegaan op de kenmerken van netwerken en de wijze waarop sturing in netwerken gestalte krijgt. In hoofdstuk 3 worden de keuzes omtrent de onderzoeksstrategie, de methoden en technieken verantwoord. Ook komt de analysemethode en de operationalisering aan bod en sluit dit hoofdstuk af met de bepaling van de betrouwbaarheid en validiteit. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksbevindingen geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het netwerk Gezond010 en de wijze waarop de gemeente Rotterdam haar rol in het netwerk vormgeeft. Ook worden de netwerkcondities vanuit het perspectief van partners uiteengezet en de perceptie op de huidige en gewenste sturing in samenhang geanalyseerd. Hoofdstuk 5 betreft de conclusie van het onderzoek en worden praktische aanbevelingen geformuleerd aan de gemeente Rotterdam. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met een discussie waarin de onderzoeksbevindingen worden geanalyseerd in relatie tot de theorie en een reflectie op het onderzoeksproces.

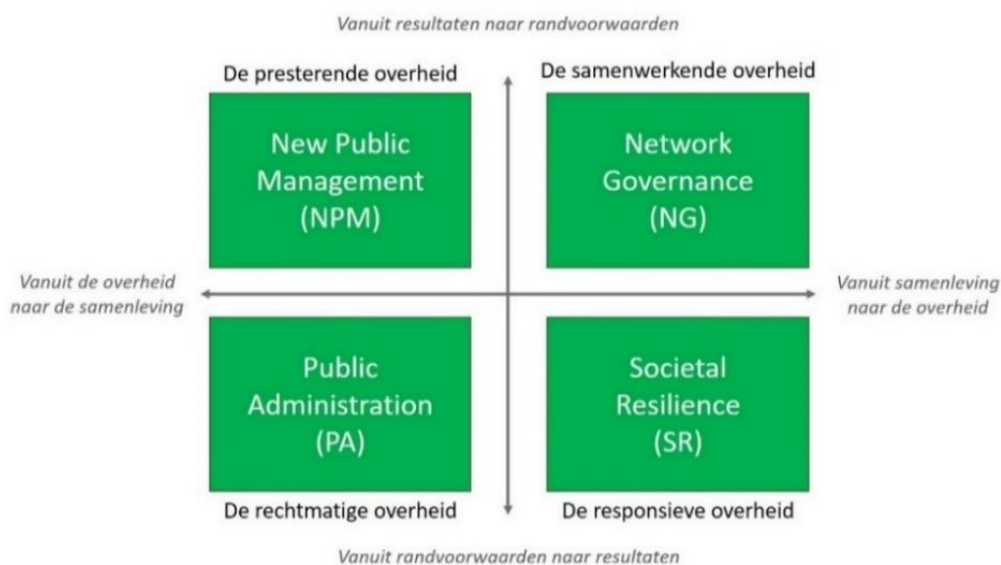
Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op relevante inzichten en concepten die de theoretische fundering van dit onderzoek vormen. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de veranderende omgeving waarin overheden werken aan de realisatie van hun doelen en wat dit betekent voor overheidssturing. In paragraaf 2.2 komt de wijze waarop sturing in netwerken gestalte krijgt aan bod en wordt ingegaan op de factoren die inzicht bieden in de samenhang binnen netwerken, aan de hand waarvan de effectiviteit van verschillende sturingsstrategieën kan worden verklaart. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model in paragraaf 2.3.

2.1 Dynamiek in overheidssturing

2.1.1 Overheidssturing in de netwerksamenleving

In de context van de hedendaagse netwerksamenleving komt publieke waarde steeds vaker in gevarieerde verbanden tussen overheid, markt en samenleving tot stand. De samenleving wordt in dit licht gezien als een stelsel van netwerken van verschillende actoren, waar de overheid er één van is (ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015). Echter, dit betekent niet dat de overheid haar publieke belang verliest. Wel verandert haar positie. De overheid behoudt bijzondere bevoegdheden en verantwoordelijkheden over het publieke domein, maar verliest vaker de mogelijkheid om anderen eenzijdig te sturen. Deze dynamiek kan worden geplaatst in een langere ontwikkeling in theorie en praktijk van overheidssturing (Van der Steen et al., 2015). Door middel van beleidsvorming- en uitvoering stuurt de overheid op de beïnvloeding van de samenleving en maatschappelijke ontwikkeling, aansluitend bij de doelstellingen die ze daarmee voor ogen heeft. Het sturend vermogen van de overheid betreft het vermogen om hulpbronnen te mobiliseren, op grond waarvan ze instrumenten kan inzetten om de gewenste ontwikkeling te beïnvloeden (Bekkers, 2012). Overheidssturing kan verschillende vormen aannemen, zoals het uitvoeren van wettelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, maar ook door het delen van informatie of expertise. Aan de keuze voor een bepaald beleidsinstrument liggen opvattingen ten grondslag over de wijze waarop sturing invulling krijgt. Deze veronderstellingen zeggen iets over de positie en rol van de overheid in relatie tot de samenleving (Bekkers, 2012; Van der Steen et al., 2015).



Figuur 2.1 Dynamiek in overheidssturing. Overgenomen uit Van der Steen et al. (2015)

Van der Steen et al. (2015) geven de dynamiek in overheidssturing weer in een schema waarin verschillende benaderingen worden onderscheiden (figuur 2.1). Alle vier de benaderingen hebben betrekking op overheidssturing als strategie om doelen te realiseren, al dan niet in interactie met de omgeving. Aan de linkerkant van de as vormt de samenleving de praktijk waarin overheidshandelen tot implementatie wordt gebracht. Public Administration (PA) gaat uit van een klassieke opvatting van overheidssturing en wordt gekenmerkt door een verticale, hiërarchische organisatiestructuur. Besluitvorming is daardoor veelal eenzijdig; hierdoor is er weinig invloed van actoren lager in de hiërarchie of van buiten de overheid. De overheid legitimeert deze positie doormiddel van wet- en regelgeving (Osborne, 2006; Stoker, 2006; Van der Steen et al., 2014). De opkomst van New Public Management (NPM) leidde tot de introductie van managementtechnieken uit de private sector in het publieke domein met als doel efficiëntie en effectiviteit te bewerkstelligen. Logge, hiërarchische structuren zouden plaatsmaken voor een dynamischere publieke sector, bestaande uit kleinere en flexibelere organisaties gericht op prestatie (Hood, 1991; Osborne, 2006; Sørensen & Torfing, 2011).

Overheidssturing vindt steeds vaker ook aan de rechterkant van het schema plaats. Traditionele, verticale vormen van sturing sluiten niet meer altijd aan op de context van de hedendaagse samenleving die veelal een horizontaal karakter heeft gekregen. Kenmerkend is de herinterpretatie van de rol van beleidsvorming- en uitvoering. Deze worden niet langer gezien als eenvoudige 'top down' processen. Een belangrijk verschil met de voorgaande sturingsbenaderingen is dat sturing steeds vaker betrekking heeft op een interactief proces, waarin publieke waarde ontstaat uit coproductie. Deze ontwikkeling wordt in de literatuur aangeduid met de verschuiving van *government* naar *governance*. De netwerksamenleving raakt hier aan de kern van de overheid en heeft gevolgen voor de wijze waarop de overheid zich organiseert om maatschappelijke opgaven aan te gaan (Bovaird, 2005; Van der Steen et al., 2015; Koppenjan & Klijn, 2015; Sørensen & Torfing, 2017; Sorrentino et al., 2018; Ayres, 2019). De focus op samenwerken leidt tot het ontwikkelen van sturingsconcepten zoals netwerksturing (NG). De nadruk ligt hierbij minder op het coördineren van beleidsvorming- en uitvoering, en meer op het vormgeven van de interactie tussen partijen. Overheidsdoelen staan nog steeds centraal, maar kunnen alleen gerealiseerd worden in samenwerking met de omgeving (Van der Steen, et al. 2015; Koppenjan & Klijn, 2015; Peters et al., 2017). Tegenover deze beweging van bovenaf, ontstaat ook initiatief uit eigen beweging vanuit de samenleving (SR). In het publieke domein komen allerlei partijen samen die publieke waarde produceren, waarbij de overheid haar centrale positie deelt met anderen, of in sommige gevallen zelfs loslaat. Ook hier is nog steeds sprake van overheidssturing, maar dan in de vorm van het meebewegen en verhouden tot andere actoren (ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015; Nederhand et al., 2016).

Deze sturingsbenaderingen vervangen elkaar niet, maar veranderen mee met de context, zoals de politiek-bestuurlijke context of maatschappelijke veranderingen. Het is van de context afhankelijk welke rol de overheid kan en wenst te vervullen (ROB, 2012). Waar overheidsorganisaties op bepaalde beleidsterreinen samenwerken in netwerken of zich terugtrekken, blijft reguleren een instrument dat overheidsorganisaties veelvuldig zullen inzetten. Van der Steen et al. (2015) noemen overheidssturing daarom een meervoudig concept. Een uitdaging voor overheden is de ambiguïteit tussen verschillende rolopvattingen. Overheidsorganisaties kunnen vanuit strategisch oogpunt verschillende rollen aannemen, maar rollen kunnen ook door elkaar lopen omdat de overheid onervaren is met een nieuwe rol en daardoor teruggrijpt op oude routines (Klijn & Koppenjan, 2000; Van der Steen et al., 2010). Inspelen op deze dynamiek en het kiezen van een passende rol en instrumentarium, is volgens Van der Steen et al. (2015) een van de grootste uitdagingen voor overheden in de hedendaagse samenleving.

2.1.2 Beleidsnetwerken

De erkenning van de grenzen van traditionele vormen van top-down sturing in het licht van toenemende complexiteit en dynamiek heeft geleid tot een verbreiding van interactieve vormen van sturing. In het publieke domein worden netwerken steeds meer erkend als levensvatbaar coördinatiemechanisme om in te spelen op complexiteit in de samenleving en als beleidsinstrument voor het realiseren van overheidsdoelen. De veronderstelling achter de groeiende aandacht voor netwerken is dat samenwerken leidt tot synergie en het behalen van wederzijds voordeel door het bundelen van krachten (Sørensen & Torfing, 2007, 2011; Klijn et al., 2010; Verweij et al., 2013; Van der Steen et al., 2015; Lucidarme et al., 2016). Samenwerking tussen publieke, semi-publieke en private organisaties kan ontstaan doordat verschillende partijen in de uitvoering van hun taken of realiseren van hun doelstellingen, ontdekken dat ze op elkaar aangewezen zijn. Netwerken kunnen van onderop, door netwerkleiden zelf worden geïnitieerd, of door een centrale actor die andere partijen vanuit een bepaalde doelstelling rekruteert, zoals vaak het geval is in de publieke sector (Hanf & Scharpf, 1978; Provan & Kenis, 2008). Provan en Kenis (2008) definiëren een *netwerk* als een samenstelling van drie of meer autonome organisaties die niet alleen samenwerken vanuit hun eigen doelstellingen, maar ook om collectieve doelstellingen te bereiken. In de praktijk ontstaan beleidsnetwerken rondom maatschappelijke vraagstukken die een beleidsmatige uitdaging vormen. Koppenjan en Klijn (2015) definiëren beleidsnetwerken als een web van min of meer stabiele patronen van interactie tussen autonome, maar onderling afhankelijke actoren, die zich clusteren rond een beleidsprobleem en de middelen die nodig zijn om daar op in te kunnen spelen. Sørensen en Torfing (2007) definiëren beleidsnetwerken als een horizontale samenstelling van onderling afhankelijke actoren, die middels zelfregulering samenwerken binnen de grenzen van het netwerk en gezamenlijk een bijdrage leveren aan de realisatie van publieke doelen. Ansell en Gash (2008) gebruiken de term *collaborative governance* om te verwijzen naar netwerksamenwerking als vorm van overheidssturing, door het rechtsreeks betrekken van niet-publieke actoren in een collectief besluitvormingsproces dat gericht is op het vormgeven of uitvoeren van overheidsbeleid, het beheren of ontwikkelen van overheidsprogramma's of het realiseren van collectieve actie in het publieke domein. Deze definities komen overeen met die van andere auteurs, en zijn voor dit onderzoek relevant omdat ze iets zeggen over zowel de interactieprocessen op netwerkniveau, als de sturing in netwerken.

2.1.3 De netwerkende overheid

Netwerksamenwerking vraagt om de inzet van verschillende actoren. De effecten van hiervan zijn dan ook minder duidelijk toerekenbaar aan de inspanning van één enkele actor omdat verschillende sturende actoren naast elkaar actief zijn (Vangen & Huxham, 2003; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). Het effect is vooral zichtbaar in het genereren van activiteit in de samenleving, waardoor doelbereiking meer ligt in maatschappelijke effecten en minder in concrete prestatie indicatoren (Klijn & Koppenjan, 2000; Sørensen & Torfing, 2007; ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015). Beleidsrealisatie is in dit kader steeds meer afhankelijk van het vermogen van overheden om verbindingen te leggen met andere partijen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007; Paquin & Howard-Grenville, 2013; Koppenjan & Klijn, 2015). De realisatie van publieke doelen wordt hiermee een interactief proces tussen overheid en andere actoren. Voor overheidssturing betekent dit meer horizontale manieren van sturen, in contrast tot hiërarchische, meer directieve vormen van overheidssturing die vaak de belangrijkste invalshoek vormden. Zelfs als de overheid in staat is om middelen in te zetten om de voorwaarden voor interactie te beïnvloeden, moeten dergelijke interventies worden geaccepteerd door de andere partijen (Van der Steen et al., 2015; Markovic, 2017). Sørensen en Torfing (2009) veronderstellen dat netwerken worden gekenmerkt door een voortdurend samenspel van interactie tussen verschillende actoren, dat verder gecompliceerd wordt door het feit dat de omgeving waarin het proces zich ontvouwt in een voortdurende dynamiek verkeert. Netwerken zijn daardoor niet statisch, maar verkeren in een voortdurend proces van ontwikkeling (Hanf & Scharpf, 1978; Klijn & Koppenjan, 2000; Sørensen en Torfing, 2009; Haveri, 2009). Het netwerkperspectief op overheidssturing richt zich daarom niet zozeer op het handelen van een publieke actor alleen, maar op complexe processen van

interactie tussen verschillende sturende actoren (Sørensen & Torfing 2007; Klijn et al., 2010; Verweij et al., 2013; Ansell & Gash, 2018; Peters et al., 2017).

De uitdaging voor publieke organisaties bestaat er in om in een multi-actor setting te sturen zonder te veel terug te vallen op traditionele, hiërarchische sturingsinstrumenten (Klijn & Koppenjan, 2000; Verweij et al., 2013; Van der Steen et al., 2014). Dit dilemma wordt in de literatuur gevat in het begrip *metagovernance* (Sørensen & Torfing, 2009). Metagovernance wordt gedefinieerd als de “*governance of governance*” en omvat doelbewuste pogingen om interactieprocessen in beleidsnetwerken te faciliteren, te beheren en te sturen zonder het vermogen tot zelfregulering te ondermijnen (Klijn & Koppenjan 2000; Sørensen & Torfing, 2009; Haveri et al., 2009; Ayres, 2019). Omdat overheidsorganisaties doorgaans over meer economische en juridische middelen beschikken en in staat zijn voorzieningen te creëren die door elk van de afzonderlijke actoren niet kunnen worden gerealiseerd, hebben publieke actoren vaak aanzienlijke invloed. Echter, als de overheid haar volledige capaciteit gebruikt om invloed te verwerven, ondermijnt ze de horizontale interactie en de logica van de gelijkwaardige samenwerking (Klijn & Koppenjan, 2000; Sørensen & Torfing, 2007; Haveri et al., 2009; Ayres, 2019). De inspanningen om invloed te verwerven moeten voortdurend worden afgewogen tegen de behoefte om niet-hiërarchische interactiepatronen in stand te houden. Een dominante overheidsactor kan andere partijen motiveren, maar hen ook belemmeren zich mede eigenaar te voelen van het proces (Sørensen & Torfing, 2007; Haveri et al., 2009; Verweij et al., 2013; Koppenjan & Klijn, 2015; Peters et al., 2017; Ansell & Miura, 2019).

2.2 Netwerksturing

2.2.1 *Verskillende vormen van netwerksturing*

Netwerken worden doorgaans gekenmerkt door een pluriform karakter, dat voortkomt uit interactie tussen autonome actoren die handelen vanuit eigen percepties en strategieën, en over verschillende competenties beschikken om hun handelen vorm te geven. Geen van de netwerkactoren bezit over het algemeen de capaciteiten om het netwerk in zijn geheel te sturen. Dit maakt dat netwerken berusten op interpersoonlijke relaties tussen netwerkleden. Netwerkactoren geven sturing aan deze relaties om het netwerk operationeel te maken (Huxham, 2003; Provan et al., 2009; Klijn et al., 2010; Lewis, 2011; Koppenjan & Klijn, 2015). Provan en Kenis (2008) onderscheiden drie vormen van netwerksturing aan de hand van twee dimensies waarin de relatie tussen netwerkactoren tot uitdrukking komt. Allereerst kan netwerksturing al dan niet worden gecentraliseerd. Provan en Kenis (2008) spreken van een *zelfregulerend netwerk* wanneer collectieve resulteert uit zelforganisatie en zelfregulering, waarin interactieprocessen tussen actoren worden gekenmerkt door een gedecentraliseerde, horizontale structuur. Netwerksturing verwijst in dit geval naar het proces waarin publieke en private actoren onderling hun onderlinge afhankelijkheden coördineren: het ‘netwerken’ van deze actoren (Klijn & Koppenjan, 2000; Sørensen & Torfing, 2007; Ansell & Gash, 2008; Verweij et al., 2013; Torfing, 2019). Deze netwerken zijn in het realiseren van netwerkdoelen afhankelijk de betrokkenheid en inzet van alle organisaties die van het netwerk deel uit maken. Betrokkenheid zou volgens Provan en Kenis (2008) worden gestimuleerd wanneer netwerkleden een gevoel van gelijkwaardigheid delen. Actoren binnen het netwerk zijn zelf verantwoordelijk voor het bepalen van de richting, het nemen van besluiten en het faciliteren van interne netwerkrelaties. In theorie handelt het netwerk collectief en vertegenwoordigt geen enkele actor het netwerk als geheel (Klijn & Edelenbos, 2007; Provan et al., 2007; Provan & Kenis, 2008).

Niet elke vorm van netwerksamenwerking is echter op deze manier mogelijk. Wanneer expliciet beleid nodig is om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken of om de beleidsuitvoering te organiseren, kan zelfregulering niet voldoende zijn (Klijn & Koppenjan, 2000). Netwerksturing wordt daarom ook gebruikt om te verwijzen naar strategieën van overheden en niet-publieke organisaties die gericht zijn op het initiëren, faciliteren en bemiddelen van netwerkprocessen, in de literatuur aangeduid als ‘netwerkmanagement’ (Klijn & Koppenjan, 2000; Koppenjan & Klijn, 2015). In algemene zin definiëren Koppenjan en Klijn (2015) netwerkmanagement als het geheel van bewuste

stuurpogingen of strategieën van actoren binnen netwerken die gericht zijn op het beïnvloeden van interactieprocessen. Provan en Kenis (2008) spreken van een meer gecentraliseerde vorm van netwerksturing wanneer het netwerkmanagement wordt bemiddeld door één of enkele actoren. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat samenwerking in grote, pluriforme netwerken het meest effectief is wanneer de sturing wordt bemiddeld (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). Ansell & Gash (2008) stellen dat faciliterend leiderschap alom als een kritische variabele wordt beschouwd om partijen bij elkaar te brengen, vertrouwen op te bouwen, doelconsensus te creëren en te faciliteren in het opbouwen van netwerkrelaties (Vangen & Huxham, 2003; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015).

Agranoff en McGuire (2003) typeren verschillende benaderingen van netwerkmanagement in twee grote categorieën: het sturen van het netwerk en het voeden van netwerkrelaties. De eerste vorm duiden zij in termen van *leaders*, de laatste vorm associëren zij met *facilitators* en *mediators* (Agranoff & McGuire, 2003). Het verschil tussen beide categorieën bestaat in de invulling van de relatie van de centrale actor ten opzichte van andere netwerkactoren. Provan en Kenis (2008) onderscheiden twee vormen van netwerksturing wanneer sprake is van een gecentraliseerde vorm van sturing: sturing middels een *leidende netwerkorganisatie* of door een *externe actor*. Wanneer één of enkele netwerkactoren een centrale sturingsrol vervullen, spreken Provan en Kenis (2008) van een leidende netwerkorganisatie. De coördinatie binnen het netwerk verloopt in dit geval via deze netwerklieder waardoor sprake is van een verticale relatie. Provan en Kenis (2008) veronderstellen een positief verband tussen de aanwezigheid van een centrale netwerkmanager en het bevorderen van de onderlinge verbondenheid en samenhang tussen netwerkactoren. Echter, een leidende netwerkorganisatie kan de samenwerking belemmeren wanneer ze als te sturend wordt ervaren door andere netwerkleden of haar eigen agenda te veel laat leiden. Dit kan resulteren in weerstand onder netwerkactoren of het verliezen van interesse in het nastreven van gezamenlijke doelen (Klijn & Koppenjan, 2000; Provan & Kenis, 2008; Provan et al. 2009; Cristofoli & Markovic, 2016). Deze bevinding wordt ondersteund door de theoretische redenering van Sørensen en Torfing (2009), die eveneens de spanning laten zien tussen participeren en sturen. Ten slotte onderscheiden Provan en Kenis (2008) een derde vorm waarbij geen sprake is van netwerkparticipatie, maar van een externe actor. Deze vorm betreft een Network Administrative Organisation (NAO), een externe procesmanager met de primaire taak interactieprocessen te faciliteren en actoren te ondersteunen in hun inspanningen om de netwerkdoelen te realiseren (Provan & Kenis, 2008).

2.2.2 Netwerkcondities

In de literatuur wordt verondersteld dat de wijze waarop sturing binnen netwerken georganiseerd is, van invloed is op de dynamiek die tussen netwerkactoren tot stand komt (Provan & Kenis, 2008). Verschillende studies hebben zich gericht op het ontrafelen van de complexe relaties tussen de wijze waarop sturing in netwerken gestalte krijgt en de effectiviteit waarmee samenwerking tot stand komt en gedeelde uitkomsten gerealiseerd worden (Klijn & Koppenjan, 2000; Huxham, 2003; Agranoff & McGuire, 2003; Provan & Kenis, 2008; Heen, 2009; Sørensen & Torfing, 2009; Klijn et al., 2010; Edelenbos et al., 2011; Verweij et al. 2013; Lucidarme et al., 2016 ; Peters et al., 2017; Markovic, 2017). In hoeverre een bepaalde sturingsopvatting effectief is, kan volgens Provan en Kenis (2008) verklaart worden aan de hand van de samenhang tussen netwerkleden. Op basis van wat uit de netwerk-literatuur bekend is over netwerken, onderscheiden zij een aantal belangrijke condities om de samenhang te verklaren: de omvang van het netwerk, de dichtheid van vertrouwensrelaties, de mate van doelconsensus en de aanwezige netwerkcompetenties. Hoewel dit niet de enige factoren zijn die mogelijk relevant blijken, kunnen deze factoren naast inzicht verstrekken in de kenmerken van de netwerkrelatie, ook de variatie in de keuze voor verschillende sturingsvormen verklaren. Het veranderen van deze factoren kan de structuur van netwerken en de relaties tussen netwerkactoren beïnvloeden (Provan & Milward 1995). Deze condities komen tevens terug in andere studies naar verklarende factoren binnen collaboratieve vormen van overheidssturing (Agranoff & McGuire, 2003; Huxham, 2003; Ansell & Gash, 2008; Heen, 2009; Peters et al., 2017) en structurele en relationele

netwerkkenmerken in relatie tot de effectiviteit van netwerkmanagement (Klijn & Koppenjan, 2000; Provan et al., 2007; Klijn et al., 2010; Cristofoli & Markovic, 2016; Markovic, 2017). Om inzicht te verkrijgen in de samenhang binnen het netwerk Gezond010 is daarom gebruik gemaakt van uit de theorie verkregen inzichten, die hieronder nader worden toegelicht.

2.2.2.1 Omvang van het netwerk

De wijze waarop netwerkactoren hun onderlinge relaties vormgeven, hangt samen met de samenstelling en de omvang van het netwerk. Wanneer het aantal organisaties dat deelneemt aan een netwerk toeneemt, neemt ook het aantal potentiële relaties toe. De theoretische veronderstelling is dat een te groot of te klein aantal actoren de samenwerking belemmert (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). Een belangrijke factor is de wijze waarop de sturing is vormgegeven. Provan en Kenis (2008) stellen dat hoewel horizontale vormen van zelfregulering door netwerkactoren vaak als wenselijk worden gezien omdat de volledige controle over de richting van het netwerk bij de netwerkactoren zelf ligt, deze vorm echter het meest geschikt is in kleinere netwerken of binnen sub netwerken. In dit geval is intensieve samenwerking en actieve, face-to-face participatie door alle netwerkleden mogelijk. Naarmate het aantal organisaties in het netwerk toeneemt, wordt deze vorm echter ingewikkelder. Volgens Provan en Kenis (2008) is de structurele oplossing hiervoor het centraliseren van activiteiten op het gebied van netwerksturing. Op deze manier kunnen grotere aantallen netwerkactoren worden gecoördineerd, en kunnen netwerkdoelen en activiteiten op elkaar worden afgestemd. Zij stellen dat een externe netwerkmanager (NAO) over het algemeen het meest effectief is in netwerken met een zeer groot aantal netwerkleden. De externe positie van deze actor ten opzichte van netwerkleden maakt het coördineren van grote aantallen uiteenlopende actoren mogelijk (Provan & Kenis, 2008).

2.2.2.2 Vertrouwen

Vertrouwen wordt in de netwerkliteratuur veelvuldig besproken als kritische factor om netwerkrelaties te duiden (Provan & Kenis, 2008; Ansell & Gash, 2008; Haveri et al., 2009; Edelenbos et al., 2011; McGuire & Agranoff, 2011; Verweij et al., 2013; Koppenjan & Klijn, 2015; Markovic, 2017; Peters et al., 2017; Torfing, 2019). Vertrouwen is in zichzelf een multidimensionaal concept (Markovic, 2017). Drie principes komen veelal terug in de literatuur om vertrouwen te duiden: kwetsbaarheid, risico en verwachtingen (Klijn & Koppenjan, 2000; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Klijn et al., 2010; Koppenjan & Klijn, 2015; Peters et al., 2017). Klijn et al. (2010) definiëren vertrouwen als een min of meer stabiele en positieve perceptie van de goede intenties van andere actoren. Het is de bereidheid om een kwetsbare positie in te nemen door te verwachten dat anderen zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag. Vertrouwen is vooral belangrijk in onvoorspelbare situaties, omdat actoren minder verwachtingen hebben gevormd over het gedrag van anderen (Klijn et al., 2010). Vertrouwen wordt als een belangrijke conditie beschouwd voor het opbouwen van netwerkrelaties, omdat netwerken gekenmerkt worden door complexiteit en minder voorspelbare uitkomsten. De theoretische veronderstelling is dat een positieve perceptie bijdraagt aan een gevoel van onderling vertrouwen (Ansell & Gash, 2008; Markovic, 2017; Peters et al., 2017). Edelenbos en Klijn (2007) laten zien dat een hoger niveau van vertrouwen positief samenhangt met de uitkomsten op netwerkniveau en stellen dat vertrouwen onder netwerkactoren de wil om samen te werken bevordert.

Provan en Kenis (2008) benaderen het concept van vertrouwen niet vanuit de individuele perceptie, maar stellen de dichtheid van vertrouwen onder netwerkleden centraal. Een dicht netwerk berust op hechte relaties tussen netwerkactoren. Afhankelijk van de grootte van het netwerk, betreft dit het gehele of een sub netwerk (Heen, 2009; Markovic, 2017). Provan en Kenis (2008) veronderstellen dat de vorm van sturing consistent moet zijn met het algemene niveau van vertrouwensdichtheid in het netwerk als geheel. In gedecentraliseerde netwerken waar sprake is van zelfregulering, moet de dichtheid van vertrouwensrelaties hoog zijn, zodat de perceptie van vertrouwen alom vertegenwoordigt is in het netwerk. Vertrouwen hoeft niet diepgaand te zijn, met

name de dichtheid van de onderlinge relaties is van belang. Vertrouwen kan daarentegen ook beperkt verspreid zijn of differentieel binnen sub netwerken. Door gebrek aan een basis voor samenwerking tussen netwerkleden, is zelfregulering in dit geval minder effectief (Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015; Markovic, 2017). Onder deze omstandigheden is het volgens Provan en Kenis (2008) waarschijnlijk dat netwerksturing wordt bemiddeld. Bij gecentraliseerde vormen van netwerksturing kan het voldoende zijn als de perceptie van vertrouwen gericht is op één of een kleine set van organisaties binnen het netwerk die een belangrijke verantwoordelijkheid voor het netwerk dragen. In het geval van een NAO is een gematigde dichtheid van vertrouwensrelaties nodig om als netwerk collectief de externe actor te controleren (Provan & Kenis, 2008; Cristofoli & Markovic, 2016).

2.2.2.3 Doelconsensus

Hoewel organisaties netwerkrelaties vormen om uiteenlopende redenen die verband houden met de specifieke doelen van individuele netwerkactoren, zijn doelen op netwerkniveau tevens richtinggevend voor het handelen van actoren (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). Dit heeft belangrijke implicaties voor het netwerkgedrag, aangezien netwerkleden moeten reageren op zowel de doelen van de individuele organisatie als het netwerk. Deelname aan een netwerk komt vaak tot stand op vrijwillige basis. Verschillende actoren kunnen uiteenlopende belangen nastreven en op verschillende wijze geëngageerd zijn aan doelen op netwerkniveau en bij het netwerk als geheel (Klijn & Koppenjan, 2000; Klijn et al., 2010). Volgens Ansell en Gash (2008) kunnen de drijfveren van actoren om samen te werken daarom in belangrijke mate inzicht geven in de relaties die tussen netwerkactoren tot stand komen (Moody & White, 2003; Ansell & Gash, 2008). De theoretische veronderstelling is dat helderheid en consensus over netwerkdoelen en het ontwikkelen van gedeelde betekenis, bijdraagt aan het creëren van netwerkrelaties (Agranoff & McGuire, 2003; Ansell & Gash, 2008). Ansell en Gash (2008) veronderstellen dat algemene consensus over netwerkdoelstellingen, bijdraagt aan betrokkenheid en de mate waarin actoren geneigd zijn samen te werken. Er kunnen grote verschillen bestaan in de mate waarin netwerkactoren daadwerkelijk gezamenlijke doelen nastreven en in welke mate zij individuele doelstellingen kunnen realiseren door betrokkenheid bij het netwerk (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). De mate van consensus over netwerkdoelen heeft daarom belangrijke implicaties voor de sturing (Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). Een gedecentraliseerde netwerkstructuur op basis van zelfregulering is volgens Provan en Kenis (2008) effectief wanneer partijen het eens kunnen worden over doelen op netwerkniveau. In deze situatie kunnen netwerkleden zonder conflict samenwerken, waarbij ieder zijn eigen bijdrage levert aan brede netwerkdoelen en tegelijkertijd zijn eigen doelen bereikt. Wanneer er in mindere mate consensus bestaat over netwerkdoelen, veronderstellen Provan en Kenis (2008) dat een meer gecentraliseerde vorm van coördinatie bevorderlijk is. Het kritieke punt is in dit geval in hoeverre een netwerkleider inhoudelijk kan sturen. In het geval van een externe procesmanager (NAO) is voldoende doelconsensus nodig om als netwerk de inhoud van het samenwerkingsproces vorm te geven. Wanneer sprake is van een lage mate van doelconsensus veronderstellen Provan en Kenis (2008) dat een leidende netwerkorganisatie vanuit haar centrale positie in het netwerk richting kan geven ten aanzien van netwerkdoelen en betrokkenheid kan creëren onder netwerkleden.

2.2.2.4 Netwerkcompetenties

Organisaties vormen netwerken om verschillende redenen, maar ongeacht de specifieke reden komt netwerksamenwerking vaak tot stand om een doel te bereiken dat niet onafhankelijk van elkaar kan worden bereikt. De veronderstelling hier achter is dat netwerken worden gekenmerkt door onderlinge afhankelijkheidsrelaties tussen actoren, die cruciaal zijn voor het ontstaan en bestaan van netwerken (Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015; Cristofoli & Markovic, 2016). Een belangrijke kwestie is welke competenties nodig zijn om samen te werken en netwerkdoelen te realiseren. Naast de bekende samenwerkingspartners, zoeken overheidsorganisaties steeds vaker ook de samenwerking op met andere partijen met wie de samenwerking nieuwer is (ROB, 2012). In het kader van het netwerk

Gezond010 wil de gemeente Rotterdam juist ook deze nieuwe samenwerkingspartners aantrekken (Gemeente Rotterdam, 2019). De diversiteit die in de kern van deze aanpak ligt, vormt tegelijkertijd een belangrijke uitdaging voor het vormgeven van sturing tussen partners onderling en de rol die de gemeente in het netwerk vervult. Als gevolg van deze diversiteit kunnen netwerkcompetenties sterk uiteenlopen. Een belangrijke factor is in hoeverre netwerkactoren over de nodige competenties beschikken om op zinvol deel te kunnen nemen en sturing te geven aan de samenwerking (Ansell & Gash, 2008). De netwerkcompetentie van netwerklleden vormt een belangrijke conditie met betrekking tot de sturing, aangezien verschillende sturingsvormen een verschillende last kunnen leggen op netwerklleden om deze competenties te leveren (Provan & Kenis, 2008; Cristofoli & Markovic, 2016). Provan en Kenis (2008) veronderstellen dat wanneer het realiseren van netwerkdoelen aanzienlijke onderlinge samenwerking van netwerklleden vereist, de behoefte aan coördinerende vaardigheden op netwerkniveau over het algemeen groot is. Ook wanneer sprake is van onevenwichtigheden tussen netwerklleden, kan behoefte zijn aan bemiddeling in de vorm van netwerkmanagement (Ansell & Gash, 2008). Provan en Kenis (2008) veronderstellen dat zelfregulering waarschijnlijk minder effectief zal zijn wanneer netwerklleden niet over de nodige competenties beschikken om de samenwerking effectief vorm te geven. In dit geval kan een centraal sturende actor in de vorm van een leidende netwerkorganisatie of een NAO beter is staat blijken om specialistische vaardigheden te ontwikkelen met betrekking tot de behoeften op netwerkniveau (Provan & Kenis, 2008; Cristofoli & Markovic, 2016).

2.3 Conceptueel model

In dit onderzoek staat de sturing binnen het netwerk Gezond010 en de invloed hiervan op het samenwerkingsproces tussen de gemeente en netwerkpartners centraal. De gemeente heeft de ambitie om duurzame netwerkrelaties te creëren en de samenwerking met en tussen netwerkpartners te versterken. Om invulling te geven aan een sturingsstrategie die dit proces activeert en ondersteunt, wordt verondersteld dat de samenhang tussen netwerkcondities, inzicht geeft in de wijze waarop de gemeente haar rol in het netwerk effectief vorm kan geven. Provan en Kenis (2008) onderscheiden verschillende sturingsstrategieën op basis van drie categorieën. Sleutelbegrippen zijn de mate van *centralisatie* en de *aard van de relatie* tussen netwerklleden. Sturing door zelfregulering betreft een gedecentraliseerde vorm van sturing op basis van een gelijkwaardige relatie (horizontaal). Sturing middels een leidende netwerkorganisatie betreft een gecentraliseerde vorm van sturing op basis van een verticale relatie tussen netwerklieder en netwerklleden. De laatste vorm betreft sturing middels een externe entiteit die op basis van een verticale relatie ten opzichte van het netwerk, horizontale interactieprocessen tussen netwerklleden faciliteert (Klijn & Koppenjan, 2000; Agranoff & McGuire, 2003; Provan & Kenis, 2008). De focus van dit onderzoek ligt op de rol van de gemeente in het netwerk. Door haar positie binnen het netwerk, wordt het onderscheid tussen beide gecentraliseerde vormen van sturing binnen dit onderzoek gespecificeerd vanuit het onderscheid dat Agranoff en McGuire (2003) maken tussen *netwerkleders* en *procesmanagers*. Het verschil tussen beide vormen bestaat in de relatie die tussen netwerkactoren tot stand komt. De 'externe' component wordt in dit onderzoek geduid in termen van de afstand waarmee een procesmanager zich tot de inhoud van het netwerk verhoudt (Klein & Koppenjan, 2000; Agranoff & McGuire, 2003). Op basis van de in dit hoofdstuk aan bod gekomen inzichten, kunnen een aantal theoretische verwachtingen worden opgesteld:

- In het geval van een klein aantal netwerklleden, wanneer partners een hoge mate van binding en vertrouwen onderling ervaren, de mate van doelconsensus hoog is en partners zich competent voelen om zowel inhoudelijk invulling als om sturing te geven aan het samenwerkingsproces, kan vanuit de theorie verondersteld worden dat sturing op basis van zelfregulering de gewenste sturingsvorm is (Provan et al., 2007; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008).

- In het geval van een groot aantal netwerkleden, wanneer partners een lage mate van binding en vertrouwen onderling ervaren en sprake is van een lage mate van doelconsensus, kan vanuit theoretisch oogpunt verondersteld worden dat netwerkpartners behoefte hebben aan een netwerk leider (Vangen & Huxham, 2003; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015).
- In het geval van een groot aantal netwerkleden, wanneer partners voldoende binding en vertrouwen onderling ervaren en consensus kunnen bereiken met betrekking tot netwerkdoelen, maar niet over de competentie beschikken om de sturing op netwerkniveau vorm te geven, kan vanuit de theorie worden verondersteld dat partners behoefte hebben aan een procesmanager (Klijn & Koppenjan, 2000; Provan & Kenis, 2008).

Sturingsopvatting	Omvang	Vertrouwen	Doelconsensus	Netwerkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Klein netwerk met een laag aantal netwerkleden	Voldoende mate van dichtheid van vertrouwensrelaties tussen netwerkleden	Voldoende mate van doelconsensus op netwerkniveau	Lage mate van netwerkcompetenties nodig om sturing te geven aan het netwerk
Sturende netwerkorganisatie: Netwerk leider	Aanzienlijke hoeveelheid netwerkleden	Lage dichtheid van vertrouwensrelaties; vertrouwen voornamelijk gericht op netwerk leider	Gematigd lage mate van doelconsensus op netwerkniveau	Netwerkcompetenties nodig om sturing te geven aan het netwerk (behoefte aan sturing)
Extern sturende entiteit: Procesmanager	Aanzienlijk tot hoog aantal netwerkleden	Gematigde dichtheid van vertrouwensrelaties onder netwerkleden	Voldoende mate van doelconsensus onder netwerkleden (inhoudelijke richting vanuit netwerk)	Netwerkcompetenties om sturing te geven aan het netwerk zijn noodzakelijk

Figuur 2.2 Conceptueel model op basis van Provan & Kenis (2008)

Het bovenstaande kader is met name gericht op het in kaart brengen van de contingentie tussen netwerkcondities en verschillende sturingsopvattingen. Dit model vormt een statische weergave van de verhouding tussen deze twee componenten. Belangrijk om op te merken is dat netwerken worden gekenmerkt door een voortdurend samenspel van interactie tussen verschillende actoren, dat verder gecompliceerd wordt de dynamiek van de omgeving. Netwerken zijn daardoor niet statisch, maar verkeren in een voortdurend proces van ontwikkeling. Daarnaast speelt de wijze waarop de gemeente kan en wenst te sturen vanuit haar overheidsrol mee in de invulling van het proces (Klijn & Koppenjan, 2000; Sørensen en Torfing, 2009; Van der Steen et al., 2015). Het bovenstaande kader met de genoemde nuancerings wordt gebruikt om het empirisch onderzoek te structureren dat in de volgende hoofdstukken aan bod zal komen.

Methodologie

De onderzoeksvragen waarop dit onderzoek berust leiden tot keuzes wat betreft de uitvoering. In dit hoofdstuk worden de keuzes omtrent de onderzoeksstrategie en de methoden verantwoord. In paragraaf 3.1 wordt het onderzoeksontwerp toegelicht. In paragraaf 3.2 komt de analysemethode en de operationalisering aan bod. Ten slotte wordt dit methodologisch kader in paragraaf 3.3 afgesloten met een reflectie op de rol van de onderzoeker en de bepaling van de betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Onderzoeksontwerp

3.1.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek betreft een enkelvoudige casestudy. De keuze hiervoor komt voort uit de praktijk van de afstudeerstage en de vraag vanuit de Gemeente Rotterdam. De context waarin dit onderzoek tot stand is gekomen betreft de doorontwikkeling van het netwerk Gezond 010. In het kader van de centrale doelstelling van dit onderzoek, is een casestudy een geschikte onderzoeksstrategie omdat het de onderzoeker in staat stede belangrijke kenmerken, betekenissen en implicaties van de casus te verkennen en de mogelijkheid biedt de specifieke context centraal te stellen en diepgaand te onderzoeken (Van Thiel, 2010; Yin, 2014). Dit onderzoek is praktijkgericht in de zin dat het betrekking heeft op een concreet vraagstuk in een specifieke context. Om aanbevelingen te kunnen doen moest inzicht worden verkregen in de relevante contextuele omstandigheden waarin de relatie tussen de gemeente Rotterdam en partners in het netwerk gestalte krijgt (Van Thiel, 2010; Yin, 2014). In de literatuur komt naar voren dat netwerken kunnen worden beschouwd als sociale patronen van interactie, die de onderlinge relaties tussen autonome actoren en hun handelen beïnvloeden (Koppenjan & Klijn, 2015). Een belangrijk element in dit onderzoek betreft de wijze waarop netwerkpartners deze relaties beleven en welke betekenisgeving hieruit tot stand komt. Dit onderzoek is kwalitatief van aard om tot dieper begrip te komen van de perceptie en de betekenis die respondenten toekennen aan de verschijnselen die zich voordoen in het onderzoeksveld (Van Thiel, 2010; Babbie, 2013; Yin, 2014). Deze kwalitatieve aanpak bracht de onderzoeker in direct contact met het onderzoeksveld. Belangrijk bij het analyseren van de perceptie van respondenten was het besef dat ervaringen worden geconstrueerd door individuen in een bepaalde context, maar ook in samenspel met de onderzoeker (Creswell & Poth, 2017). Om deze reden heeft de onderzoeker zelf een belangrijke plaats in het onderzoeksproces en de informatie die werd verzameld. Erkenning van deze subjectiviteit maakte het mogelijk te reflecteren op de positie van de onderzoeker en de mogelijke invloed hiervan op de onderzoeksbevindingen (Babbie, 2013; Creswell & Poth, 2017). In paragraaf 3.3 wordt nader gereflecteerd op de gekozen aanpak in het kader van validiteit en betrouwbaarheid.

3.1.2 Onderzoeksmethoden

De gekozen onderzoeksmethoden zijn voortgekomen uit de centrale doelstelling van het onderzoek. Dit onderzoek berust op een pragmatisch raamwerk dat de onderzoeker in staat stelde gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden. Hoewel de onderzoeksresultaten sterk afhankelijk zijn van de informatie die werd verkregen via individuele respondenten, is gebruik gemaakt van verschillende methoden om de casus te analyseren (Yin, 2014). De gehanteerde onderzoeksmethoden betreffen de literatuurstudie die in het vorige hoofdstuk aan bod is gekomen, documentanalyse, verkennende gesprekken en diepte interviews. Door middel van document analyse, verkennende gesprekken en een interview met de initiator van het netwerk, werd het perspectief vanuit de gemeente in kaart gebracht. Op basis van diepte interviews is het perspectief vanuit partners onderzocht. Hieronder zijn de gebruikte methoden nader toegelicht, met vermelding van het soort informatie dat werd verkregen.

3.1.2.1. Verkennende gesprekken

Gedurende het onderzoek hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden met verschillende personen binnen de gemeente Rotterdam die zich in hun dagelijkse werkpraktijk bezig houden met het netwerk en het contact met netwerkpartners. Ook is deelgenomen aan vergaderingen en besprekingen met betrekking tot het netwerk. Via deze weg is inzicht verkregen in het perspectief vanuit de gemeente op de doorontwikkeling van het netwerk, de relaties met netwerkpartners en de achterliggende doelstellingen en ambities. Op basis van deze gesprekken is de centrale onderzoeksvraag in kaart gebracht. Ter aanvulling hierop heeft een verdiepend interview plaatsgevonden met een ambtenaar binnen de gemeente Rotterdam om het netwerk beter in kaart te brengen. Zij is initiatiefnemer en vanaf de start betrokken geweest in de ontwikkeling van het netwerk.

3.1.2.2. Document analyse

Om een zo compleet mogelijk beeld te ontwikkelen van het netwerk zijn bestaande documenten bestudeerd, waaronder beleidsdocumenten, het plan van aanpak, missie- en visie documenten en de website. Door middel van documentanalyse is onderzocht welke partijen het netwerk vormen, welke ontwikkelingen plaatsvinden en vanuit welke motieven en met welke doelstellingen het netwerk wordt doorontwikkeld. De bestudeerde documenten zijn dan ook vooral gebruikt als informatiebron om de casus in kaart te brengen en vormden het vertrekpunt voor de interviews.

3.1.2.3 Interviews

De interviews zijn afgenomen met individuele netwerkpartners die collectief deel uitmaken van het netwerk Gezond010. Om de perceptie van netwerkpartners te onderzoeken is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze methode stelde respondenten in staat hun antwoorden in vrijheid te formuleren omdat er geen sprake was van vooraf opgestelde antwoordcategorieën. Wel is op voorhand een interviewgide opgesteld waarin vragen zijn geformuleerd op basis van inzichten die uit het hier boven genoemde vooronderzoek zijn voortgekomen. De interviewgide is weergegeven in bijlage 1. Tijdens de interviews is ruimte gelaten om van deze vragen af te wijken wanneer de situatie daar om vroeg of wanneer de inhoud gedurende het gesprek al aan bod kwam (Van Thiel, 2010). Interviews zijn een flexibele strategie om informatie te verzamelen, omdat gedurende het gesprek gelegenheid bestond om door te vragen en aanvullend vragen te stellen (Van Thiel, 2010). In tegenstelling tot een meer gestructureerde aanpak, verwelkomt dit ontwerp onvoorziene informatie en konden respondenten hun perspectief toelichten, wat heeft bijgedragen aan de rijkdom van de data en tot verdiepend inzicht heeft geleid (Maxwell, 2012; Babbie, 2013; Creswell & Poth, 2017; Kaushik & Walsh, 2019). Een nadeel van het gebruik van interviews als primaire databron bestaat in het feit dat de kwaliteit van de verkregen data en de conclusies die daaruit voortkomen, sterk afhankelijk is van de openheid en eerlijkheid waarmee respondenten hun ervaringen deelden. De verhouding tussen de gemeente en partners heeft mogelijk een rol gespeeld in de vrijheid waarmee respondenten zich uitspraken. Om dit zo veel mogelijk te ondervangen werd de onafhankelijke positie van de onderzoeker ten opzichte van het onderzoeksveld vooraf aan het interview benadrukt en is de vertrouwelijkheid van gegevens zorgvuldig gewaarborgd.

In totaal hebben 13 interviews met netwerkpartners plaatsgevonden. Binnen de kaders van dit onderzoek en het beschikbare tijdsbestek is er voor gekozen een selectie te maken uit het gehele netwerk. Het netwerk bestaat uit een grote diversiteit aan partijen. De respondenten zijn daarom geselecteerd op basis van een aantal selectiecriteria. Hiermee is getracht de veelzijdigheid van het netwerk zo goed mogelijk in de selectie te betrekken (Van Thiel, 2010; Maxwell, 2012). Het waarborgen van de relevantie ten aanzien van de centrale vraagstelling vormde het uitgangspunt bij het opstellen van deze criteria. De respondenten zijn geselecteerd op basis van drie categorieën. Zo is gekeken naar de relatie tussen de partner en de gemeente in het algemeen; met sommige partijen werkt de gemeente al lange tijd samen, met andere partijen is deze samenwerking nieuw(er). Daarnaast maakt een deel van de respondenten onderdeel uit van een *Satelliet*, een sub netwerk rondom een specifiek thema, en een deel van de respondenten niet. Ten slotte zijn partners geïnterviewd vanuit verschillende

sectoren. Er is voor gekozen deze kenmerken mee te nemen in de selectie om rekening te houden met de kans dat deze factoren van invloed zouden zijn op de perceptie van respondenten ten aanzien van de onderzoeksvraag (Gemeente Rotterdam, 2019).

Voorafgaand aan de interviews zijn respondenten ingelicht over de aard en het doel van het onderzoek en zijn de rechten van de respondent toegelicht. Respondenten hebben met in acht neming van deze informatie vooraf toestemming verleend voor de geluidsopname die van het interview is gemaakt. Achteraf hebben respondenten de transcriptie van het interview ontvangen en nogmaals schriftelijk toestemming gegeven middels *informed consent* om de verkregen data te gebruiken. Hiermee hebben respondenten bevestigd dat zij hun deelname aan het onderzoek baseren op volledig begrip van de mogelijke risico's die eraan verbonden zijn (Yin, 2014). De privacy van degenen die deelnamen aan dit onderzoek is gewaarborgd zodat respondenten vrijuit konden spreken en als gevolg van hun deelname niet in een ongewenste positie worden gebracht (Yin, 2014).

3.2 Data-analyse

3.2.1 Data-analyse en resultaatverwerking

Na het afnemen van de interviews zijn de empirische gegevens geanalyseerd door middel van kwalitatieve inhoudsanalyse. De analyse heeft zich voltrokken in een continu proces waarbij de interviews werden gecodeerd tijdens de fase van dataverzameling (Van Thiel, 2010; Maxwell, 2012). De geluidsopnames van de interviews zijn achteraf woordelijk getranscribeerd welke met behulp van Atlas-ti zijn gecodeerd. De verkregen data is in drie dimensies gecodeerd. In eerste instantie is breed gekeken naar wat door respondenten werd gezegd over het onderwerp van studie en werden deze fragmenten voorzien van globale labels door middel van open coderen. In de tweede dimensie is gezocht naar betekenis vanuit de empirie en is de vergelijking gezocht waarmee verschillende codes zijn ondergebracht in hoofdcategorieën door middel van axiaal coderen. Ten slotte werden relaties en verbanden gelegd binnen deze categorieën en is de verbinding gezocht tussen empirische waarnemingen en de theorie. In de laatste fase van data-analyse werd elk interview herlezen met als doel het schrijven van korte interviewsamenvattingen om de fragmenten die uit de interviews zijn geselecteerd in de beschrijving van de resultaten in context te plaatsen (Maxwell, 2012).

3.2.2 Operationalisering

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek zijn op basis van theoretische inzichten en concepten, verbanden in kaart gebracht om richting te geven aan het empirisch onderzoek. Hieruit is de focus van dit onderzoek op de kenmerken van het netwerk in relatie tot de sturing tot stand gekomen. Op basis van de kennis die werd verkregen uit het vooronderzoek en de literatuur, zijn interviewvragen opgesteld, die gedurende het proces van data verzameling verder zijn uitgebreid en verdiept op basis van de empirische informatie die werd verkregen. Gedurende het onderzoek is bewust ruimte gelaten voor nieuwe ideeën, concepten en bevindingen die ontstonden tijdens het onderzoeksproces.

De operationalisering verloopt in drie fasen. In eerste instantie zijn de centrale concepten gedefinieerd op basis van de theorie. Deze definitie is vervolgens toegespitst op de onderzochte casus. Vervolgens zijn de factoren uiteengezet in dimensies op basis van de theoretische definitie. Hiermee zijn focuspunten tot stand zijn gekomen voor het opstellen van interviewvragen en signaalwaarden in kaart gebracht om de empirische bevindingen te analyseren. Vervolgens heeft het proces van operationalisering zich voltrokken in een wisselwerking tussen theorie en empirie. Zoals hier boven beschreven is tijdens het coderen eerst breed gekeken wat werd gezegd over het onderwerp van studie, waarna deze codes in overkoepelende categorieën zijn ondergebracht en de verbinding kon worden gevonden met de theorie. Op basis van empirische gegevens zijn de eerder genoemde dimensies verder uitgebreid en geconcretiseerd op basis van indicatoren die tijdens de interviews werden waargenomen (Babbie, 2013). Vervolgens is terug geredeneerd naar de theorie en is het

theoretisch kader verder uitgebouwd en toegespitst op de waarnemingen die uit de interviews tot stand kwamen. Verdiepende interviewvragen zijn gedurende het proces van dataverzameling geformuleerd om de vragen die uit de analyse naar voren kwamen in latere interviews te integreren om de operationalisering verder te specificeren (Maxwell, 2012). Gedurende het afnemen van interviews kon de perceptie van respondenten worden waargenomen en werd verdiepend inzicht verkregen in de betekenis van de onderzochte concepten en verbanden. Steeds werd de vraag gesteld of de concepten die binnen dit onderzoek worden gehanteerd, een goede afspiegeling vormen van de empirische verschijnselen die er mee worden aangeduid (Babbie, 2013). De operationalisering is weergegeven in bijlage 3.

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

3.3.1 Validiteit

De kwaliteit van het onderzoek wordt mede bepaald door de validiteit en de betrouwbaarheid (Babbie, 2013). Interne validiteit heeft betrekking op de weergave van het fenomeen dat wordt onderzocht (Van Thiel, 2010). Binnen kwalitatief onderzoek hebben risico's omtrent interne validiteit met name betrekking op bepaalde gebeurtenissen of processen die tot ongeldige conclusies zouden kunnen leiden (Maxwell, 2012). Een belangrijke dreiging voor de validiteit van dit onderzoek betreft het selecteren van informatie die past binnen de bestaande opvattingen, doelstellingen of vooroordelen van de onderzoeker en daardoor 'opvalt'. Dit heeft betrekking op de subjectiviteit van de onderzoeker, ook wel *researcher bias* genoemd (Maxwell, 2012). Het was echter onmogelijk om de invloed van de onderzoeker volledig weg te willen nemen, omdat de onderzoeker in direct contact stond met het onderzoeksveld. In plaats daarvan is aandacht besteed aan het begrijpen van hoe de subjectiviteit van de onderzoeker, de uitvoering van het onderzoek en de bevindingen die er uit voort zijn gekomen zou kunnen hebben beïnvloed (Maxwell, 2012). Om deze mogelijkheid te beperken heeft de onderzoeker mede studenten gevraagd kritisch mee te kijken naar de getrokken conclusies in relatie tot de onderzoeksbevindingen. Bij het afnemen van interviews is specifiek gelet op het vermijden van suggestieve vragen om de inhoud zo min mogelijk te sturen. Door interviews vervolgens woordelijke te transcriberen werd de onderzoeker meegenomen in de belevingswereld van de respondent en in staat gesteld het interview in detail te analyseren. Zoals eerder besproken is het risico op sociaal wenselijke antwoorden getracht te ondervangen door de onafhankelijkheid van de onderzoeker te benadrukken en de vertrouwelijkheid van gegevens zorgvuldig te waarborgen. Een andere manier waarop de validiteit in dit onderzoek in acht is genomen, is door middel van *member checks* door na afloop van het interview feedback te vragen aan respondenten met betrekking tot de verkregen data. Het doel hiervan betrof het verkleinen van de kans dat het perspectief van de respondent verkeerd zou worden geïnterpreteerd. Hierdoor kon de geldigheid worden gewaarborgd in het maken van de vertaalslag van de belevingswereld van de respondent naar de analyse door de onderzoeker (Maxwell, 2012).

Een ander belangrijk aandachtspunt binnen dit onderzoek betreft de afbakening van de casus en de generaliseerbaarheid. Interne generaliseerbaarheid verwijst naar de generaliseerbaarheid van conclusies binnen de bestudeerde casus, naar personen of situaties die niet rechteer werden bestudeerd of vertegenwoordigd zijn in de verzamelde gegevens (Maxwell, 2012). Een nadeel van een kwalitatieve aanpak bestond er in dat binnen het beschikbare tijdsbestek een beperkt aantal respondenten kon worden geïnterviewd. De implicatie voor het onderzoek is dat niet gegarandeerd kan worden dat de selectie representatief is voor het gehele netwerk. Om dit zo goed mogelijk te ondervangen zijn respondenten zoals eerder beschreven geselecteerd aan de hand van een aantal selectiecriteria waarbij de diversiteit van het netwerk in acht is genomen om de variëteit zo goed mogelijk af te dekken. Gedurende het afnemen van interviews werden patronen zichtbaar en begon op veel vlakken verzadiging op te treden. Op den duur kon alle uit de interviews verkregen informatie met betrekking tot het onderwerp van studie, gekoppeld en gerelateerd worden aan de informatie die

uit eerdere interviews werd verworven. De externe generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen buiten de bestudeerde context kan niet worden gegarandeerd omdat dit onderzoek betrekking heeft op een specifieke context. De analyse betreft het perspectief van netwerkpartners en de rol van de gemeente Rotterdam binnen het netwerk, waardoor de onderzoeksbevindingen van toepassing zijn op deze specifieke praktijk en niet per definitie te generaliseren naar andere situaties of andere gemeenten (Van Thiel, 2010). Echter, dit betekent niet dat dit onderzoek onbruikbaar zou zijn buiten de bestudeerde setting of in het kader van vervolgonderzoek. Inzicht op het gebied van netwerksturing en de gemeentelijke rol in een netwerkcontext, kan in veel opzichten toepasbaar zijn op andere grote steden in Nederland. Ook kan dit onderzoek op analytisch niveau aanzetten tot onderzoek in andere gemeenten. Tegelijkertijd stelde de specifieke context de onderzoeker in staat om concrete aanbevelingen te kunnen doen aan de opdracht gevende organisatie.

3.3.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de nauwkeurigheid waarmee het onderzoek is uitgevoerd. Onnauwkeurige gevolgtrekkingen kunnen ertoe leiden dat onderzoeksbevindingen een vertekenend beeld opleveren (Van Thiel, 2010; Babbie, 2013). Een belangrijke maatstaf is het principe van herhaalbaarheid. Bij kwalitatief onderzoek is herhaalbaarheid vaak lastig te waarborgen omdat de databron bestaat uit personen die van mening kunnen veranderen, hun gedrag kunnen aanpassen en beïnvloed worden door hun omgeving. Betrouwbaarheid gaat in het kader van kwalitatief onderzoek daarom meer over de navolgbaarheid van de analyse (Van Thiel, 2010; Babbie, 2013). In dit onderzoek zijn de stappen die werden ondernomen daarom zo veel mogelijk vastgelegd en verantwoord. Belangrijk hierbij was het waarborgen van de transparantie van wijze waarop ruwe data geanalyseerd en geïnterpreteerd werd. Zo zijn de onderzochte variabelen langs drie lagen geoperationaliseerd. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Hierdoor kwam de analyse tot stand op basis van wat in het interview letterlijk is gezegd, en niet op een interpretatie daar van. Bij het coderen van de interviews is het codeerschema gebruikt, dat vervolgens is toegepast bij het analyseren van alle interviews. Door de gemaakte keuzes met betrekking tot het onderzoeksproces te verantwoorden en hierop te reflecteren, wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen (Van Thiel, 2010).

Zoals eerder genoemd betreft het afnemen van interviews een flexibele strategie om informatie te vergaren. Tegelijkertijd kan de flexibiliteit de betrouwbaarheid van het onderzoek aantasten (Van Thiel, 2010). Bij het interviewen is gebruik gemaakt van een interviewgide waarmee de interviews in grote lijnen zijn gestructureerd en alle respondenten dezelfde vragen zijn voorgelegd. In de praktijk bleek de dynamiek van het gesprek bij elke respondent anders, waardoor het soms lastig was om een algemene structuur te bewaren. Elke respondent redeneerde vanuit zijn of haar eigen invalshoek en ervaring. Deze diversiteit leidde ook bij het coderen tot enige complexiteit. Echter, dit heeft geen grote problemen veroorzaakt met betrekking tot het onderzoek, aangezien inhoudelijk alle elementen aan bod kwamen. Toch kan het niet worden uitgesloten dat wanneer het onderzoek zou worden herhaald, dit mogelijk tot andere bevindingen zou leiden. Een andere interviewer zou op een andere wijze vragen kunnen overbrengen of zich op een andere manier kunnen opstellen, wat zou kunnen leiden tot een ander gesprek en het vergaren van andere informatie. Daarnaast kan binnen kwalitatief onderzoek de subjectiviteit van de onderzoeker, de objectiviteit van de resultaten belemmeren (Maxwell, 2012; Babbie, 2013). In de beginfase van dit onderzoek werd met name het perspectief vanuit de gemeente belicht. Naarmate het onderzoek vorderde kwam ook het perspectief van netwerkpartners in beeld. Dit stelde de onderzoeker in staat om inzicht te verkrijgen in verschillende invalshoeken en informatie op een ander niveau te analyseren. Gedurende dit onderzoek is daarom kritisch gereflecteerd op de rol van de onderzoeker om een onafhankelijke positie te bewaren ten opzichte van het onderzoeksveld om zo de objectiviteit van de waarnemingen zo veel mogelijk te waarborgen.

Empirische bevindingen en analyse

In dit hoofdstuk worden de deelvragen van dit onderzoek beantwoord. De resultaten komen voort uit documentanalyse, verkennende gesprekken en diepte interviews. Paragraaf 4.1 geeft een overzicht van het netwerk Gezond010 en de wijze waarop de gemeente haar rol in het netwerk invulling geeft. In paragraaf 4.2 wordt dieper ingegaan op de perceptie van partners met betrekking tot de netwerkcondities die het netwerk kenmerken. In paragraaf 4.3 wordt ten slotte ingegaan op de vraag hoe netwerkpartners de huidige en gewenste sturing binnen het netwerk percipiëren en worden deze in samenhang geanalyseerd.

4.1. Het netwerk Gezond010

In januari 2017 vond de *kick off* van het netwerk Gezond010 plaats. Bij deze eerste bijeenkomst kwamen zo'n 100 Rotterdamse partijen bijeen om kennis te delen en zich over gedeelde opgaven te buigen. In eerste instantie centreerde het netwerk zich voornamelijk rondom de aanpak van overgewicht, obesitas en diabetes 2. De gemeente Rotterdam zocht naar een andere aanpak door de stad rechtstreeks te betrekken bij dit maatschappelijke probleem. Vanuit dit speerpunt heeft de gemeente het netwerk Gezond010 opgezet, waarin (sociaal) ondernemers, maatschappelijke organisaties, werkgevers, initiatieven en programma's voor een gezonde stad samenkomen (Gemeente Rotterdam, 2019). Gezond010 is de Rotterdamse invulling van het landelijke netwerk *Alles is Gezondheid*. Vanuit het landelijk programmabureau heeft de gemeente ondersteuning gekregen om het netwerk lokaal vorm te geven. In 2018 vond de tweede grote bijeenkomst plaats waarbij het online platform en de ambassadeur van Gezond010 werden geïntroduceerd. De concrete opgave achter de doorontwikkeling van het netwerk betreft het Rotterdams preventieakkoord, dat in december 2019 tal van Rotterdamse organisaties werd ondertekend (Gemeente Rotterdam, 2019: 9).

In de opstartfase van Gezond010 waren vooral Rotterdamse organisaties betrokken die zich in hun werkpraktijk bezig hielden met bewegen en voeding, of hier invloed op konden uitoefenen. Inmiddels heeft het netwerk zich uitgebreid naar andere gezondheidsthema's waaronder mentale gezondheid en vitaliteit op de werkvloer. Het netwerk heeft een partnerstructuur bestaande uit twee lagen: partners en supporters. Op dit moment zijn zo'n 130 organisaties aangesloten, waarvan ongeveer de helft partner en de helft supporter. Partijen kunnen supporter worden door het netwerk te steunen, nieuwsberichten te delen en kunnen deelnemen aan netwerkactiviteiten, al hebben partners voorrang. Partners zijn partijen die op basis van eigen initiatief en inzet niet alleen bijdragen aan netwerkdoelen in hun eigen (werk)praktijk, maar ook een actieve rol willen vervullen binnen het netwerk. Binnen het netwerk bestaan drie sub netwerken, zogenaamde *Satellieten*, waarin partners samenkomen rondom een specifiek thema. Vanuit het netwerk ontstond belangstelling om gezamenlijk in te zetten op HR beleid rondom vitaliteit, waar vanuit het sub netwerk *Vitale Werkvloer* in het leven werd geroepen. Om deze partijen bij elkaar te brengen en iets aan te bieden, heeft de gemeente vanuit de *Vitale Werkvloer* masterclasses georganiseerd die een jaar hebben gelopen. Ook is het sub netwerk *Gezond Verkoopt* via deze weg ontstaan en bevindt het sub netwerk *Mentaal Gezond* zich op dit moment in de opstartfase. Gezond010 inventariseert en brengt partners samen rondom deze thema's (persoonlijke communicatie, 6 juni 2020).

Invulling geven aan een partnerschap met andere partijen is voor de gemeente een relatief nieuwe aanpak en brengt een andere dynamiek teweeg. De positie van de gemeente in het netwerk gaat gepaard met verschillende rollen en taken. De gemeente is partner in het netwerk en draagt daarnaast bij in verschillende rollen als facilitator, opdrachtgever, regisseur en handhaver (Gemeente Rotterdam, 2019). Vanuit haar overheidsrol heeft de gemeente op basis van de Wet Publieke Gezondheid een specifieke opgave voor het beschermen, bewaken en bevorderen van de gezondheid van de inwoners van Rotterdam en in sommige gevallen vanuit haar taakstelling een opdracht gevende rol (Gemeente Rotterdam, 2019: 12). Daarnaast zet de gemeente haar beschikbare instrumenten in om de

samenwerking met partijen uit de stad te versterken, collectieve actie te stimuleren en daarmee tevens te sturen op het realiseren van haar eigen doelstellingen (Gemeente Rotterdam, 2019). Als initiator van Gezond010 vervult de gemeente een coördinerende en aanjagende rol binnen het netwerk. Vanuit haar overkoepelende rol in het netwerk is ze het centrale aanspreekpunt voor potentiële en betrokken partners. De gemeente zet actief in op het verzamelen van initiatieven, het ophalen van betrokkenheid en motivatie bij partners en het verkennen van de mogelijkheden tot samenwerking. Bovendien is het kernteam Gezond010 verantwoordelijk voor de communicatie binnen- en buiten het netwerk, het organiseren van netwerkbijeenkomsten en welke organisaties zich aansluiten en in welke vorm van partnerschap. Daarnaast zijn vanuit de verschillende sporen van het preventieakkoord, netwerkpartners gekoppeld aan partnercoördinatoren vanuit de gemeente.

Tegelijkertijd ligt in de kerndoelstelling van het netwerk dat Gezond010 leidt tot initiatief vanuit het netwerk en samenwerking tussen partners onderling. Hier achter liggen opvattingen over de rol die de gemeente in het netwerk wenst te vervullen. Hoewel de gemeente beseft dat ze altijd een bijzondere rol in het netwerk zal vervullen, is de ambitie dat het netwerk op de langere termijn meer zelfvoorzienend kan zijn. Het doel is dat partners de samenwerking onderling oppakken en invulling geven aan het netwerk, niet alleen binnen hun eigen praktijk maar ook op netwerkniveau. De gemeente profileert zich daarom als ‘partner onder de partners’ en wil daarmee uitstralen gelijkwaardig partner te zijn en partners motiveren initiatief te nemen. De focus vanuit de gemeente ligt voor de komende periode op het samenbrengen en activeren van het netwerk, zodat partners elkaar gaan stimuleren invulling te geven aan de samenwerking. In dit kader houdt de gemeente zich bezig met de vraag welke rol zou leiden tot het activeren en ondersteunen van dit proces (persoonlijke communicatie, 6 juni 2020).

4.2 Netwerkcondities

De gemeente heeft de ambitie om duurzame netwerkrelaties te creëren en de samenwerking met en tussen netwerkpartners te versterken, en streeft naar een invulling van haar rol binnen het netwerk die dit proces activeert en ondersteunt. Om invulling te kunnen geven aan een sturingsstrategie die past bij deze ambitie, is het van belang om inzicht te krijgen in de ervaren condities die ten grondslag liggen aan de samenhang binnen het netwerk: de omvang van het netwerk, de dichtheid van vertrouwensrelaties, de mate van doelconsensus en netwerkcompetenties. Aan de hand van deze condities zijn de bevindingen die werden verkregen uit diepte interviews met netwerkpartners geanalyseerd.

4.2.1 Omvang van het netwerk

De omvang van het netwerk is gedefinieerd in termen van de hoeveelheid actoren die onderdeel van het netwerk uitmaken. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat een te groot of te klein aantal netwerkactoren de samenwerking belemmert (Provan & Kenis, 2008). Het netwerk Gezond010 heeft in haar kern een fluïde karakter. Sommige partners zijn vanaf de start van het netwerk aangesloten en betrokken geweest in de ontwikkeling van het netwerk. Andere partners zijn via een *Satelliet* ingestapt en zijn minder betrokken bij het grotere geheel. Weer andere partners zijn recent aangesloten, voor wie lidmaatschap van het netwerk voortvloeide uit hun betrokkenheid bij het Rotterdams preventieakkoord. Opvallend is dat het grootste deel van de respondenten het netwerk als ‘groot’ en ‘veelomvattend’ ervaart. Aan de ene kant ligt de kracht van het netwerk voor partners in haar breedte. De diversiteit van de samenstelling en het multidisciplinaire karakter is volgens veel partners essentieel in het kader van de complexe aard van de gezondheidsproblematiek waar een brede, innovatieve aanpak voor nodig is (R1; R2; R3; R5; R6; R7; R9; R10; R13): “[...] dat is nou typisch waar je een netwerk voor nodig hebt. Want een netwerk is toch met mensen vanuit verschillende invalshoeken. En als dat monodisciplinair wordt ingestoken, ja, dan gaat dat nooit lukken” (R2). Verschillend partners benadrukken de meerwaarde van onverwachte ontmoetingen met partners waarmee ze in eerste instantie niet direct een connectie ervaarden. Deze meerwaarde komt voor veel partners voort uit het verwerven van nieuwe ideeën en invalshoeken (R3; R4; R5; R9; R11; R13): “Wat voor mij het leuke

eraan was - nu lijkt het steeds alsof ik zo ontzettend anders was dan de rest - dat ik hun oplossingen hoorde en soms dacht: o, daar kan ik ook wel wat mee. Dat is natuurlijk ook de bedoeling ervan. Kruisbestuiving vind ik een vies woord, maar je snapt wat ik bedoel” (R9).

Aan de andere kant brengt de diversiteit van het netwerk ook implicaties mee voor de beeldvorming van andere partners en het netwerk als geheel. Respondenten kunnen dan ook vaak niet goed benoemen wie de andere partners in het netwerk zijn. Daarnaast belemmert de omvang van het netwerk partners om invulling te geven aan de samenwerking en actief te worden op netwerkdoelen (R1; R2; R5; R8; R9; R10): *“Je moet ook niet met z’n dertigen om tafel gaan zitten want dat gaat ook niet werken” (R2).* Uit de interviews blijkt dat veel partners graag inhoudelijk aan het netwerk willen bijdragen, maar hier netwerk breed nog niet altijd handen en voeten aan kunnen geven. Veel respondenten geven aan dat dit deels komt doordat zij zelf nog niet actief het contact hebben gezocht met anderen, en deels omdat zij niet goed weten hoe ze dit contact zouden moeten leggen. Het contact verloopt voornamelijk via de gemeente, waardoor respondenten weinig directe vormen van interactie ervaren (R1; R2; R3; R5; R7; R8; R9; R10; R11; R13). Verschillende partners geven aan de gedeelde noemer daardoor nog niet altijd te kunnen vinden (R4; R5; R7; R8; R10; R11). De behoefte aan meer concreet invulling geven aan het netwerk komt bij alle respondenten sterk naar voren. Zowel partners die niet aangesloten zijn bij een *Satelliet* als partners die dit wel zijn, geven aan graag samen te (willen) werken met andere partners die zich vanuit hun werkpraktijk met gelijksoortige thema’s bezig houden (R4; R8; R9; R11; R13). Verschillende partners die niet aangesloten zijn bij een *Satelliet*, geven aan de diepgang te missen in het grotere geheel en daardoor de verbinding met andere partners nog niet genoeg te kunnen vinden (R1; R2; R5; R9; R10).

Opvallend is dat de omvang van het netwerk en de diversiteit van de samenstelling door veel respondenten in relatie wordt gebracht met vertrouwen. Verschillende respondenten geven aan niet alleen weinig overzicht op het netwerk te ervaren, maar daarnaast ook geen goed beeld te hebben van de intenties van anderen (R1; R2; R4; R6; R8; R10). Partners die onderdeel zijn van een *Satelliet* blijken over het algemeen een beter beeld hebben van de partijen binnen het sub netwerk. Een groot deel van deze partners geeft aan graag samen te werken met ‘soortgelijke’ partijen en meer betrokkenheid te ervaren op het sub niveau. Met soortgelijk wordt dan met name een vergelijkbaar aspect bedoelt. Een aantal grote werkgevers geven bijvoorbeeld aan graag met elkaar samen te werken (R3; R4; R8; R11; R13; R14). Verschillende partners die aangesloten zijn bij een *Satelliet* werken liever met een select aantal partners samen in het kader van een gedeelde opgave: *“Dat vind ik dus fijner nu in het netwerk, want toen het nog niet alleen die satelliet was maar breder - en dat kan natuurlijk altijd voor een keer - maar ja, dan heb ik altijd het gevoel dat de belangen te verschillend zijn, zeg maar” (R4).*

4.2.2 Vertrouwen

Vertrouwen wordt gedefinieerd in termen van de dichtheid van vertrouwensrelaties tussen netwerkpartners en de perceptie ten aanzien van de intenties van anderen. De theoretische veronderstelling is dat een positieve perceptie bijdraagt aan een gevoel van onderling vertrouwen waardoor netwerkactoren zich meer betrokken voelen en investeren in de samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). Aan respondenten is gevraagd hoe zij hun relatie met andere partners binnen het netwerk ervaren. Hierbij valt op dat het grootste deel van de respondenten uitgaat van positieve intenties van anderen, maar dit tegelijkertijd vooral een aanname is. Zoals eerder beschreven, ervaren partners in hun dagelijkse praktijk weinig direct contact met andere netwerkpartners. Veel respondenten werken wel samen met andere partijen in hun werkveld of binnen hun eigen netwerk, maar deze relaties bestonden vaak al buiten Gezond010 (R1; R2; R5; R6; R10; R13). Met betrekking tot relaties binnen het netwerk ervaart een groot deel van de respondenten nog weinig verbintenis met andere partners, terwijl zij dit wel meer zouden willen (R1; R2; R3; R4; R5; R6; R8; R10; R11).

Opvallend is dat veel partners de beeldvorming van andere netwerkpartners realiteren aan hun eigen betrokkenheid bij het netwerk (R1; R2; R4; R5; R8; R10). In verschillende interviews kwam sterk

naar voren dat partners het belangrijk vinden een beeld te ontwikkelen van de motivatie en betrokkenheid van andere partners, voordat zij zelf in het netwerk investeren: “...er moeten natuurlijk meerdere partijen zijn die dat dan leuk vinden. Die betrokkenheid. Ja, ik spreek die andere partners natuurlijk niet één op één, dus ik weet ook niet helemaal wat hun betrokkenheid verder is” (R4). Een groot aantal partners benadrukt ‘geven en krijgen’ als een belangrijke waarde voor het opbouwen van netwerkrelaties (R1; R2; R4; R8; R9; R10; R11). Voor veel partners heeft dit te maken met verwachtingen. Een aantal partners geven in dit kader aan betrokkenheid bij het netwerk te vrijblijvend te vinden (R1; R4; R10; 13). Echter, de meningen zijn verdeeld over of een financiële bijdrage de oplossing is. Sommige respondenten veronderstellen dat de beste manier om commitment te realiseren, een financiële component heeft (R1; R4; R10). Anderen noemen het gezamenlijk vastleggen van concrete afspraken en het monitoren van ontwikkelingen om een gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid onder partners op te roepen (R2; R3; R13). Weer andere partners benadrukken juist de (financiële) vrijblijvendheid en het fluïde karakter als een belangrijke waarde die zij aan het netwerk toekennen en benaderen betrokkenheid meer vanuit een relationeel perspectief (R2; R6; R7; R8). Opvallend is dat verschillende partners spreken over de ‘relationele sfeer’. In dit kader geven veel respondenten aan niet altijd het gevoel te krijgen dat andere partners investeren in het netwerk (R1; R4; R8; R9). Volgens respondenten ligt hier een belangrijke verantwoordelijkheid bij de partners zelf:

“Wat je ook wel zag - en dat is ook wel logisch maar niet zo prettig - dat organisaties hun jonkies naar deze bijeenkomst sturen. Niets ten kwade van jonkies - ik snap dat ik er eentje tegenover me heb - maar dit zijn wel echt heel wezenlijke dingen. Als je verder wilt komen, moet je ook wezenlijk aan tafel zitten en het niet overlaten aan jonge mensen die daar nog helemaal geen inzicht in hebben” (R9).

Veel respondenten geven aan het belangrijk te vinden dat aandacht wordt besteed aan het opbouwen van relaties binnen het netwerk (R1; R2; R3; R4; R5; R7; R9; R11). Uit de afgenomen interviews blijkt een gevoel van basisvertrouwen aanwezig dat er toe heeft geleid dat partners zich hebben aangesloten en willen investeren in het opbouwen van netwerkrelaties. Echter, uit veel interviews komt naar voren dat het daadwerkelijk tot stand komen van verbinding tussen partners, nog beperkt wordt ervaren. Opvallend is dat een aantal partners veronderstellen dat dit komt door *verloop*. Verschillende partners geven aan een grote wisseling van mensen te ervaren, zowel binnen de gemeente als binnen het netwerk. Dit heeft voor respondenten implicaties voor het opbouwen van duurzame relaties: “...als de continuïteit niet geborgd is dan loopt dat gevaar, want je moet dan steeds weer opnieuw beginnen” (R2). Verschillende partners benadrukken deze persoonlijke component te missen (R1; R2; R4; R6; R8; R9). Voor veel partners houdt het opbouwen van relaties verband met het gezamenlijk kunnen bereiken van netwerkdoelen. Het ontwikkelen van een gedeelde visie en consensus over doelstellingen kan volgens partners alleen groeien als je iets met elkaar kunt opbouwen en de uitkomsten van de samenwerking ook daadwerkelijk geborgd worden en kunnen groeien binnen de aangesloten organisaties (R1; R2; R4; R5; R6; R9; R11).

4.2.3 Doelconsensus

Doelconsensus wordt gedefinieerd in termen van de mate van consensus over doelstellingen op netwerkniveau (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). Allereerst werd inzicht verkregen in de formele netwerkdoelen op basis van documentanalyse en informatie vanuit de gemeente. Vervolgens is onderzocht in hoeverre partners met deze doelen bekend zijn, deze doelen in lijn liggen met individuele doelen en het aandeel dat partners aan zichzelf toekennen in het realiseren van netwerkdoelen. Daarnaast is onderzocht in hoeverre respondenten overeenstemming van doelen ervaren in relatie tot andere partners.

Uit de interviews blijkt dat de geïnterviewde netwerkpartners met name in het kader van het preventieakkoord bekend zijn met overkoepelende netwerkdoelen en de achterliggende visie. Veel respondenten beschouwen *Gezond010: het akkoord* als de rode draad waarlangs het netwerk vorm

krijgt. Alle respondenten geven aan de ambitie die de gemeente uitspreekt met Gezond010, volledig te onderschrijven: “...daar was ik wel van onder de indruk. Er waren heel veel partijen. Ik vond dat echt energie en heel goed” (R7). Verschillende partners beschouwen Gezond010 als een bevestiging van de waarden die ze in hun eigen praktijk nastreven. Het overkoepelende gedachtegoed achter Gezond010 en het initiatief vanuit de gemeente geeft hen het gevoel dat ze niet alleen staan (R1; R2; R5; R6; R9): “Het is voor ons belangrijk om te weten dat de gemeente onze filosofie en ons gedachtegoed ondersteunt” (R6). Tegelijkertijd blijft het netwerk voor veel partners vooralsnog meer een gedeelde ambitie, dan een concrete uitwerking daar van (R1; R2; R5; R6; R7; R10). De ambitie die met Gezond010 is uitgesproken wordt door partners als ‘breed’ en te ‘veelomvattend’ ervaren, wat er volgens verschillende respondenten toe leidt dat een heldere focus ontbreekt (R1; R2; R4; R5; R7; R8; R9; R10; R11):

“Eh ja, in ieder geval elkaar stimuleren om met gezondheid bezig te zijn. Met welk aspect dan ook van gezondheid. Want het is eigenlijk wel erg veel omvattend. Dat vind ik ook wel jammer, dat het zo breed is waardoor je eigenlijk ja, door de bomen het bos niet ziet. Dat is een beetje overdreven, maar het mist eigenlijk z'n speerpunten. Er zijn zo veel speerpunten dat je je focus een beetje verliest” (R5).

Verschillende partners geven aan zich nog niet volledig onderdeel te voelen van het netwerk, omdat zij nog niet concreet invulling kunnen geven aan wat het netwerk voor hen betekent en wat zij zelf kunnen bijdragen in het licht van overkoepelende netwerkdoelen (R1; R2; R5; R7; R10; R11): “Ik heb wel een beeld bij het bredere netwerk, maar ik voel me daar geen onderdeel van. Ik voel me meer verbonden met het kleine deel van Gezond010, het werkgeversnetwerk, omdat dat de enige plek is waar ik voor mijn gevoel iets in kan betekenen” (R11). Opvallend is dat ook in het kader van doelconsensus blijkt dat partners die aangesloten zijn bij een *Satelliet*, een meer concreet beeld hebben van wat netwerkdoelen op sub niveau kunnen betekenen in hun werkpraktijk of binnen hun eigen invloedsfeer. Deze partners geven aan meer betrokkenheid te ervaren in relatie tot andere partners waarmee zij een gezamenlijke componenten delen, en kunnen samenwerken in het kader van een concrete opgave. Op sub niveau is het doel duidelijker afgebakend en voelen partners zich meer competent om netwerkdoelen te vertalen binnen hun eigen praktijk (R3; R4; R8; R9; R11; R13). Uit de interviews blijken verschillen tussen partners in de mate waarin zij het gevoel hebben via het netwerk aan gezamenlijke doelen te werken en in hoeverre zij deze doelstellingen kunnen realiseren binnen hun eigen praktijk en invloedsfeer. Deze verschillen zijn voornamelijk te duiden aan de hand van het schaalniveau waarop partners betrokken zijn:

“Ja, ik denk dat die clusters die je net benoemde bijvoorbeeld, Vitale Werkvloer, dat dat heel erg kan werken, want anders wordt het te groot hè, je moet wel appelleren aan een bepaalde interesse die er is. [...] Dan krijg je misschien ook wel sneller dat gedeelde belang, dan wanneer partners met elkaar voelen dat het een breed iets is, we willen allemaal een gezondere stad maar wat dat precies inhoudt is voor iedereen verschillend misschien” (R1).

Onder partners die geen onderdeel zijn van een *Satelliet* heerst behoefte om overkoepelende netwerkdoelen te vertalen naar concrete opgaven om scherper in kaart te brengen op welke wijze zij individueel en collectief kunnen bijdragen aan het realiseren van netwerkdoelen (R1; R2; R5; R6; R7; R10). Een belangrijke voorwaarde om dit tot stand te brengen is voor veel partners dat iedereen zich realiseert dat het netwerk alleen waarde heeft en kan toevoegen als er collectief op wordt ingezet (R2; R5; R6; R8; R9; R11; R13; R14). Echter, een groot deel van de respondenten geeft aan het gevoel te hebben vooral individueel bij de dragen binnen hun eigen praktijk en het netwerk toch wel als een “extraatje” te beschouwen. Voor een groot aantal partners hangt dit samen met het feit dat betrokkenheid op netwerkniveau beperkt wordt ervaren (R1; R2; R5; R6; R7; R10; R11; R13; R14).

4.2.4 Netwerkcompetenties

Netwerkcompetenties worden gedefinieerd in termen van de aanwezige competenties om netwerkrelaties op te bouwen en netwerkdoelen te realiseren. Het opbouwen van netwerkrelaties gaat over het vermogen om samen te werken. Het realiseren van netwerkdoelen gaat over de professionele competenties van netwerkpartners. Een belangrijke factor is in hoeverre netwerkactoren onderlinge afhankelijkheid ervaren in het bereiken van netwerkdoelen (Provan & Kenis, 2008). Koppenjan en Klijn (2015) veronderstellen dat een gevoel van wederzijdse afhankelijkheid, de betrokkenheid onder netwerkleden bevordert. Uit de interviews komt naar voren dat partners veronderstellen dat middels het netwerk doelen bereikt kunnen worden die onafhankelijk niet kunnen worden bereikt. Verschillende partners geven aan de verbinding te zoeken met anderen omdat zij zich realiseren gemeenschappelijk sterker te staan en meer te kunnen bereiken (R2; R3; R5; R6; R7; R9; R10):

“Ik zie de rol van zo’n netwerk heel erg als verbindingen maken met organisaties in de stad, waarbij de gemeente een van de partijen is, vanuit een idee dat iedereen iets doet op dit soort thema’s. Er is niet één organisatie die dit alleen doet. Iedereen heeft een stukje van de puzzel” (R7).

Veel respondenten zijn van mening dat om impact te hebben en maatschappelijk effect te realiseren, samenwerken met andere partijen fundamenteel is (R1; R2; R3; R5; R6; R7; R10). Het besef heerst dat partners elkaar vooruit kunnen brengen vanuit een gezamenlijk doel. Tegelijkertijd geven respondenten aan de samenwerking met andere partners vooralsnog beperkt te ervaren en dat vooral de gemeente hierin een rol vervult (R1; R2; R4; R5; R6; R8; R9; R10; R11): *“... dan gaan partijen naar de gemeente zitten kijken van lossen jullie het maar op. Wij gaan lekker achterover zitten en we zien wel wat er gebeurt” (R1)*. Respondenten ervaren weinig interactie met elkaar waardoor het opbouwen van netwerkrelaties beperkt blijft. In lijn met de literatuur heeft het besef dat partijen van elkaar afhankelijk zijn in het bereiken van maatschappelijk effect er toe geleid dat partners zich bij het netwerk hebben aangesloten. Aan de andere kant blijkt de samenwerking in de praktijk nog beperkt tot stand te komen (R2; R3; R5; R6; R7; R10; R13): *“Nee, ik denk dat iedereen gewoon ondanks het netwerk toch vooral veel dingen zelf doet” (R5)*. Dit leidt er volgens een groot deel van de partners toe dat de meerwaarde van het netwerk nog niet altijd duidelijk wordt (R1; R2; R5; R6; R8; R11; R13). Partners geven aan het belangrijk te vinden om elkaar vaker in het kader van het netwerk te ontmoeten: *“... als je vaker dezelfde mensen ziet en je hebt wat van elkaar nodig, dan neem je vanzelf wel contact op. Dus misschien gebeurt dat nog te weinig” (R4)*. Opvallend is dat het grootste deel van de geïnterviewde partners een belangrijke rol ziet weggelegd voor de gemeente in het op gang brengen en aansterken van de verbindingen binnen het netwerk. De wil om stappen te ondernemen is volgens respondenten onder partners wel aanwezig, maar wordt nog niet genoeg in de praktijk gebracht. Veel respondenten geven aan zich niet in staat te voelen de samenwerking met andere partners actief op te zetten. Voor sommige partners heeft dit te maken met een druk bezette agenda, waardoor tijd investeren in het netwerk een lage prioriteit heeft (R2; R13; R14). Voor andere partners heeft dit er mee te maken dat zij zich niet competent voelen om een verbindende rol te vervullen op netwerkniveau omdat zij niet over de nodige ruimte, tijd of middelen beschikken (R2; R8; R9; R11). De omvang is voor partners te groot. Opvallend is dat partners die onderdeel zijn van een *Satelliet* een duidelijker beeld hebben van hun eigen bijdrage in het netwerk. Vanuit hun expertise met betrekking tot het onderwerp, voelen zij zich meer competent om invulling te geven aan netwerkdoelen binnen hun eigen praktijk. Ook blijkt dat respondenten een kleiner schaalniveau positief relateren aan de mate waarin zij zich competent voelen het contact met andere partners te leggen. Echter, ook partners die onderdeel zijn van een sub netwerk geven aan een belangrijke rol voor de gemeente te zien in het faciliteren van contact tussen partners op netwerkniveau (R1; R2; R3; R4; R5; R10; R11; R13).

4.2.5 Deelconclusie

Uit de onderzoeksbevindingen komen een aantal belangrijke elementen en verbanden naar voren. Een belangrijke bevinding is dat de kracht van het netwerk voor partners aan de ene kant ligt in haar breedte, maar de omvang er tegelijkertijd toe leidt dat partners elkaar moeilijk vinden. Deze bevinding sluit aan met de theoretische veronderstelling van Provan en Kenis (2008) dat een te groot aantal netwerkactoren belemmerend kan zijn voor het ontstaan van netwerkrelaties. De omvang van het netwerk wordt door partners gerelateerd aan de breedte van wat Gezond010 behelst (netwerkdoelen) en de diversiteit van de samenstelling (netwerkliden). Wat netwerkliden betreft leidt de diversiteit van de samenstelling voor partners aan de ene kant tot onverwachte ontmoetingen en vernieuwende inzichten, maar brengt aan de andere kant ook implicaties teweeg voor de beeldvorming van andere partners en het netwerk als geheel. Hoewel partners uitgaan van goede intenties, hebben respondenten een beperkt beeld van de betrokkenheid en belangen van anderen. Een interessante bevinding is dat het ervaren van betrokkenheid bij andere partners, verband houdt met de mate waarin partners zich gemotiveerd voelen om zelf te investeren in het netwerk. Deze bevinding is in lijn met het verband dat Edelenbos en Klijn (2007) laten zien tussen onderling vertrouwen en de wil om samen te werken.

Wat netwerkdoelen betreft kunnen alle respondenten zich vinden in de overkoepelende ambitie achter Gezond010, maar blijkt de vertaling naar concrete doelen ambigu. Netwerkdoelen zijn diffuus waardoor partners een lage mate van doelconsensus ervaren. Dit leidt er toe dat partners lastig aanknopingspunten vinden. Hiermee samen hangt dat partners weinig binding ervaren onderling, waardoor zij zich niet voldoende in staat voelen de samenwerking op eigen kracht vorm te geven. Een belangrijke bevinding is dat partners elkaar op sub niveau beter vinden en een hogere mate van betrokkenheid en doelconsensus ervaren wanneer de samenwerking zich centreert rond een concreet thema. Partners ervaren meer gevoel van herkenning onderling, het gedeelde belang is hen duidelijker en partners voelen zich meer competent om zowel inhoudelijk te kunnen bijdragen aan het realiseren van netwerkdoelen, als om sturing te geven aan de samenwerking. Deze bevinding is in lijn met de theoretische veronderstelling dat deze factoren bijdragen aan een gevoel van betrokkenheid en de mate waarin actoren in staat zijn samen te werken (Agranoff & McGuire, 2003; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008).

Vanuit de ambitie dat het netwerk leidt tot initiatief en samenwerking tussen partners onderling, kan vanuit theoretisch oogpunt worden verondersteld dat op sub niveau de condities worden gecreëerd waarin partners op basis van zelfregulering in staat zijn sturing te geven aan de samenwerking. Op netwerkniveau kan vanuit de theorie verondersteld worden dat de omvang en de pluriformiteit van het netwerk en het ontbreken van doelconsensus en binding tussen partners onderling, samenhangt met het ontbreken van de nodige netwerkstuuringscompetenties, waardoor partners behoefte zullen hebben aan een centrale netwerkleider (Vangen & Huxham, 2003; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de perceptie van netwerkpartners op de huidige en gewenste sturing in de praktijk.

Tabel 4.1 *Overzicht netwerkcondities*

Omvang netwerk	Vertrouwen	Doelconsensus	Netwerkcompetenties	Sturingsopvatting
Groot aantal netwerkactoren, pluriform karakter.	Lage mate van vertrouwensdichtheid op netwerkniveau.	Lage mate van doelconsensus op netwerkniveau; doelen diffuus.	Behoeft aan sturingscompetenties op netwerkniveau.	Sturing bemiddeld; Coördinatie en netwerkmanagement via centrale netwerkleider.
Sub netwerken met kleiner aantal actoren; gedeelde component. (<15)	Gematigde mate van vertrouwensdichtheid op sub niveau, meer gevoel van herkenning.	Hogere mate van doelconsensus op sub niveau, gedeeld belang duidelijk.	Op sub niveau meer competent; zowel inhoudelijk als om sturing te geven het netwerk.	Sturing niet bemiddeld; horizontale samenwerking op basis van zelfregulering.

4.3 Netwerksturing

In de literatuur wordt verondersteld dat de wijze waarop sturing in netwerken gestalte krijgt, van invloed is op de dynamiek die tussen netwerkactoren tot stand komt (Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). In paragraaf 4.1 kwam aan bod dat de rol die de gemeente in het netwerk vervult meervoudig is. Als initiator vervult de gemeente een coördinerende rol. Tegelijkertijd is de gemeente partner in het netwerk en heeft ze een faciliterende rol in het ondersteunen van initiatief en samenwerking tussen partners onderling. De sturing in het netwerk kan worden ontleed aan de hand van verschillende sturingsopvattingen. Sleutelbegrippen om de sturing te duiden zijn de mate van *centralisatie* en de *aard van de relatie* tussen netwerkleden. Sturing op basis van zelfregulering betreft een gedecentraliseerde vorm van sturing op basis van een gelijkwaardige relatie (horizontaal). De tweede vorm betreft een gecentraliseerde vorm op basis van ene verticale relatie tussen netwerklieder en netwerkleden. De derde vorm betreft sturing middels een extern sturende entiteit die op basis van een verticale relatie ten opzichte van het netwerk, horizontale interactieprocessen tussen netwerkleden faciliteert (Klijn & Koppenjan, 2000; Agranoff & McGuire, 2003; Provan & Kenis, 2008). In deze paragraaf wordt de perceptie van netwerkpartners op de huidige en gewenste sturing in kaart gebracht. In de deelconclusie worden deze vervolgens in samenhang geanalyseerd, waarmee inzicht wordt verkregen in de gewenste ontwikkeling.

4.3.1 Perceptie op de huidige sturing

Uit de interviews komt naar voren dat partners binnen het netwerk een gecentraliseerde vorm van coördinatie ervaren; het contact loopt voornamelijk via de gemeente en partners ervaren weinig interactie onderling. Als initiator van Gezond010 wordt de gemeente door partners als de beheerder van het netwerk beschouwd (R1; R2; R5; R6; R8; R10; R11): *“In mijn beleving is de gemeente de aanjager. Die heeft het opgericht en wil daarmee doelen bereiken”* (R11). Deze perceptie komt volgens respondenten voort uit de centrale rol die de gemeente in het netwerk vervult. Aan de ene kant wordt de actieve rol van de gemeente nodig geacht om een beweging op gang te brengen en partijen te verbinden (R2; R3; R4; R6; R7; R10). Partners geven aan het belangrijk te vinden dat de gemeente met Gezond010 het initiatief heeft genomen. Het netwerk vormt voor verschillende partners een bevestiging van de doelen die zij in hun eigen praktijk nastreven (R2; R3; R4; R5; R6; R7; R9; R13). De ambitie die de gemeente met Gezond010 uitspreekt, wordt door alle partijen onderschreven. Aan de andere kant hebben partners het gevoel dat de huidige vorm van coördinatie belemmerend is voor het ontstaan van horizontale netwerkrelaties en interactie tussen partners onderling (R1; R2; R5; R6; R7; R10). Verschillende partners zien een gevaar in het te strak willen coördineren van het netwerk (R1; R5; R6; R7; R11): *“... als het te geformaliseerd wordt en in een te strak kader wordt geduwd – en ik snap de neiging van de gemeente daarin wel – is dat voor een netwerk echt niet goed”* (R7). Onder respondenten heerst het gevoel dat als de gemeente niet blijft investeren, het netwerk weinig voeding krijgt. Dit is een interessante bevinding in het licht van de ambitie dat het netwerk leidt tot initiatief vanuit het netwerk en samenwerking tussen partners onderling. Uit het onderzoek komt naar voren dat respondenten een afwachtende houding aannemen wanneer de gemeente zich te sterk als netwerklieder manifesteert. Een belangrijke verklaring hiervoor ligt in het ontbreken van een gevoel van gedeeld eigenaarschap (R1; R2; R4; R5; R6; R7; R10; R13):

“Het eigenaarschap ligt niet bij de partners van het netwerk. Ik voel me ook geen mede eigenaar van het netwerk. Ik vind het een goed stuk, een goed akkoord. Goed dat er zo veel partijen omheen zijn gemobiliseerd. Goed dat er een centrale website is en goed dat de communicatie goed opgepakt wordt. Maar ik voel me nog geen mede eigenaar” (R5).

Gedeeld eigenaarschap ligt voor partners in de kern van wat het netwerk zou moeten zijn (R1; R2; R3; R5; R6; R7; R10; R13): *“...anders is het gewoon een initiatief van de gemeente, het blijft van de gemeente en het zal altijd van de gemeente zijn. Klaar. Maar dat is niet de ambitie”* (R5). Het ontbreken hiervan leidt ertoe dat partners passief worden, terwijl de gemeente juist op zoek is naar beweging

en initiatief van onderop (R1; R2; R4; R5; R6; R7; R10; R13). Dit spanningsveld kan mede verklaard worden vanuit de bevinding dat respondenten over het algemeen nog geen duidelijk beeld hebben ontwikkeld van hun eigen rol in het netwerk, welke rol de gemeente in het netwerk wenst te vervullen en welke verwachtingen hieraan gekoppeld kunnen worden (R1; R2; R5; R6; R7; R8; R10; R11; R13). Vanuit theoretisch oogpunt kan deze verwarring verklaard worden vanuit het door elkaar lopen van verschillende sturingsopvattingen. De gemeente spreekt de ambitie uit dat partners het initiatief nemen tot samenwerking en hier invulling aan geven door middel van gezamenlijk projecten. Dit duidt op een meer gedecentraliseerde, horizontale vorm van sturing. Tegelijkertijd blijkt uit het onderzoek dat netwerkpartners zich niet voldoende in staat voelen om de samenwerking onderling op eigen kracht op te zetten (R1; R2; R4; R5; R6; R8; R10; R13). Verschillende partners geven aan een beperkt beeld hebben van wat het netwerk voor hen kan betekenen en wat zij zelf aan het netwerk zouden kunnen bijdragen (R2; R5; R6; R9; R13): *“Ik merk dat ik daar zelf nog niet echt actief naar op zoek ga. Maar ik weet ook nog niet zo goed wat ik er uit kan halen en waar je in verbinding kan treden met elkaar. Nee, dat is voor mij nog niet echt inzichtelijk”* (R13). Voor een aantal partners is het gevolg hier van dat zij zich nog niet volledig onderdeel van het netwerk voelen, waardoor zij zich nog niet actief worden op netwerk niveau (R1; R2; R5; R7; R10; R11). Op dit vlak blijken partners die aangesloten zijn bij een *Satelliet* een beter beeld te hebben van de wijze waarop zij zelf sturing kunnen geven aan hun eigen rol. Echter, ook bij deze partners geldt dat zij het gevoel hebben dat het initiatief voornamelijk vanuit de gemeente komt en weinig samenwerking op eigen initiatief uit het netwerk ontstaat. De verklaring hier voor vinden zij is hun eigen afwachtende houding en in het ontbreken van sterke onderlinge relaties om het organiseren van samenwerking collectief op te pakken (R4; R8; R9; R11; R13).

4.3.2 Perceptie op de gewenste sturing

Met betrekking tot de gewenste sturing komen een aantal belangrijke aspecten uit de interviews naar voren. In de gewenste ontwikkeling speelt het schaalniveau waarop de gemeente en netwerkpartners zich tot elkaar verhouden een belangrijke rol. Een kernbevinding is dat partners behoefte hebben aan meer samenwerking op sub niveau, zonder het idee van een overkoepelend netwerk los te laten. De waarde van het overkoepelende netwerk ligt voor respondenten in het ontstaan van onverwachte ontmoetingen en nieuwe verbanden. Op netwerk niveau zien partners een belangrijke verbindende rol voor de gemeente om dit proces te ondersteunen; de gemeente heeft de sociale kaart en het overzicht op alle partijen en ontwikkelingen in de stad. Door haar overkoepelende positie en capaciteiten om de hele breedte te zien, beschouwen partners de gemeente als de meest geëigende partij voor deze verbindende rol (R1; R2; R3; R5; R6; R7; R8; R9; R13):

“Dit soort netwerken bestaan alleen maar als een goede facilitering is vanuit het netwerk of voor het netwerk. De meest geëigende partij daarvoor vind ik de gemeente. Dat kunnen wij niet, dat kan geen enkele andere partij op deze manier bieden, omdat de gemeente alle thema’s en de hele breedte heeft” (R7).

Opvallend is dat bijna alle geïnterviewde partners veronderstellen dat de gemeente de ‘facilitator’ van het geheel zou moeten zijn. Voor een groot aantal respondenten ligt de kracht van de gemeente in haar alles overkoepelende positie en de capaciteiten om te faciliteren en te bemiddelen: *“Het is voor ons de enige methode, als het via de gemeente gaat. Wij willen juist die onafhankelijke derde, die gemeente die wel betrokken is maar geen partij”* (R9). Andere partijen binnen het netwerk worden hiertoe niet in staat geacht (R2; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R11). Tegelijkertijd realiseren partners zich ook dat de gemeente een eigen belang met het netwerk voor ogen heeft. Met name partners met wie de gemeente op meer vlakken samenwerkt, zien de gemeente als een waardevolle samenwerkingspartner. Deze respondenten geven aan het belangrijk te vinden dat de gemeente als organisatie ook inhoudelijk een rol in het netwerk heeft vanuit haar expertise op verschillende terreinen en voorbeeldfunctie voor de stad (R4; R9; R11; R13; R14). Echter, alle geïnterviewde partners

benadrukken dat de gemeente zelf niet te veel de regie moet willen nemen, maar juist de kracht van partners meer moet benutten. Een belangrijke bevinding is dat partners zich meer actief betrokken willen voelen in de vormgeving en invulling van het netwerk. Hierin ligt een belangrijke ontwikkeling ten opzichte van de perceptie op de huidige sturing. De meerwaarde van het netwerk zien partners in de ontwikkeling van een gezamenlijk proces. Belangrijk is voor respondenten dat de gemeente zich open durft op te stellen, en daarmee het vertrouwen uitspreekt om de samenwerking met elkaar aan te gaan (R1; R3; R5; R7; R9; R10). Partners realiseren zich dat het netwerk ook voor de gemeente een nieuwe vorm van samenwerking betreft: *“Ik denk dat zij zelf ook iedere keer weer een beetje aan het kijken zijn van wat moet onze rol hier nu wel of niet zijn. Het is ook een beetje een soort gezamenlijke zoektocht”* (R3). Juist in het kader van deze nieuwe verhoudingen, worden het maken van concrete afspraken en openheid over verwachtingen door partners als essentiële bouwstenen ervaren om dit proces op gang te brengen (R1; R3; R5; R6; R7; R9; R13). Voor partners is het belangrijk dat de gemeente duidelijk is in de rol die ze kan en wenst te vervullen. Weten wat je van elkaar kunt verwachten komt bij een groot deel van de geïnterviewde partners sterk naar voren als een belangrijk component om de samenwerking aan te gaan en actief te worden (R1; R2; R4; R5; R6; R7; R9; R10; R13). Voor partners is het belangrijk dat dit actief uitgedragen wordt: *“We luisteren, we passen aan, we trekken de plooi glad, maar we moeten het wel met elkaar gaan doen. En dat ook uitstralen hè, van wij gaan het als gemeente niet oplossen. We faciliteren dit maar er wordt ook een rol van jullie verwacht”* (R1). Door op netwerkniveau een infrastructuur te bieden waarin ontmoeting, uitwisseling en verbinding gestimuleerd wordt, kan de gemeente sturen op dit proces.

Een belangrijke ontwikkeling met betrekking tot de gewenste sturing ligt in de invulling van de rol van partners in het netwerk. In lijn met de ambitie van de gemeente zijn partners van mening dat de inhoud vooral vanuit het netwerk tot stand zou moeten komen (R1; R2; R5; R6; R7; R13). Echter, het netwerkniveau wordt door partners als te omvangrijk ervaren om een sturende rol te vervullen. Op sub niveau blijkt dat partners zich meer competent voelen om zowel inhoudelijk te kunnen bijdragen aan het realiseren van netwerkdoelen, als om sturing te geven aan de samenwerking (R2; R4; R8; R9; R11; R13; R14). Onder partners die geen onderdeel zijn van een *Satelliet* heerst behoefte om overkoepelende netwerkdoelen te vertalen naar concrete opgaven om scherper in kaart te brengen op welke wijze zij individueel en collectief kunnen bijdragen aan het realiseren van netwerkdoelen (R1; R3; R5; R7; R9; R10): *“De gemeente moet een beetje doorpakken met wat ze zelf op gang heeft gezet. Niet door het zelf te gaan doen, maar door partijen echt zelf in die rol te krijgen. Vragen van: wil jij dan het initiatief nemen op dat vlak? Partijen bij elkaar halen, dat soort dingen. Want het gebeurt niet vanzelf”* (R5). Verschillende partners noemen het verzamelen en mobiliseren van ‘kartrekkers’ als strategie om partners te activeren een sturende rol te vervullen (R1; R2; R3; R5; R9; R13): *“Ja, kijk wat het voordeel van de satelliet was, is dat je werd aangesproken op je aanwezigheid. Wij hebben een dag gevuld. Nou, dan krijg je een stukje verantwoordelijkheid en dan ga je daar mee aan de slag”* (R13). Door betekenisvolle tussenlagen te creëren worden de condities geschapen waarin partners beter invulling kunnen geven aan hun eigen rol in het netwerk.

4.3.3 Deelconclusie

In de voorgaande paragrafen is de perceptie van partners met betrekking tot de huidige en gewenste sturing aan bod gekomen. In het algemeen kan worden geconcludeerd dat de gewenste ontwikkeling bestaat in een beweging naar een gelaagde aanpak van sturing. De gelaagdheid bestaat in de behoefte aan meer samenwerking op sub niveau, en tegelijkertijd verbinding op overkoepelend netwerkniveau.

Vanuit de theorie werd op basis van de ervaren netwerkcondities verondersteld dat partners op netwerkniveau behoefte hebben aan een centrale netwerkleider. Op het sub niveau werd verondersteld dat de condities aanwezig zijn waarin partners op basis van zelfregulering in staat zijn sturing te geven aan de samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). De bevindingen die uit het onderzoek naar voren komen, leveren gedeeltelijk een ander beeld op. In lijn met de theorie wordt de actieve rol van de gemeente aan de ene kant nodig geacht om een beweging op gang te brengen en partijen te verbinden. Partners vinden het waardevol dat de

gemeente met Gezond010 het initiatief heeft genomen en partijen actief bijeen heeft verzameld. Door haar overkoepelende positie zien partners de gemeente daarnaast als de meest geëigende partij om deze rol in het netwerk te vervullen. Aan de andere kant hebben partners het gevoel dat de huidige vorm van gecentraliseerde coördinatie belemmerend is voor het ontstaan van horizontale netwerkrelaties en interactie tussen partners onderling. Hieruit komt naar voren dat ondanks de ervaren condities, partners graag op basis van een gelijkwaardig relatie willen samenwerken. Deze bevinding sluit aan bij het verband dat Ansell en Gash (2008) aantonen tussen een gevoel van gelijkwaardigheid en eigenaarschap en betrokkenheid bij het netwerk. Tegelijkertijd blijkt dat dat het netwerkniveau te omvangrijk wordt ervaren om dit op eigen kracht vorm te geven. Dit gaat gepaard met een beperkt beeld van de invulling van hun eigen rol in het netwerk en daardoor nog niet actief worden op netwerkniveau. Deze factoren belemmeren partners in het realiseren van de ambitie dat het netwerk leidt tot initiatief en samenwerking tussen partners onderling. Op netwerkniveau zien partners daarom een belangrijke faciliterende rol voor de gemeente. Deze bevinding is in lijn met de veronderstelling dat in het netwerk behoefte heerst aan een gecentraliseerde vorm van sturing. Echter, een belangrijke bevinding is dat partners van mening zijn dat de gemeente niet te veel regie moet willen nemen, maar juist de kracht van partners meer moet benutten. Door op netwerkniveau een infrastructuur te creëren waarin ontmoeting, uitwisseling en verbinding gestimuleerd wordt, kunnen partners horizontale relaties opbouwen. Belangrijk is dat de gemeente haar eigen belang duidelijk heeft en verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken. Partners willen zich meer actief betrokken voelen in de vormgeving en invulling van het netwerk. Om partners te mobiliseren om op eigen kracht sturing te geven aan de inhoud, is het belangrijk dat de condities gecreëerd worden die hen hiertoe in staat stellen. Door samenwerking te organiseren op sub niveau, rond concrete speerpunten of thema's, kunnen partners doelconsensus ontwikkelen en voelen zij zich beter in staat om zelf sturing geven aan hun eigen rol.

Conclusie

In het vorige hoofdstuk is vanuit de conceptuele lens gekeken naar de empirie en zijn de onderzoeksbevindingen uiteengezet en geanalyseerd. In dit hoofdstuk komt de conclusie aan bod. In paragraaf 5.1 worden de belangrijkste conclusies uiteengezet, waarmee antwoord gegeven wordt op de centrale vraagstelling. Aansluitend op de conclusies worden in paragraaf 5.2 praktische aanbevelingen geformuleerd aan de gemeente Rotterdam.

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is de sturing binnen het netwerk Gezond010 en de invloed hiervan op het samenwerkingsproces tussen de gemeente en netwerkpartners onderzocht. De gemeente Rotterdam heeft de ambitie om duurzame netwerkrelaties te creëren en de samenwerking met en tussen netwerkpartners te versterken, en streeft naar een invulling van haar rol die dit proces activeert en ondersteunt. In deze paragraaf wordt aan de hand van de deelvragen toegewerkt naar de beantwoording van de overkoepelende hoofdvraag: *Op welke manier geeft de gemeente Rotterdam haar rol in het netwerk Gezond010 vorm, in hoeverre past deze rol bij de kenmerken van dit netwerk en op welke wijze kan deze rol worden geoptimaliseerd?*

Als initiator van Gezond010 vervult de gemeente een coördinerende en aanjagende rol binnen het netwerk. De gemeente is het centrale aanspreekpunt voor potentiële en betrokken partners en zet in op het verzamelen van initiatieven, het ophalen van betrokkenheid en motivatie bij partners en het verkennen van de mogelijkheden tot samenwerking. De gemeente gaat over de organisaties die zich aansluiten en in welke vorm van partnerschap. Bovendien is de gemeente verantwoordelijk voor de communicatie binnen en buiten het netwerk. Vanuit haar overkoepelend belang en bijzondere positie in het publieke domein, heeft de gemeente een unieke verantwoordelijkheid voor de gezondheid van de stad en is in staat voorzieningen te creëren die door elk van de afzonderlijke partners niet kunnen worden gerealiseerd. Vanuit theoretisch oogpunt is het in de lijn der verwachting van grote, pluriforme netwerken, dat de gemeente een centraal sturende positie inneemt. Tegelijkertijd ligt in de kerndoelstelling van het netwerk dat Gezond010 leidt tot initiatief vanuit het netwerk en samenwerking tussen partners onderling. De gemeente profileert zich als partner onder de partners en spreekt de ambitie uit dat het netwerk op de langere termijn meer zelfvoorzienend kan zijn. De intentie is om het netwerk in samenwerking met partners verder te ontwikkelen.

Aan de ene kant wordt de actieve rol van de gemeente door partners nodig geacht om een beweging op gang te brengen en partijen te verbinden. Partners vinden het waardevol dat de gemeente met Gezond010 het initiatief heeft genomen en partijen actief bijeen heeft verzameld. Tegelijkertijd hebben partners het gevoel dat de huidige vorm van coördinatie belemmerend is voor het ontstaan van horizontale netwerkrelaties. Partners ervaren een gecentraliseerde vorm van coördinatie: het contact loopt voornamelijk via de gemeente en respondenten ervaren weinig directe vormen van interactie onderling. Een belangrijke verklaring hiervoor ligt in het ontbreken van een gevoel van gedeeld eigenaarschap. Gevolg hiervan is dat partners zich nog niet volwaardig onderdeel van het netwerk voelen, waardoor zij nog niet actief worden op netwerkniveau terwijl de gemeente juist op zoek is naar initiatief en beweging van onderop. Dit spanningsveld kan mede verklaard worden vanuit de onduidelijkheid die door netwerkpartners wordt ervaren met betrekking tot hun eigen rol in het netwerk, de rol die de gemeente wenst te vervullen en welke verwachtingen hieraan gekoppeld kunnen worden. Partners willen graag meer samenwerken, maar over het algemeen geldt dat zij niet over de nodige netwerkcompetenties beschikken om de samenwerking op netwerkniveau op eigen kracht vorm te geven. De omvang van het netwerk speelt hierin een belangrijke rol. Aan de ene kant ligt de kracht van het netwerk in haar breedte; de complexiteit van gezondheidsvraagstukken vraagt om een overkoepelende aanpak en het tot stand komen van innovatieve samenwerkingsvormen. Aan

de andere kant leidt de omvang van het netwerk er toe dat partners elkaar moeilijk vinden. Op netwerkniveau ervaren partners een lage mate van binding en zijn netwerkdoelen diffuus, waardoor doelconsensus op netwerkniveau beperkt wordt ervaren. Deze factoren belemmeren partners om concreet invulling te geven aan hun eigen rol in het netwerk. Op dit vlak komt een belangrijk verschil uit het onderzoek naar voren tussen partners die wel en geen onderdeel zijn van een Satelliet. Op het sub niveau blijkt dat partners elkaar beter vinden en een hogere mate van betrokkenheid en doelconsensus ervaren wanneer de samenwerking zich centreert rondom een concreet thema. Partners ervaren meer gevoel van herkenning onderling, het gedeelde belang is hen duidelijker en partners voelen zich meer competent om zowel inhoudelijk bij te dragen vanuit hun expertise met betrekking tot het thema, als om sturing te geven aan de samenwerking. Onder partners die geen onderdeel zijn van een satelliet heerst behoefte om overkoepelende netwerkdoelen te vertalen naar concrete opgaven om scherper in kaart te brengen op welke wijze zij zowel individueel als collectief kunnen bijdragen aan het realiseren van netwerkdoelen.

Netwerkpartners hebben behoefte aan meer samenwerking op sub niveau, zonder het idee van een overkoepelend netwerk los te laten. In de gewenste ontwikkeling speelt het schaalniveau waarop de gemeente en netwerkpartners zich tot elkaar verhouden een belangrijke rol. Belangrijk in de vormgeving van haar rol is dat de gemeente haar eigen belang duidelijk heeft en daarbij een sturingsstrategie kiest die goed past bij de ambitie van het netwerk. De waarde van het overkoepelende netwerk ligt voor respondenten in het ontstaan van onverwachte ontmoetingen en nieuwe verbanden. Netwerk breed zien partners een belangrijke rol voor de gemeente als verbinder en facilitator. Door haar overkoepelende positie en capaciteiten om op de hele breedte te opereren, beschouwen partners de gemeente als de meest geëigende partij voor deze verbindende rol. Het netwerkniveau is voor partners te omvangrijk om de samenwerking met anderen op eigen kracht vorm te geven. Tegelijkertijd willen partners zich meer actief betrokken voelen in de vormgeving en invulling van het netwerk. Partners zijn van mening dat de gemeente niet te veel regie moet willen nemen, maar juist de kracht van partners meer moet benutten. Belangrijk voor partners is dat de gemeente zich open durft op te stellen, en daarmee het vertrouwen uitspreekt om de samenwerking met elkaar aan te gaan. Invulling geven aan een rol die dit proces activeert en ondersteunt, gaat gepaard met een aantal belangrijke dilemma's waar de gemeente haar weg in moet vinden. De rol van de gemeente bevindt zich op het snijvlak tussen enerzijds regie voeren, en anderzijds partner zijn. Op de tweesprong van aan de ene kant meer binding organiseren op sub niveau, en aan de andere kant toch samenhang behouden op netwerkniveau. Om antwoord te geven op de overkoepelende hoofdvraag, kan op basis van het onderzoek worden geconcludeerd dat de ervaren netwerkcondities belangrijk inzicht geven in de wijze waarop de gemeente haar rol in het netwerk effectief vorm kan geven. Om partners te mobiliseren en hen in staat te stellen sturing te geven aan hun eigen rol in het netwerk, is het van belang dat de condities gecreëerd worden die hen hierin faciliteren. Door op netwerkniveau een infrastructuur te bieden waarin ontmoeting, uitwisseling en verbinding gestimuleerd wordt, kan de gemeente sturing geven aan dit proces. Het gezamenlijk formuleren van concrete speerpunten en openheid over verwachtingen worden als belangrijke bouwstenen beschouwd om deze ontwikkeling te stimuleren. Het organiseren van samenwerking op sub niveau draagt bij aan het opbouwen van horizontale netwerkrelaties en het versterken van interactie en samenwerking tussen partners onderling.

5.2 Aanbevelingen

In lijn met de onderzoeksbevindingen en conclusies kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd aan de Gemeente Rotterdam met betrekking tot de invulling van haar rol in het netwerk. Deze aanbevelingen betreffen de beantwoording van de laatste deelvraag en vormen de doorvertaling van de conclusies naar de praktijk. De rode lijn gaat over het stimuleren van gedeeld eigenaarschap en het creëren van netwerkcondities die partners activeren invulling te geven aan hun eigen rol. Op basis van het onderzoek zijn de volgende vijf aanbevelingen tot stand gekomen:

Aanbeveling 1: *Draag de doorontwikkeling van het netwerk actief uit als een gezamenlijk proces.*

De eerste, overkoepelende aanbeveling heeft betrekking op de ambitie van de Gemeente Rotterdam om met Gezond010 duurzame netwerkrelaties op te bouwen. Belangrijk is dat de gemeente uitdraagt dat de doorontwikkeling van het netwerk een gezamenlijk proces is waarin netwerkpartners deelgenoot zijn. Partners realiseren zich dat het netwerk ook voor de gemeente een relatief nieuwe vorm van samenwerking betreft, en willen graag meedenken. Door partners rechtstreeks te betrekken straalt de gemeente vertrouwen uit en spreekt tegelijkertijd verantwoordelijkheid aan, waaruit een gevoel van gedeeld eigenaarschap kan groeien. De volgende aanbevelingen gaan dieper in op de invulling van dit proces.

Aanbeveling 2: *Creër betekenisvolle tussenlagen.*

De tweede aanbeveling heeft betrekking op het schaalniveau waarop netwerkrelaties vormkrijgen. Om partners te mobiliseren invulling te geven aan hun eigen rol en op eigen kracht invulling te geven aan het netwerk, is het belangrijk dat de condities gecreëerd worden die hen hiertoe in staat stellen. Uit het onderzoek blijkt dat partners die aangesloten zijn bij een *Satelliet*, meer gevoel van herkenning ervaren, het gedeelde belang duidelijker zien en daardoor makkelijker aanknopingspunten vinden. Partners voelen zich meer betrokken en meer aangesproken op hun aanwezigheid. Vanuit hun expertise met betrekking tot het thema, voelen zij zich beter in staat invulling te geven aan hun rol binnen het netwerk. Een aanbeveling aan de gemeente is daarom om meer binding te creëren op sub niveau door een faciliterende rol te (blijven) spelen in het op gang brengen en houden van *Satellieten*. Deze rol kan invulling krijgen door binnen het netwerk te onderzoeken waar energie zit en welke partners initiatief willen nemen om een *Satelliet* te starten, aan te sluiten of invulling te geven. De masterclasses die de gemeente heeft georganiseerd in het kader van de Vitale werkvloer, zijn een goed voorbeeld van deze faciliterende rol.

Aanbeveling 3: *Breng kartrekkers in positie om een sturende rol te vervullen.*

De derde aanbeveling sluit hierbij aan het heeft betrekking op het benutten van de energie in het netwerk zit. Binnen het netwerk is een breed scala aan kennis, ervaring en expertise aanwezig. Voor partners bestaat een belangrijke meerwaarde van hun betrokkenheid bij het netwerk in het vinden van synergie door krachten te bundelen en van elkaar te leren. Belangrijk is dat de kwaliteiten van partners worden benut. De gemeente kan dit ondersteunen door partners een podium te bieden om een trekkende rol binnen het netwerk vervullen rond een thema waar energie onder zit. Ook nu het netwerk niet meer werkt met premium partners, zijn binnen het netwerk partners die enthousiast zijn om deze rol te vervullen. Belangrijk is dat wederzijdse verwachtingen over de invulling van deze rol worden uitgesproken en concrete afspraken worden gemaakt. Een voorbeeld is het ondersteunen in het organiseren van *expert meetings* waar deze partners een podium krijgen om hun expertise te delen en anderen te inspireren. De gemeente kan bijdragen aan de initiatieven die partners hier zelf in willen ontwikkelen. Binnen het netwerk zijn al goede voorbeelden hiervan te noemen, zoals de masterclasses die zijn georganiseerd in het kader van de Vitale Werkvloer, de workshop die hier zijn gegeven door actieve partners en de samenwerking tussen de gemeente en een partner in het opstarten van de *Satelliet* Mentaal Gezond

Aanbeveling 4: Creëer ruimte voor interactie en faciliteer ontmoeting tussen partners onderling.

Uit het onderzoek blijkt dat partners elkaar beter willen leren kennen. De waarde van het overkoepelende netwerk ligt voor hen in de brede beweging die met het netwerk zichtbaar wordt, waaruit onverwachte ontmoetingen kunnen ontstaan en netwerkrelaties kunnen groeien. Om netwerkrelaties op te bouwen is het van belang om focus te leggen op het creëren van contact tussen partners onderling. Tijdens de eerste *webinar* die de gemeente in het kader van Gezond010 heeft georganiseerd, kwam naar voren dat partners graag gebruik maken van dit soort middelen om met elkaar in contact te komen en gegevens uit te wisselen. Dit zou een middel kunnen zijn dat de gemeente vaker kan inzetten. Een andere manier zou zijn het verkennen van de mogelijkheden op het gebied van interactieve media. Ook zou dit in de vorm van een *focusgroep* kunnen plaatsvinden, waar partners elkaar kunnen ontmoeten rondom een bepaalde thema. De gemeente zou daarnaast een makelaarsrol kunnen vervullen door *speeddates* te organiseren tussen partners met mogelijke raakvlakken, ofwel in de fysieke omgeving of online. De gemeente heeft zelf een beperkt repertoire en kan ook hierin juist de kracht van partners benutten. Partners weten hoe ze zouden willen communiceren en samenwerken, hebben ideeën over welke werkvormen zouden kunnen worden ingezet of beschikken over expertise om hierin een rol te spelen.

Aanbeveling 5: Vier de successen samen.

Voortbouwend op de voorgaande aanbevelingen, betreft de laatste aanbeveling het markeren van successen die kunnen worden teruggekoppeld naar het samenwerkingsproces, om een opwaartse spiraal van vertrouwen en betrokkenheid te stimuleren. Doordat het netwerk inzet op preventie, worden de effecten van de samenwerking vooral zichtbaar op de lange termijn in het genereren van maatschappelijk effect. Daarnaast zijn de resultaten die met het netwerk worden beoogd diffuus, en niet altijd direct herleidbaar naar de gepleegde interventies. Dit maakt dat het netwerk een lange adem nodig heeft. Voor partners is het enerzijds belangrijk om te werken vanuit een gemeenschappelijke visie en de lange termijn voor ogen te houden. Anderzijds is het van belang om het netwerk op de korte termijn te voeden met concrete doelen en korte activiteiten, om energie op te wekken en te leren van dat wat goed gaat. Vertrouwen groeit door te doen. Samen met partners succesverhalen verzamelen en zowel binnen als buiten het netwerk gezamenlijk uit dragen, maakt dat het eigenaarschap over zowel het proces als de uitkomsten worden gedeeld.

Discussie en reflectie

Paragraaf 6.1 betreft een discussie waarin een aantal onderzoeksbevindingen worden gespiegeld aan de theorie en in samenhang worden geanalyseerd. Ten slotte wordt in paragraaf 6.2 gereflecteerd op het onderzoeksproces.

6.1 Discussie

In deze paragraaf worden een aantal onderzoeksbevindingen uitgelicht en in relatie tot de literatuur besproken. Een belangrijke bevinding die uit dit onderzoek werd verkregen, is dat de omvang van het netwerk door partners als belemmerend wordt ervaren. Deze bevinding is deels in lijn met de relatie die Provan en Kenis (2008) veronderstellen tussen de omvang van netwerken en de mate waarin actoren in staat zijn op basis van zelfregulering sturing te geven aan de samenwerking. Een interessant aspect dat aanvult op de theorie is het belang van het creëren van betekenisvolle sub netwerken in grote, pluriforme netwerken zonder het netwerk als geheel uit het oog te verliezen. Partners benadrukken dat de kracht van het netwerk aan de ene kant ligt in haar breedte en pluriformiteit, maar dat de gemeente tegelijkertijd de enige partij is met de capaciteiten om op dit schaalniveau te opereren. Voor netwerkpartners is de breedte te omvangrijk om invulling en betekenis te geven aan hun eigen rol, wat hen belemmert actief te worden in het netwerk.

Vanuit de theorie wordt verondersteld dat samenwerking in grote, pluriforme netwerken op basis van een gecentraliseerde vorm van sturing het meest effectief is (Klijn & Koppenjan, 2000; Vangen & Huxham, 2003; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2015). Een belangrijke bevinding die uit dit onderzoek werd verkregen is dat netwerkpartners passief worden als de gemeente zich te sterk als netwerklieder manifesteert, waardoor een *'crowding out'* effect optreedt. De centrale rol van de gemeente wordt aansluitend bij de theorie aan de ene kant nodig geacht om partijen te verbinden. Aan de andere kant leidt deze vorm van coördinatie tot de perceptie dat het netwerk vooral van de gemeente uitgaat, wat partners belemmert zich mede eigenaar te voelen van het proces. De kritische factor is hoe de gemeente deze rol invulling geeft en uitstraalt binnen het netwerk. Deze bevinding past in het overkoepelende vraagstuk met betrekking tot de dualiteit van de overheidsrol in een netwerkcontext en de uitdaging om in een multi-actor setting de juiste balans te vinden tussen loslaten en sturen (Sørensen & Torfing, 2007; ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015; Koppenjan & Klijn, 2015).

De rol van de gemeente in het netwerk brengt tot slot een ander belangrijk punt van discussie teweeg. De gemeente is in samenwerking met het Impact Centre Erasmus een onderzoek gestart naar de impact van het netwerk Gezond010. Met dit onderzoek beoogt ze de veronderstelde meerwaarde van het netwerk aan te tonen en in kaart te brengen op welke terreinen gezondheidswinst behaald wordt. Interessant is dat wordt onderzocht hoe de impact van de netwerkaanpak in kaart kan worden gebracht. Dit betreft een onderzoeksveld dat zowel in theorie als praktijk in ontwikkeling is en waardevolle inzichten kan opleveren voor de vormgeving van dergelijke vormen van overheidssturing. Tegelijkertijd kan het feit dat de gemeente een politiek gestuurde organisatie is, een risico met zich meedragen wanneer het beheer van het netwerk bij de gemeente ligt. Gezond010 zet in op preventie waardoor doelbereiking lastig te meten is; het betreft een investering in een besparing waarvan de effecten zich ontvouwen op de lange termijn. Daarnaast zijn de effecten niet altijd direct herleidbaar naar de gepleegde interventies. Dit leidt tot een andere manier van verantwoording afleggen over resultaten. Doelbereiking ligt meer in maatschappelijke effecten en minder in concrete prestatie indicatoren (Klijn & Koppenjan, 2000; Sørensen & Torfing, 2007; ROB, 2012; Van der Steen et al., 2015). Het risico is dat wanneer de opbrengsten nog niet groot genoeg blijken om de uitgaven te verantwoorden, de vraag is wat de consequenties zullen zijn voor het netwerk. Opvallend was dat dit vraagstuk tijdens een aantal interviews door respondenten werd aangestipt, waarbij zij de hoop uitspraken dat het netwerk de ruimte krijgt zich te ontwikkelen. Juist ook in dit kader is het voor respondenten belangrijk dat de gemeente vertrouwen naar het netwerk uitstraalt. Een belangrijke

doelstelling van het netwerk is het opbouwen van duurzame netwerkrelaties, waarmee een lange termijn effect wordt beoogd. Dit onderzoek vormt slechts een momentopname binnen dit proces. Het zou interessant zijn om deze ontwikkeling te volgen. Een aanbeveling voor nader onderzoek zou zijn om te onderzoeken hoe deze aanpak wortelt op de lange termijn.

6.2 Reflectie

In het derde hoofdstuk zijn de methodologische keuzes waarop dit onderzoek berust verantwoord. In deze afsluitende paragraaf worden een aantal aspecten uitgelicht waarop terugkijkend op het onderzoeksproces wordt gereflecteerd in het licht waarvan de gepresenteerde onderzoeksbevindingen moeten worden geïnterpreteerd.

De maatregelen met betrekking tot COVID-19 hebben geen grote implicaties voor het onderzoeksproces ten gevolge gehad. Het onderwerp van studie en het onderzoeksontwerp is niet aangepast. Wel heeft de *lockdown* tot enige vertraging en behoorlijke druk geleid. Thuiswerken maakte dat een zekere afstand ontstond ten opzichte van het onderzoeksveld. Zowel collega's als respondenten waren door de onzekere, veranderende omstandigheden erg druk. In de praktijk bleek onder andere het plannen van interviews daardoor een proces dat langer duurde dan verwacht. Dit beperkte mij in de mogelijkheden wat betreft de hoeveelheid interviews die ik heb kunnen afnemen binnen het beschikbare tijdsbestek. Het feit dat is gekozen voor een kwalitatieve aanpak heeft er ook toe geleid dat een beperkt aantal respondenten is geïnterviewd. Partners zijn benaderd op basis van een aantal criteria. Echter, deze selectie is gedeeltelijk willekeurig tot stand gekomen, en komt gedeeltelijk voort uit suggesties van collega's binnen de gemeente. De kans bestaat dat de informatie die uit de interviews verkregen werd, hierdoor beïnvloed is. Een andere selectie zou mogelijk kunnen leiden tot andere uitkomsten. Echter, gedurende het afnemen van interviews werden patronen zichtbaar en begon op veel vlakken verzadiging op te treden. Of het afnemen van meer interviews tot verdiepend inzicht zou leiden, hangt voornamelijk samen met de selectie respondenten. Binnen dit onderzoek zijn alleen 'partners' van het netwerk geïnterviewd, en geen 'supporters'. Hoewel de keuze hiervoor werd afgebakend in de opzet van het onderzoek, zouden interviews met supporters een ander beeld op kunnen leveren. Gedurende het onderzoek vielen een aantal verschillen op in de percepties van respondenten die met name te herleiden leken naar de kenmerken van het type partner. Wat bijvoorbeeld opviel was dat een deel van de respondenten meer een projectbenadering leek te hebben op het netwerk, en een deel meer een procesbenadering. Als de scope van dit onderzoek groter zou zijn geweest, zou het interessant zijn om te onderzoeken welke beweegredenen kunnen worden geïdentificeerd, hoe deze samenhangen met verschillende typen partners en wat de invloed hier van is op de betrokkenheid bij het netwerk en de invulling van de netwerkrelatie. Binnen de kaders van dit onderzoek was het niet mogelijk deze factoren mee te nemen in de analyse en konden hierover geen uitspraken worden gedaan. Nader onderzoek zou tot dieper begrip kunnen leiden van de invloed van deze factoren op het ontstaan van netwerkrelaties en de uitkomsten die er uit voort komen.

De interviews hebben voornamelijk plaatsgevonden via Microsoft Teams. Dit bleek een uitkomst waardoor het onderzoek ondanks de situatie heeft kunnen plaatsvinden, maar heeft mogelijk tot een andere dynamiek geleid bij het afnemen van interviews. Graag had ik meer 'het veld' in willen gaan om ook vanuit mijn eigen ervaring binnen de gemeente en bij partnerorganisaties een rijker beeld te kunnen vormen van de onderzochte casus. Wel merkte ik dat het praktijkgerichte karakter van dit onderzoek maakte dat het belang voor respondenten duidelijk was, waardoor zij over het algemeen bereidwillig waren om in gesprek te gaan over hun ervaringen. De analyse waarop dit onderzoek berust is in een belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de informatie die via respondenten werd verkregen en hun bereidheid om een open en eerlijk gesprek te voeren. Met betrekking tot mijn rol als onderzoeker ervoer ik veel openheid en vertrouwen vanuit respondenten. Partners durfde kritisch te zijn, wat bijgedragen heeft aan de kwaliteit van de data. Ik denk dat dit voor een belangrijk deel voortkwam uit het feit dat ik als onafhankelijk onderzoeker en student niet direct verbonden ben aan de gemeente of het netwerk, wat verschillende respondenten ervoeren als een 'frisse blik'.

Referenties

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C. & Gash, A. (2018) Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Administration Research and Theory*, 28(1): 16-32.
- Ansell, C. & Miura, S. (2019). Can the power of platforms be harnessed for governance? *Public Administration*, 98(1): 261-276.
- Ayres, S. (2019). How can network leaders promote public value through soft metagovernance? *Public Administration*, 97(2), 279-295.
- Babbie, E. R. (2013). *The practice of social research*. Nelson Education.
- Bekkers, V.J.J.M. (2012). *Beleid in beweging*. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector. Den Haag: Boom Lemma.
- Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International review of administrative sciences*, 71(2), 217-228.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Los Angeles.
- Cristofoli, D., and J. Markovic. 2016. "How To Make Public Networks Really Work: A Qualitative Comparative Analysis." *Public Administration* 94 (1): 89–110.
- De Bruijn, J.A., Ten Heuvelhof, E.F. (2007). *Management in Netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Lemma.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39 (1): 25–50.
- Edelenbos, J., Klijn, E. H., & Steijn, B. (2011). Managers in governance networks: How to reach good outcomes?. *International Public Management Journal*, 14(4), 420-444.
- Gemeente Rotterdam (2019). *Gezond010: het akkoord*.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving*. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie. Planbureau voor de Leefomgeving. Den Haag.
- Hanf, K. & Scharpf, F. W. (1978). *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*. London: Sage.
- Haveri, A., Nyholm, I., Røiseland, A. R., & Vabo, I. (2009). Governing collaboration: Practices of meta-governance in Finnish and Norwegian local governments. *Local Government Studies*, 35(5), 539-556.

- Heen, H. (2009). 'One Size Does Not Fit All' Variations in local networks and their management. *Public Management Review*, 11(2): 235-253.
- Hill, C. J., & Lynn, L. E. (2004). Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 173-195.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5: 401–423.
- Kaushik, V., & Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Sciences*, 8(9): 255.
- Klijin, E. H., & Edelenbos, J. (2007). Meta-governance as network management. In *Theories of democratic network governance* (pp. 199-214). Palgrave Macmillan, London.
- Klijin, E. H. & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management Review*, 2(2): 135-158.
- Klijin, E. H., Steijn, B. & Edelenbos J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4): 1063–1082.
- Klijin, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Koppenjan, J. & Klijin, E. H. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Lewis, J. (2011) 'The future of network governance: strength in diversity and synthesis'. *Public Administration*, 89 (4): 1221–34.
- Lucidarme, S., Cardon, G., & Willem, A. (2016). A comparative study of health promotion networks: configurations of determinants for network effectiveness. *Public management review*, 18(8): 1163-1217.
- Markovic, J. (2017). Contingencies and organizing principles in public networks. *Public Management Review*, 19(3): 361-380.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage Publications.
- McGuire, M. & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2): 265–284.
- Moody, J. & White, D. R. (2003). Structural cohesion and embeddedness: a hierarchical concept of social groups. *American Sociological Review*, 68: 103-127.
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-Organization and the Role of Government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy?. *Public Management Review*, 18(7): 1063-1084.
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3): 337-387.

- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J. (2013). Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. *Organization Studies*, 34(11): 1623-1653.
- Peters, D. T., Klijn, E. H., Stronks, K., & Harting, J. (2017). Policy coordination and integration, trust, management and performance in public health-related policy networks: a survey. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1): 200-222.
- Provan, K. G., & Milward, B. H. (1995). A preliminary Theory of interorganizational network effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 1–33.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2): 229-252.
- Provan, K. G., Huang, K & Milward, B. H. (2009) The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human service network. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19: 873–893.
- ROB, (2012). *Loslaten in vertrouwen*. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving. Raad voor het Openbaar Bestuur, Den Haag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Theoretical approaches to metagovernance. In *Theories of democratic network governance* (pp. 169-182). Palgrave Macmillan, London.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2): 234-258.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7): 826-839.
- Sorrentino, M., Sicilia, M. & Howlett, M. (2018) Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, 37(3): 277-293.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1): 41-57.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21: 1–11.
- Van der Steen, M., Peeters, R. & van Twist, M. (2010). *De boom en het rizoom: overheidssturing in een netwerksamenleving*. Den Haag: NSOB.
- Van der Steen, M., Chin-A-Fat, N., Scherpenisse, J. & van Twist, M. (2014). *Naar een ge(s)laagde strategie: een evaluatie van het interdepartementale beleidsprogramma Bio-based Economy*. Den Haag: NSOB.
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J. & van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.

Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management* 14: 61–76.

Verweij, S., Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Van Buuren, A. (2013). What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*, 91(4): 1035-1055.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Londen: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewguide partners Gezond010

Introductie

De interviews werden geïntroduceerd door kort toe te lichten wie ik ben als onderzoeker, waar het onderzoek over gaat en in welke context het onderzoek tot stand is gekomen, namelijk de doorontwikkeling van het netwerk Gezond010. Vervolgens werd kort ingegaan op de praktische zaken omtrent het interview en de inhoud van het informatie en toestemming formulier dat werd ingevuld door de respondent. Vervolgens werden de interviews ingeleid door aan respondenten te vragen zich kort voor te stellen en over zijn/haar organisatie te vertellen. De interviews begonnen met een aantal vragen waarmee de context in kaart werd gebracht waar vanuit de respondent zijn of haar ervaringen deelde, waarna gedurende het interview teruggegrepen kon worden op deze context om verder door te vragen vanuit de interviewguide.

Vragen

1. Kunt u iets vertellen over uzelf en uw organisatie? Wat doet u binnen de organisatie?
 - Op welke manier bent u met gezondheid bezig binnen uw organisatie?
2. Hoe bent u /is uw organisatie aangesloten geraakt bij het netwerk Gezond010?
 - Hoe lang bent u al partner in het netwerk?
 - Hoe kwam dit tot stand? (Wie nam het initiatief)
 - Wat voor rol had de gemeente hier in? En uzelf?
 - ➔ Wanneer de partner ook onderdeel is van een Satelliet binnen het netwerk: Hoe bent u betrokken geraakt bij de satelliet...?
3. Kunt u iets vertellen over uw ervaringen met het netwerk? Wat heeft u zoal in het kader van het netwerk ondernomen/georganiseerd/bijgewoond/artikel op het platform etc.?
 - Hoe kwam dit tot stand? Hoe verliep dit?
 - ➔ Ook betrekken op de Satelliet wanneer een partner daar onderdeel van is.
4. Heeft u bepaalde verwachtingen van het netwerk?
 - Wat hoopt u uit het netwerk te halen? Of aan het netwerk toe te voegen?
 - Wat verwacht u van andere partners en van de gemeente Rotterdam?
5. U bent partner in het netwerk Gezond010. Wat betekent dat voor u?
 - Vanuit welke motivatie of doel bent u/is uw organisatie aangesloten geraakt bij het netwerk?
 - Heeft u een doel dat u wilt realiseren door uw betrokkenheid bij het netwerk, gekeken vanuit uw werkpraktijk of uw persoonlijke doelen of overtuigingen?
 - Op welke manier bent u vanuit uw eigen praktijk met deze doelen bezig?
 - Passen deze doelen bij uw individuele doelen of de doelen van uw organisatie op dit gebied?
 - Heeft u het gevoel dat uw organisatie iets aan het netwerk toe kan voegen? En heeft u het gevoel dat u iets uit het netwerk kunt halen? Licht toe.

6. Heeft u het gevoel dat andere partners deze doelen/overtuigingen delen? Heeft u het gevoel dat het netwerk aan gezamenlijke doelen werkt? (algemeen of satelliet)
 - Wat zijn deze doelen in uw beleving? (Missie/visie van het netwerk)
 - Wat zijn denkt u de motieven van andere partners waarom zij zich aansluiten bij het netwerk?
 - Heeft u een beeld van wie de andere partners zijn en wat zij doen?
 - Waarom heeft de gemeente het netwerk denkt u opgezet?

7. Hoe ervaart u uw relatie met andere partners in het netwerk?
 - Werkt u samen? Is samenwerken met andere partners voor u belangrijk?
 - Hoe ervaart u de relatie met de gemeente?
 - Is er iets aan te wijzen wat maakt dat samenwerken wel/niet goed gaat?

8. Wat moeten partners kunnen om samen aan deze netwerkdoelen te werken?
 - Zijn die aanwezig in het netwerk voor uw gevoel?
 - Wat is voor uw gevoel belangrijk? Hoe gaat dat nu?
 - Heeft de gemeente hier een rol in? Zo ja, wat voor rol?

9. Hoe ervaart u de samenstelling van organisaties/personen?
 - Wat is uw beeld van de samenstelling van het netwerk? (omvang, organisaties etc)
 - Binnen gehele netwerk/ satelliet?
 - Hoe kunnen meer partijen betrokken worden/raken? Is dat belangrijk?
 - Wat is de toegevoegde waarde van de gemeente in het netwerk?

10. Voelt u zich betrokken bij de ontwikkeling van het netwerk?
 - In hoeverre heeft u een rol daarin gehad? (in het algemeen of in het kader van een Satelliet)?
 - Hoe verliep dit?
 - Hoe bent u nu betrokken?

11. Hoe verloopt het contact binnen het netwerk?
 - Heeft u een beeld van wie de andere partners in het netwerk zijn?
 - Heeft u contact met andere partners/ werkt u samen? (In een Satelliet binnen het netwerk of in het netwerk als geheel).
 - Hoe liggen de verhoudingen met andere partners in het netwerk? En de gemeente?
 - Contact met de gemeente? Verhoudingen ten opzichte van de gemeente?

12. Hoe ervaart u de rol van de gemeente Rotterdam in het netwerk?
 - Wat voor rol heeft de gemeente voor uw gevoel in het netwerk? Waarom?
 - Is de gemeente duidelijk over haar rol in het netwerk? Weet u wat u van de gemeente kunt verwachten?
 - Hoe gaat dit nu? Hoe ervaart u dit?
 - Wat voor rol zou de gemeente kunnen innemen in het netwerk?

13. Als u naar de toekomst kijkt: Hoe zou u het netwerk graag in de toekomst zien?
 - Wat hoopt u dat er tot stand komt?
 - Wat voor rol ziet u voor de gemeente?
 - Wat voor rol ziet u voor uzelf?

14. Wat is vanuit uw beleving belangrijk om het netwerk verder te ontwikkelen?

- Hoe kan het netwerk dit ontwikkelen? Wat is er nodig? Wat werkt goed? (en wat niet)
- Welke inzet is nodig vanuit de partners?
- Welke rol zou de gemeente volgens u moeten innemen om het netwerk te versterken?

Afsluiting

Ter afsluiting van het interview werd aan de respondent gevraagd of hij/zij nog graag iets wilde noemen of bespreken dat nog niet voldoende aan bod was gekomen, maar wel relevant is ten aanzien van het onderwerp. Tot slot werd de respondent bedankt voor de deelname aan het interview.

Bijlage 2 Interviewgide intern Team Gezond010

1. Wanneer is het netwerk opgezet en hoe is dit tot stand gekomen?
 - Wie waren daar bij betrokken?
 - Hoe zijn de Satellieten die er tot nu toe zijn tot stand gekomen?
2. Hoe is het netwerk georganiseerd?
 - Intern gemeente
 - Partnerstructuur
 - Sub netwerken
3. Wat was het doel waarmee het netwerk is opgezet?
 - Hoe is dat ontwikkeld?
4. Wat houdt de doorontwikkeling van het netwerk in?
 - Plan van aanpak
 - Missie en visie
 - Korte en lange termijn
5. Wie vormen het netwerk nu (in het algemeen; wie zijn de partners, wat brengt hen samen)?
 - Hoeveel partners?
 - Wie kunnen zich aansluiten?
 - Waarom?
6. Hoe verloopt de samenwerking binnen het netwerk (ook m.b.t satellieten)?
 - Wat is de rol van de partners?
 - Wat is de rol van de gemeente?
7. Welke rol heeft de gemeente in het netwerk?
 - Hoe gaat dat?
 - Relatie met partners?
 - Perspectief op de toekomst?
8. Met oog op de doorontwikkeling van het netwerk: waar naartoe?
 - Wat gaat goed en wat kan beter/anders?
 - Wat is de rol van de gemeente?
 - En van de partners?

Bijlage 3 Codeerschema en operationalisering

Operationalisering: Netwerfactoren

	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Omvang van het netwerk	<i>De omvang van het netwerk en de kenmerken van de samenstelling.</i>	Omvang Actoren die aangesloten zijn bij het netwerk en de netwerkactiviteiten	Wel/geen zicht op de andere partners
		Samenstelling Satellieten binnen het netwerk Kenmerken van de samenstelling: kenmerken partners, volledigheid, representativiteit	Perceptie van de grootte en breedte van het netwerk Implicaties van de grootte of de samenstelling van het netwerk Waarde van sub netwerk voor de respondent
Vertrouwen	<i>De dichtheid van vertrouwensrelaties tussen partners in het netwerk.</i> <i>De perceptie t.a.v. de intenties van andere partners binnen het netwerk.</i>	Dichtheid Als partners zich kwetsbaar durven op te stellen: Partners ervaren een hoge mate van betrokkenheid, commitment en uitwisseling tussen partners, horizontale besluitvorming. Als partners zich niet kwetsbaar durven op te stellen: Partners ervaren strakke kaders, hebben behoefte aan monitoring en controle, weinig contact tussen partners, verticale besluitvorming.	Wel/geen beeld van andere partners Veel/weinig direct contact met andere partners Behoeftte hebben aan commitment van anderen Commitment van anderen als voorwaarde voor eigen betrokkenheid Gevoel van te veel vrijblijvendheid
		Percepties Actoren durven zich kwetsbaar op te stellen door er van uit te gaan dat anderen zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag.	Geven en nemen als belangrijke waarde Verloop Het belang van relaties kunnen opbouwen
		Positieve verwachtingen: partners handelen vanuit relationeel perspectief. Partners onthouden zich van opportunistisch gedrag. Negatieve verwachtingen: partners handelen vanuit rationeel perspectief.	Positieve/negatieve verachtingen van de intenties en drijfveren van anderen

		Partners zijn uit op het realiseren van hun eigen belang.	
Doelconsensus	<i>De mate van consensus en helderheid over doelstellingen op netwerkniveau.</i> <i>De mate waarin partners commitment ervaren t.o.v netwerkdoelen.</i>	Netwerkdoelen In hoeverre partners bekend zijn met de formele netwerkdoelen. In hoeverre zij deze doelen kunnen benoemen en de achterliggende visie beschrijven.	Wel/geen concreet beeld van netwerkdoelen Wel/geen duidelijke ambitie Mate waarin partner zich kan vinden in de netwerkdoelen
		Individuele doelen De doelstellingen die partners beschrijven m.b.t de individuele organisatie of (werk) praktijk komt overeen of wijkt af van formele netwerkdoelen.	Mate waarin partners het gevoel van een gedeeld doel of belang hebben
		Belangen De beleving van in hoeverre de netwerkdoelstellingen passen bij de individuele doelen en taken en in hoeverre individuele doelen via netwerksamenwerking kunnen worden bereikt. De mate waarin partners netwerkdoelen als prioriteit beschouwen in hun dagelijkse (werk) praktijk.	Mate van gevoel van verbinding met andere partners Waarde van het netwerk om eigen doelen te realiseren
		Commitment Het aandeel dat partners aan zichzelf toekennen in het realiseren van netwerkdoelen. De mate waarin partners verantwoordelijkheid hierover voelen.	Beeld van eigen bijdragen aan het netwerk Wel/geen gevoel van eigenaarschap
Netwerk-competenties	<i>De competenties om elkaar te vinden, samen te werken en netwerkdoelen te realiseren.</i>	Individuele capaciteiten Ervaring/ beleving van de partner t.a.v eigen capaciteiten en middelen om te netwerken Hebben partners de nodige netwerkcapaciteiten om samen te werken en netwerkdoelen te realiseren Welke capaciteiten ervaren partners als belangrijk en hebben ze het gevoel dat	Beeld van eigen competenties om te netwerken Individuele competenties/kennis/expertise die als belangrijk worden ervaren Partners kunnen elkaar wel/niet vinden

	die capaciteiten voldoende aanwezig zijn	Samenwerking komt wel/niet van de grond
	<p>Afhankelijkheid In hoeverre ervaren partners onderlinge afhankelijkheid in het bereiken van netwerkdoelen</p> <p>In hoeverre is de verdeling van kennis, middelen en capaciteiten onder netwerkactoren in evenwicht.</p>	<p>Belang van kartrekkers in het netwerk</p> <p>Behoeft aan meer samenwerking</p> <p>Belang van elkaar weten te vinden</p> <p>Belang van diversiteit en integraliteit</p> <p>Besef van gedeeld belang</p>

Operationalisering: Sturingsopvattingen

Sturingsopvatting	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Zelfregulerend netwerk	<i>Gelijkwaardige samenwerking op basis van zelfsturing.</i>	<p>Sturing Niet bemiddeld Gedecentraliseerd</p>	<p>Gemeente is partner onder de partners</p> <p>Geen aparte bestuurlijke entiteit aanwezig</p>
		<p>Relatie Netwerkactoren zijn gelijkwaardig (horizontaal), hoge mate van doelconsensus, vertrouwen en commitment nodig.</p> <p>Netwerkliden verantwoordelijk voor bepalen van de richting, nemen van besluiten en faciliteren van interne netwerkrelaties.</p>	<p>Initiatief vanuit het netwerk</p> <p>Consensus belangrijk</p> <p>Gevoel van commitment en betrokkenheid van allen belangrijk</p> <p>Gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap (horizontaal)</p>
Sturende netwerkorganisatie: Netwerkleider	<i>Coördinatie en netwerkmanagement verloopt via centrale netwerkactor.</i>	<p>Sturing Bemiddeld Gecentraliseerd</p>	<p>Gemeente vervult centrale sturingsrol ten opzichte van het netwerk (gecentraliseerd)</p>
		<p>Relatie Sturende netwerkactor(en) met bijzondere positie ten opzichte van het netwerk (verticaal). Vertrouwen</p>	<p>Contact verloopt via de gemeente, weinig direct contact onderling</p>

		vooral gericht op sturende actor; sturende actor geeft inhoudelijk richting aan netwerkdoelen en het samenwerkingsproces.	Gemeente initieert en coördineert interactie (verticaal) Gemeente heeft een aanjagende rol binnen het netwerk
Extern sturende entiteit: Procesmanager	<i>Netwerkmanagement door externe entiteit met primaire taak het netwerk te faciliteren.</i>	Sturing Bemiddeld Gecentraliseerd	Bijzondere positie van de gemeente ten opzichte van het netwerk (gecentraliseerd)
		Relatie Netwerkactoren onderling gelijkwaardig (horizontaal); voldoende mate van onderling vertrouwen en doelconsensus nodig. Extern sturende entiteit gemandateerd door het netwerk en faciliteert het samenwerkingsproces (verticaal). Netwerkactoren verantwoordelijk voor het bepalen van de inhoud; externe actor voor het faciliteren van het proces.	Partners verantwoordelijk voor het initiatief en de inhoud van het netwerk Gemeente heeft ondersteunende rol Gemeente heeft de rol van facilitator ten opzichte van het netwerk Gemeente heeft een rol als mediator