



“Alle neuzen dezelfde kant op”

Een onderzoek naar de invloed van netwerkmanagement op het vertrouwen,
waarbij tevens de rol van dynamiek in relaties is beschouwd.

‘‘Alle neuzen dezelfde kant op’’



Naam: Joris Sonneveld (459250)

Opleiding: Master Bestuurskunde, Publiek Management

Instituut: Erasmus Universiteit

Begeleider: dr. ir. Jasper Eshuis

Tweede lezer: dr. Koen Migchelbrink

Opdrachtgever: De Verkeersonderneming

(Bedrijfs)begeleider: Paul van Hal

Aantal woorden: 17.645 (inclusief: 22.251)

Datum: 8 augustus 2021

Voorwoord

Het is dan eindelijk zover. Na vele maanden van hard werken is het einde in zicht. De afgelopen periode is in velerlei opzichten heel interessant en leerzaam geweest. In de eerste plaats vanwege het gegeven dat de (volledige) scriptieperiode zich heeft afgespeeld in een wereld waarin Covid de agenda bepaalde. Het thuiswerken de norm was, nauwelijks bijeenkomsten op de universiteit georganiseerd konden worden en fysiek contact met medestudenten sporadisch kon plaatsvinden. In die context heb ik mij mogen focussen op een uitdagende casus. Een samenwerkingsorganisatie in dé belangrijkste regio van Nederland. Ik heb het als een prachtige reis ervaren en zou het zo weer overdoen.

Graag wil ik de mensen bedanken die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Om te beginnen De Verkeersonderneming: Roger Demkes en Paul van Hal. Ik ben Roger erg dankbaar voor de kans die hij mij geboden heeft om het stage/scriptietraject (grotendeels) naar eigen wens in te vullen. Daarnaast wil ik Paul van Hal bedanken voor zijn energieke en inspirerende begeleiding; zijn kijk op bepaalde zaken heeft bij mij vele nieuwe inzichten gebracht.

Daarnaast wil ik de respondenten bedanken. Zonder hun medewerking was het onmogelijk geweest om deze scriptie te voltooien. Ik heb de eerlijkheid, openheid en het reflectievermogen van de respondenten in het bijzonder op prijs gesteld.

Tot slot een dankwoord aan de Erasmus Universiteit. Ik heb veel kennis en ervaringen mogen opdoen afgelopen jaren. Met veel plezier kijk ik terug op deze periode. In het bijzonder wil ik mijn begeleider Jasper Eshuis bedanken voor het scriptietraject. Zijn kritische houding en deskundigheid heb ik zeer gewaardeerd. Dat geldt ook voor de anderen uit mijn scriptiekring: Klaas Prins en Marieke Rorijs zonder hen was deze reis minder aangenaam verlopen.

Het dankwoord tot zover. Veel leesplezier!

Groet,

Joris

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling van vertrouwen in de casus Zuid-Holland Bereikbaar. De invloed van netwerkmanagement evenals de rol van dynamiek in relaties is hierbij beschreven. De onderzoeksvraag luidde: *Wat is de invloed van netwerkmanagement op het vertrouwen van de belangrijkste actoren in de fusie-organisatie Zuid-Holland Bereikbaar, en welke rol heeft dynamiek in relaties gespeeld?*. Er is een kwalitatieve case study uitgevoerd met zowel desk- als fieldresearch. Allereerst zijn er diverse (vergader)verslagen van relevante overleggen waaronder Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar en MtZR bekeken. Vervolgens is fieldresearch gedaan waarbij zeventien interviews zijn afgenomen en drie non-participatieve observaties zijn uitgevoerd.

In de casus Zuid-Holland Bereikbaar zijn diverse actoren vertegenwoordigd zoals partners: Rijkswaterstaat/ministerie van Infrastructuur & Waterstaat, ProRail, Provincie Zuid-Holland, Havenbedrijf Rotterdam, Gemeente Rotterdam, Gemeente Den Haag en Metropoolregio Rotterdam – Den Haag. Daarnaast spelen de uitvoeringsorganisaties: Bereik!, Bereikbaar Haaglanden en Rijnland en De Verkeersonderneming een rol.

Er is gebleken dat structureel netwerkmanagement van belang is om vertrouwen te creëren in de casus Zuid-Holland Bereikbaar. Een lage mate van netwerkmanagement leidde tot een lage mate van het vertrouwen, terwijl een hoge mate van netwerkmanagement leidde tot een toename in het vertrouwen. Tevens bleek dynamiek in relaties een verklarend mechanisme te zijn voor de ontwikkeling van het vertrouwen in de casus. Een mutatie in de dynamiek in relaties betekende een verandering voor het vertrouwen. Door het analyseren van de dynamiek in relaties is beter inzicht verkregen in de ontwikkeling van vertrouwen.

De uitkomsten van dit onderzoek onderstrepen het belang van continue aandacht voor het voeren van een dialoog en het mobiliseren van middelen om dat mogelijk te maken. Het blijft een uitdaging om in de context van een *networks governance* tot vertrouwen te komen. Er kunnen vier belangrijke aanbevelingen worden gedaan op basis van de conclusie.

- Stel een procesmanager aan;
- Creëer evaluatiemomenten;
- *Procesafspraken* integreren als netwerkmanagementstrategie;
- Samenwerken door samen te werken.

Het onderzoek heeft diverse interessante inzichten opgeleverd, tegelijkertijd kunnen er een tweetal tekortkomingen worden genoemd. Allereerst beslaat een deel van het onderzoek een periode die in het verleden ligt waardoor verkregen informatie minder betrouwbaar zou kunnen zijn. Tevens is het uitdagend gebleken om theoretische concepten te vertalen naar een weerbarstige praktijk.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.5 Maatschappelijke relevantie	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Networks governance.....	13
2.1.1 Machtsbronnen	14
2.1.2 Afhankelijkheden	14
2.1.3 Strategische interactiepatronen	14
2.2 Netwerkmanagement.....	15
2.3 Dynamiek in relaties.....	19
2.4 Vertrouwen.....	20
2.5 Conceptueel model.....	23
3. Methoden.....	0
3.1 Onderzoeksstrategie	0
3.1.1 Kwalitatief onderzoek	0
3.1.2 Dataverzameling.....	1
3.1.3. Steekproef.....	3
4. Resultaten en Analyse	5
4.1 Netwerkmanagement en dynamiek in relaties	5
4.2 Vertrouwen.....	22
4.2.1 Contractueel vertrouwen	23
4.2.2 Voordeel van de twijfel	25
4.2.3 Betrouwbaarheid	26

4.2.4 Afwezigheid van opportunistisch gedrag.....	27
4.2.5 Goodwill vertrouwen.....	28
5. Conclusie.....	31
5.1 Discussie.....	32
5.1.1 Methodologische reflecties	32
5.1.2 Theoretische reflectie	33
5.2 Aanbevelingen.....	34
Literatuurlijst.....	38

1. Inleiding

In de Provincie Zuid-Holland houden verschillende organisaties zich bezig met mobiliteitsmanagement en verkeersmanagement, namelijk: Bereik!, Bereikbaar Haaglanden en Rijnland (hierna: Bereikbaar H&R) en De Verkeersonderneming. Bereik! is een organisatie die zich hoofdzakelijk bezig houdt met activiteiten die eraan bijdragen dat verkeershinder wordt geminimaliseerd. Verkeershinder kan ontstaan door drukte, incidenten en wegwerkzaamheden. Om bereikbaarheid te kunnen garanderen wordt samengewerkt met zestig verschillende wegbeheerders in de Provincie Zuid-Holland (Bereiknu, z.d.). Wegbeheerders zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit en onderhoud van de wegen. Belangrijke landelijke wegbeheerders zijn Rijkswaterstaat, provincies, gemeenten en waterschappen (Rijksoverheid, z.d.). Bereik! monitort, informeert en stuurt het verkeer. Met als doel om de weggebruiker tijdig en veilig op bestemming te krijgen. Bereik! is een samenwerkingsplatform tussen Rijkswaterstaat, Provincie Zuid-Holland, Metropoolregio Rotterdam – Den Haag en Havenbedrijf Rotterdam (Bereiknu, z.d.).

Bereikbaar Haaglanden en Rijnland is een samenwerking van VNO-NCW West, Metropoolregio Rotterdam Den Haag, Evofenedex, Gemeente Den Haag en TLN (Bereikbaar Haaglanden en Rijnland, z.d.). Doel van de samenwerking is de regio slim en duurzaam te kunnen bereiken. Bereikbaarheid is essentieel voor de economie, (internationale) aantrekkingskracht en kwaliteit van de leefomgeving (CBS, 2019). De organisatie levert een gezamenlijke aanpak voor werkgevers, ondernemersverenigingen, logistieke organisaties en overheden met de belofte dat eenieder zijn bestemming bereikt. In die ambitie heeft Bereikbaar H&R ook oog voor andere modaliteiten zoals fiets en openbaar vervoer. Bereikbaar H&R overtuigt werkgevers van het nut van mobiliteitsmanagement door hen te wijzen op kostenbesparingen, imagoverbeteringen, Co2-reductie, medewerkerstevredenheid en vitaliteit bij medewerkers (Bereikbaar Haaglanden, z.d.).

De Verkeersonderneming werd initieel opgericht om de bereikbaarheid van de Rotterdamse haven te verbeteren. De organisatie bestaat inmiddels ruim twaalf jaar en is opgezet door ministerie van Infrastructuur en Waterstaat/Rijkswaterstaat, Metropoolregio Rotterdam Den Haag, Gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam (De Verkeersonderneming, z.d.) De Verkeersonderneming voert een groot deel van haar opdrachten uit voor het Programma Korte Termijn Aanpak (KPA). Dit betreft een programma – de opvolger van Programma beter Benutten – dat eraan moet bijdragen dat middellange termijn-opgaven zoals opgesteld door MoVe worden behaald. MoVe is een samenwerkingsverband

waarbij tussen overheden, infrastructurele netwerkbeheerders en vervoerders in de Zuidelijke Randstad wordt gewerkt aan een betere economie, meer kansen voor mensen en de verstedelijkingsopgave (MoVe, z.d.). De Verkeersonderneming houdt zich in tegenstelling tot haar moederorganisaties minder bezig met optimaliseren van bestaande infrastructuur, maar heeft aandacht voor duurzame gedragsverandering. Een verandering die betrekking heeft op zowel reizigers als vervoerders (De Verkeersonderneming, z.d.). Door gebruik te maken van data-analyses worden specifieke acties en regelingen ontwikkeld die reizigers, werkgevers en logistieke partijen moeten beïnvloeden tot minder verkeer. De Verkeersonderneming werkt samen met Bereik! en Bereikbaar H&R (De Verkeersonderneming, z.d.).

1.1 Aanleiding

Er staan in de Provincie Zuid-Holland voor de aankomende tien jaar een groot aantal werkzaamheden gepland aan de infrastructuur. Het zou gaan om werkzaamheden met betrekking tot het wegennet, spoorwegen en het ov-net (APPM, 2020). Daarnaast bestaat de wens vanuit het Rijk om ruim 200.000 woningen te gaan bouwen in de aankomende jaren. De optelsom van deze opgaven, maakt dat er een grote uitdaging ligt voor de Provincie Zuid-Holland (Rijkswaterstaat, 2020). Naast de infrabeheerders: Rijkswaterstaat, ProRail, Provincie Zuid-Holland en Havenbedrijf Rotterdam hebben ook de gemeenten Rotterdam en Den Haag zorgen over het organiseren van de toenemende verkeersstromen in combinatie met de geplande werkzaamheden (APPM, 2020).

Er bestaat een overtuiging bij bovengenoemde partijen dat structurele samenwerking vereist is om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Om deze reden is het Programma Zuid-Holland Bereikbaar opgetuigd met Rijkswaterstaat, ProRail, Provincie Zuid-Holland, Havenbedrijf Rotterdam, Gemeente Rotterdam, Gemeente Den Haag en Metropoolregio Rotterdam – Den Haag als partners (APPM, 2020). De ambitie om een samenwerkingsorganisatie te creëren die op regionaal namens de partnerorganisaties kan opereren, leefde al enkele jaren. Uiteindelijk is op 3 juli 2020 door de Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar (hierna: ZHB) besloten om een samenwerkingsorganisatie op te richten. Het besluit van de Stuurgroep ZHB heeft gevolgen voor de positie van de uitvoeringsorganisaties: Bereik!, Bereikbaar H&R en Verkeersonderneming. De uitvoeringsorganisaties zullen namelijk opgaan in een Zuid-Holland brede samenwerkingsorganisatie. De organisatie zou per januari 2022 in werking moeten treden (Rijkswaterstaat, 2020).

De verschillende partners van het Programma Bereikbaar Zuid-Holland hebben uiteenlopende redenen om zich te committeren aan een regionale samenwerkingsorganisatie.

Voor de Gemeente Den Haag wordt de bereikbaarheid van de stad als belangrijk gezien, terwijl voor Rijkswaterstaat als infrabeheerder het organiseren van de geplande werkzaamheden meer prioriteit heeft (Hutspot, 2018). Hoewel er verschillen bestaan in belangen, zien de partners een meerwaarde in het creëren van een samenwerkingsorganisatie. In een situatie waarin actoren met diverse belangen een gemeenschappelijk doel nastreven, kan netwerkmanagement een belangrijke rol vertolken (Korsten, 2006). Netwerkmanagement heeft betrekking op het doelbewust uitvoeren van acties om het interactieproces te beïnvloeden. Door te interveniëren in het interactieproces kunnen actoren in contact komen waardoor men vertrouwd raakt met elkaar (Kickert et al 1997; Korsten, 2007). Vertrouwen is volgens Kaats en Opheij (2013) van essentieel belang om een samenwerking van verschillende partijen met diverse belangen te doen slagen.

1.2 Probleemstelling

Klijn & Koppenjan (2016) en Kickert et al. (1997) beschrijven dat netwerkmanagement een positief effect heeft op het creëren van vertrouwen, omdat een interactieproces tussen actoren wordt geïnitieerd en gefaciliteerd. Actoren kunnen door met elkaar te interacteren een relatie met elkaar opbouwen. Vervolgens kan netwerkmanagement helpen om gezamenlijk doelen na te streven, wat tevens een versterkend effect kan hebben voor vertrouwen (Ansell & Gash, 2007). Wanneer sprake is van vertrouwen bij de belangrijkste partijen in ZHB hoeft geen rekening te houden met opportunistisch gedrag van anderen.

Om te kunnen begrijpen op welke manier netwerkmanagement leidt tot vertrouwen is dynamiek in relaties een belangrijke dimensie om te beschouwen. In dit onderzoek wordt een relatie gezien als *‘een continue stroom van interacties tussen twee of meer actoren’* (Bakthin, 1981). Een relatie heeft voor iedere actor een andere betekenis en kan door (externe) gebeurtenissen veranderen. In de casus hebben in de periode 2018 – mei 2021 verschillende gebeurtenissen plaatsgevonden die effect hebben op de relaties van de actoren. Het onderzoeken van relaties geeft meer inzicht in de manier waarop netwerkmanagement effect heeft op het vertrouwen. Relaties vormt in dit verband een verklarend mechanisme.

In het onderzoek wordt de invloed van netwerkmanagement op vertrouwen onderzocht, waarbij tevens de rol van dynamiek in relaties in dit verband wordt beschouwd. Om dit geheel te onderzoeken zijn verschillende onderzoeksvragen opgesteld. Allereerst de hoofdvraag en vervolgens deelvragen gesegmenteerd naar theoretische, empirische en aanbevelingsvragen.

Wat is de invloed van netwerkmanagement op het vertrouwen van de belangrijkste actoren in de fusie-organisatie Zuid-Holland Bereikbaar, en welke rol heeft dynamiek in relaties gespeeld?

Theoretische vragen

1. Welke inzichten biedt literatuur met betrekking tot strategieën van netwerkmanagement in een *networks governance*?
2. Welke inzichten biedt literatuur met betrekking tot analyseren van dynamiek van relaties in een *networks governance*?

Empirische vragen

3. Welke netwerkmanagementstrategieën kunnen worden waargenomen in de casus?
4. Op welke manier heeft netwerkmanagement effect op dynamiek in relaties?
5. Op welke manier hebben dynamiek in relaties effect op het vertrouwen?

Aanbevelingsvraag

6. Welke adviezen kunnen worden gegeven voor de ontwikkeling van vertrouwen in Zuid-Holland Bereikbaar?

1.3 Doelstelling

Het verkrijgen van een beter begrip over de manier waarop netwerkmanagement invloed heeft gehad op vertrouwen in Zuid-Holland Bereikbaar tussen 2018 – mei 2021. Daarnaast ook vaststellen welke rol dynamiek in relaties daarin heeft gespeeld. Dit wordt onderzocht door een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij is gesproken met de belangrijkste betrokkenen van Zuid-Holland Bereikbaar. Tot slot zijn adviezen gegeven over de manier waarop vertrouwen ontwikkeld kan worden bij de betrokken partijen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel geschreven over *networks governance* (Sorensen en Torfing, 2007; Klijn et al., 1995; Osborne 2009). In een *networks governance* is het belang van netwerkmanagement beschreven door Klijn en Koppenjan (2016) & Sorensen en Torfing (2016) die stellen dat netwerkmanagement kan zorgen voor vertrouwen bij betrokken partijen. Hoewel de relatie tussen netwerkmanagement en vertrouwen meermaals is onderzocht, lijkt een belangrijk element minder aandacht te hebben gekregen. Dit heeft betrekking op dynamiek in relaties. Foster-Fishermann (2001) en Healey (1997) schrijven over een grote hoeveelheid factoren die

een rol spelen bij een collaboratief proces, waarbij speciale aandacht wordt geschonken aan dynamiek in relaties. Echter, in desbetreffende onderzoeken ontbreekt een verklaring voor het gegeven dat dynamiek in relaties effect heeft op het vertrouwen. Vandenbussche, Edelenbos en Eshuis (2015) benadrukken het belang van relaties in een *networks governance* en geven enkele toepassingen op welke manier relaties kunnen worden beïnvloed. De dynamiek in relaties waarover door Vandenbussche et al. (2015) wordt geschreven is gebaseerd op het werk van Baxter en Simon (1993) en biedt handvatten om te begrijpen welke dynamieken kunnen bestaan in relaties. Desalniettemin ontbreekt in deze artikelen een verklaring op welke manier dynamiek in relaties uiteindelijk effect heeft op het vertrouwen. In dit onderzoek worden de handvatten van Baxter en Simon (1993) en Vandenbussche et al (2015) gebruikt om op zoek te gaan naar holistische verklaring op welke manier netwerkmanagement door tussenkomst van dynamiek in relaties effect heeft op het vertrouwen.

1.5 Maatschappelijke relevantie

In de huidige netwerksamenleving beschreven door Bekkers (2017), vinden grote veranderingen plaats die invloed uitoefenen op de hele samenleving. Veranderingen als globalisering, digitalisering en opwarming van de aarde dragen bij aan onzekerheden voor burgers (Osborne, 2009). Overheden moet in staat zijn om adaptief en lerend te zijn, zodat kan worden omgegaan met deze dynamieken. Een traditionele aanpak met standaardisering en vastomlijnde procedures past niet in een omgeving die complex is (Klijn en Koppenjan, 2016; Osborne, 2009). Overheden organiseren zich in netwerken, zodat problemen en uitdagingen kunnen worden bestreden. Immers, (semi)overheden hebben te weinig doorzettingsmacht en capaciteit om het zelfstandig op te lossen (Boyne, 2002; Bryson, 2002).

De samenwerkingsorganisatie Zuid-Holland Bereikbaar is een voorbeeld van een netwerkorganisatie. In Zuid-Holland Bereikbaar zijn zowel publieke als private organisaties vertegenwoordigd. Er bestaat een diversiteit aan belangen (Rijkwaterstaat, 2020). Om de belangen met elkaar te convergeren is netwerkmanagement essentieel. Tevens speelt dynamiek in relaties een rol. In andere woorden het onderhouden van relaties in een netwerk is essentieel om constructief samen te blijven werken. De resultaten van dit onderzoek zouden moeten bijdragen aan meer inzicht in de manier waarop netwerkmanagement invloed heeft op vertrouwen in een samenwerkingsorganisatie bestaande uit zowel publieke als private partijen. Het begrijpen netwerkmanagement en dynamiek in relaties zou kunnen helpen om vertrouwen in een regionale samenwerkingsorganisatie te verbeteren, waardoor maatschappelijke thema's ook in andere sectoren beter gemanaged kunnen worden.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn de voornaamste theorieën rondom de kernconcepten van dit onderzoek beschreven. Ter introductie is networks governance beschreven. Vervolgens is netwerkmanagement uitgelegd. In paragraaf 2.3 is ingegaan op dynamiek in relaties. In de volgende paragraaf is vertrouwen vanuit verschillende perspectieven belicht. Het conceptueel model in paragraaf 2.5 vormt het slotstuk van dit hoofdstuk.

2.1 Networks governance

Netwerken ontstaan bij de behoefte van verschillende partijen om uitdagingen gezamenlijk aan te pakken. Een situatie waarin individuele organisaties zichzelf niet in staat achten om uitdagingen zelfstandig op te lossen (Sorensen en Torfing, 2016; Kickert et al, 1997). Een belangrijke verklaring volgens Agranoff en McGuire (2001) om samen op te trekken, is een structureel tekort aan kennis. Het creëren, beheren en leren van kennis wordt als een essentiële voorwaarde gezien om uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Een netwerk schept condities die aansluiten bij die belofte. Het besturen van netwerken wordt door Klijn en Koppenjan (2016) *Networks governance* genoemd. Dit type governance verwijst naar het geheel aan interactieprocessen die plaatsvinden om een specifiek beleidsprobleem of -programma aan te pakken (Kickert et al, 1997; Boyne, 2002). In tegenstelling tot andere besturingsvormen wordt *networks governance* gekenmerkt door een continue drang naar samenwerkingen tussen betrokkenen (Scharpf 1997:47). Sorensen en Torfing (2016) definiëren *networks governance* als volgt:

‘Een relatief stabiele, horizontale verzameling van onafhankelijke, maar autonome actoren, die door te interacteren met elkaar onderhandelen, wat plaatsvindt in een regulatieve, normatieve, cognitieve en denkbeeldig denkkader, dat zelfregulerend is met beperkingen die zijn bepaald door externe partijen en bijdraagt aan de productie van een publiek goed’.

Binnen het onderzoek wordt de definitie van Sorensen en Torfing (2016) aangehouden, omdat de definitie aansluit bij de situatie van Zuid-Holland Bereikbaar waar verschillende autonome actoren met elkaar interacteren om een organisatie te creëren die bijdraagt aan de productie van een publiek goed, namelijk de bereikbaarheid van de Provincie Zuid-Holland. In een *networks governance* beïnvloeden actoren elkaar. Beïnvloeding kan plaatsen vinden door interne interactie, maar ook krachten buiten het netwerk kunnen invloed uitoefenen (Boyne, 2002; Bekkers, 2017). Actoren beschikken over een verschillende samenstelling van machtsbronnen waardoor afhankelijkheidsrelaties kunnen ontstaan. Afhankelijkheidsrelaties

kunnen een belangrijke voedingsbodem zijn voor (strategische) interactiepatronen. De drie belangrijke elementen naast actoren in een *networks governance* zijn: machtsbronnen, afhankelijkheden en strategische interactiepatronen. Hieronder zijn de elementen verder beschreven.

2.1.1 Machtsbronnen

Machtsbronnen hebben betrekking op alle middelen die een actor kan inzetten om invloed uit te oefenen. De mate waarin een actor deze middelen aanwenden, is afhankelijk van de mate waarin de middelen gemobiliseerd kunnen worden (Bryson, 1988; Koppenjan en Klijn, 2016). Een netwerk vormt een verzameling van machtsbronnen die zijn ingebracht door actoren (Bryson, 1988). Een deel van de machtsbronnen is het bezit van een individuele actor. Het andere deel van de machtsbronnen is in bezit van andere actoren, terwijl die middelen wel nodig kunnen zijn om gezamenlijke doelen te bereiken. Daarmee ontstaat onzekerheid bij deelnemers van het netwerk, omdat afhankelijkheid kan worden ervaren (Bryson, 1988; Bekkers, 2017). Er kan gesteld worden dat afhankelijkheid leidt tot onzekerheid en vice versa (Pfeffer en Salancik, 1978). Wanneer deze afhankelijkheid en onzekerheid beheerst kan worden, kan een bepaalde mate van macht worden uitgeoefend (Bekkers, 2017).

2.1.2 Afhankelijkheden

Machtsbronnen zijn de verklaring van het bestaan van afhankelijkheidsrelaties in een netwerk (Boyne, 2002; Bekkers, 2017). Er is normaliter een beperkte mate van hiërarchie in *networks governance*. Dit heeft te maken met afhankelijkheidsrelaties in een netwerk. Afhankelijkheden dwingt actoren ertoe samen te werken om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Boyne, 2002; Klijn en Koppenjan, 2016). Tevens kan asymmetrie in de afhankelijkheidsrelaties bestaan. Dit doet zich voor wanneer een actor afhankelijk is van een andere actor, maar andersom deze relatie niet geldt.

2.1.3 Strategische interactiepatronen

Vanuit het gegeven dat een actor beschikt over machtsbronnen en daarmee een bepaalde afhankelijkheid heeft, kan van de actor een manier van strategisch handelen worden verwacht. Deze manier van handelen hoeft niet overeen te komen met het feitelijk strategisch handelen (Bryson, 1988; Moore, 2005). Het is volgens Bekkers (2017) nuttig om bij het analyseren van een netwerk een onderscheid te maken tussen feitelijke en te verwachten strategische handelingen. Strategieën worden gedefinieerd als: ‘*Bewuste acties met als doel beïnvloeden van betrokken partijen en bereiken van doelen*’ (Klijn en Koppenjan, 2016; Boyne, 2002). Een

strategie is een middel om belangrijke waarden die een actor nastreeft te kunnen bereiken. Een strategie is individueel en gebaseerd op de positie van de actor. Dat kan volgens Bryson (1988) betekenen dat strategieën kunnen conflicteren met strategieën van andere deelnemers van een netwerk.

De elementen machtsbronnen, afhankelijkheden en strategische interactiepatronen tonen de onderliggende structuur van een netwerk. Gegeven de situatie van een *networks governance* lijkt het niet evident om gezamenlijke doelen te bereiken en een succesvolle samenwerking vorm te geven (Bryson, 1988; Kickert et al, 1997). Boyne (2002) en Bekkers (2017) beargumenteren dat netwerkmanagement vereist is om gezamenlijk doelen te bereiken.

2.2 Netwerkmanagement

Gage en Mandell (1990) belichten dat bevredigende uitkomsten van een netwerk ook te realiseren zijn zonder netwerkmanagement, tegelijkertijd beschrijft een grotere groep auteurs waaronder Klijn en Koppenjan (2016) en Kickert et al. (1997) en Meier en O'Toole (2001) dat het managen van netwerken gewenst is. Bovendien kan netwerkmanagement een bijdrage leveren in het verbinden van conflicterende strategieën van individuele actoren, zoals eerder beschreven (Bekkers, 2017; Boyne, 2002). Sorensen en Torfing (2016) stellen dat strategieën met betrekking tot netwerkmanagement tweeledig zijn. Enerzijds worden strategieën gebruikt om gemeenschappelijke doelen te bereiken en anderzijds hebben strategieën tot doel om het interactieproces te managen. Klijn en Koppenjan (2016) vatten dit samen in de volgende definitie van netwerkmanagement:

‘Geheel aan strategieën die tot doel hebben om het faciliteren en leiden van het interactieproces en/of veranderen van de kenmerken van het netwerk, met als intentie om samenwerking verder te helpen in het netwerkproces’.

De definitie van Klijn en Koppenjan (2016) wordt gehanteerd in dit onderzoek, omdat het de kerncomponenten van netwerkmanagement zoals beschreven door Sorensen en Torfing (2016) includeert. In de literatuur is geschreven over veel verschillende vormen van netwerkmanagement die grofweg in twee categorieën kunnen worden verdeeld (Sorensen en Torfing, 2016; Kickert et al, 1997). Allereerst procesmanagementstrategieën waarbij het creëren van interactie essentieel is (Klijn en Koppenjan, 2016). Het beïnvloeden van actoren is belangrijk, omdat de structuur van het netwerk zoals regels, procedures en machtsbronnen als een gegeven worden beschouwd. Veranderingen in het netwerk kunnen plaatsvinden door het beïnvloeden van actoren, in tegenstelling tot de andere categorie: institutionele

designstrategieën. Het veranderen van de structuur van het netwerk heeft effect op mogelijkheden om samen te werken. De structuur hangt nauw samen met alle formele en informele regels die gelden in een netwerk (Ostrom, 1986). In dit onderzoek wordt netwerkmanagement beschouwd vanuit de benadering van procesmanagementstrategieën, omdat vanuit die benadering nadrukkelijk het interactieproces van actoren kan worden geanalyseerd.

Klijn, Steijn en Edelenbos (2010) en (2010b) hebben onderzoek uitgevoerd naar verschillende strategieën van netwerkmanagement die worden ingezet in een *networks governance*. Op basis van hun bevindingen kunnen strategieën worden onderverdeeld naar vier categorieën.

Organiseren

De eerste strategie heeft betrekking op het organiseren van interacties in een *governance network* (Klijn et al, 2010). Interactie vindt niet in alle gevallen vanzelf plaats. De partijen moeten namelijk overtuigd zijn van het gegeven dat hun interactie een bijdrage kan leveren aan hun belangen. Wanneer interacteren leidt tot grote kosten en risico's kunnen actoren besluiten om niet te interacteren. Om die reden is het van belang dat geschikte condities worden gecreëerd voor de actoren, zodat interacteren als waardevol wordt gepercipieerd (Klijn en Koppenjan, 2016; Sorensen en Torfing, 2016). Allereerst is het van belang dat de belangrijkste partijen betrokken zijn bij de bestaande platforms. Om een vraagstuk in gezamenlijkheid aan te pakken, is het van cruciaal belang dat alle partijen die een substantiële bijdrage kunnen leveren, zijn geïncludeerd (Ostrom, 1997). Een ander aspect is de mogelijkheid om te interacteren. Welke fora en platformen zijn beschikbaar voor de verschillende partijen om te interacteren. Het is hierbij ook belangrijk dat platformen aansluiten bij de wensen van de partijen. In het geval een discrepantie bestaat tussen wens van de partij en de mogelijkheid om te interacteren, kan interactie uitblijven (Scharpf, 1987; O'Toole, 1988). Een ander belangrijk onderdeel is een combinatie van eerder genoemde aspecten. Dit heeft betrekking op de mate waarin partijen het gevoel hebben op een juiste manier te worden betrokken. Het is hierbij van belang dat partijen zich voldoende gewaardeerd voelen (Ostrom, 1997; O'Toole, 1988).

Verkennen inhoud

Het verkennen van verschillende perspectieven van diverse actoren met betrekking tot probleemstelling en – oplossing, wordt omschreven als de tweede strategie (Klijn et al, 2010). Deze strategie heeft alles te maken met het ophalen van verschillende beelden die bestaan bij de diverse actoren (Sorensen en Torfing, 2016). Iedere actor heeft zijn eigen perspectief ofwel,

frame op de werkelijkheid. In een collaboratief proces kunnen meerdere frames bestaan (Bouwen en Tailieu, 2004). Frames reageren op frames van andere actoren. Het proces van framing kan worden beschouwd als een continu proces, waarbij actoren op basis van frames interacteren in een netwerk (Huxham en Vangen, 2000; Vansina, Tailieu en Schruijer, 1998). De manier waarop actoren elkaar beïnvloeden middels framing heeft volgens Vandenbussche et al. (2015) effect op relaties in een collaboratief proces.

Putman en Holmen (2014) en Gray (2004) vullen aan dat frames zijn gebaseerd op een onderliggende structuur van overtuigingen, waarden en ervaringen van actoren. Frames kunnen spontaan ontstaan, maar in de beleidscontext kunnen frames ook worden ingezet om anderen te overtuigen. Door middel van een narratief kan de probleemdefinitie of -oplossing van andere actoren beïnvloed worden met als doel het creëren van een gemeenschappelijke basis (Dewulf, 2004; Bouwen en Tailieu, 2004). Frames kunnen tot expressie komen zowel in verbale als non-verbale communicatie (Bekkers, 2017; Schon en Rein, 1994). Wanneer verschillende actoren hetzelfde frame van de probleemdefinitie hebben, is het duidelijk in welke richting een oplossing wordt gezocht (Dewulf, 2004). Het is in het belang van actoren dat hun frame dominant is. Daardoor kan zich een situatie voordoen waarin actoren hun frame proberen op te leggen. Er kunnen discussies en conflicten ontstaan die effect hebben op onderlinge relaties (Klijn en Koppenjan, 2016; Sorensen en Torfing, 2016). Het opleggen van een frame bij andere actoren kan op weerstand stuiten.

Een belangrijke oorzaak van het bestaan van frames, is de mate van informatieassymetrie die bestaat tussen de actoren (Dewulf, 2004). Het delen van feiten en onomstreden informatie kan door conflicterende frames een averechts effect hebben. Immers, de frames bepalen welke feiten en informatie worden aangenomen (Schon en Rein, 1994; Putman en Holmer, 1992). Het bestaan van frames maakt het ingewikkeld om een samenwerking op te zetten, tegelijkertijd moeten partijen wel de ruimte krijgen om hun kijk op de werkelijkheid te delen, omdat de verschillende frames dan met elkaar kunnen worden verbonden.

Verbinden

De derde strategie heeft betrekking op het verbinden de frames, zoals die zijn beschreven bij *Verkennen inhoud*. Samenwerking vereist dat de verschillende frames moeten worden verbonden. Dit kan volgens Sorensen en Torfing (2016) worden bereikt door framereflectie en reframing. Allereerst is het volgens Gray (2004) en Putman en Holmer (1992) belangrijk om te erkennen dat meerdere frames bestaan. Een vervolgstap is het beschrijven van de verschillende

frames en de overwegingen om dit frame te gebruiken. Door zowel frames als de overwegingen expliciet te maken, kan het proces van framereflectie en reframing aanvangen. Klijn en Koppenjan (2016) beschrijven een soortgelijke aanpak die verheldering, reflectie en communicatie centraal stellen. In andere woorden frames moeten herzien worden. De actoren moeten hun gepercipieerde werkelijkheid grotendeels loslaten en ruimte laten om de probleemdefinitie te verbreden. Het verbreden van de probleemdefinitie kan bijdragen aan het verbinden van de verschillende frames. Het verbinden van de verschillende frames wordt het proces van reframing genoemd (Dewulf, 2004; Gray, 1989). Het probleem wordt op een dergelijke manier geherformuleerd waardoor weer ruimte ontstaat voor de partijen om deel te nemen aan de probleemoplossing (Gerrits en Edelenbos, 2004; Dewulf et al, 2004; Baur, 2010).

Het proces van het verbinden van frames is een belangrijk onderdeel van netwerkmanagement. De individuele perspectieven worden gegoten in een collectieve aanpak. Een collectieve aanpak is nodig om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken (Baur, 2010; Dewulf, 2004). Wanneer men het eens is over de collectieve aanpak, kan ervoor worden gekozen om dit te vervatten in contracten of overeenkomsten.

Procesafspraken

De laatste strategieën hebben betrekking tot de afspraken die bestaan in een *networks governance*. Het gaat in deze om de formele afspraken die vervat zijn in contracten en overeenkomsten (Sorensen en Torfing, 2016). Een eerste aspect zijn de afspraken die bestaan met betrekking tot het toetreden van het netwerk. In contracten is vastgelegd op welke manier actoren kunnen toetreden tot het netwerk. Om te kunnen toetreden moet worden voldaan aan bepaalde condities. Dat maakt het netwerk ook exclusief (Putman en Holmen, 2014). Ansel en Gash (2008) beschrijven exclusiviteit als een belangrijke voorwaarde om een netwerk vorm te geven. Naast het toetreden van het netwerk kunnen ook regels bestaan over de manier waarop men in het netwerk met elkaar omgaat. Het bestaan van regels over hoe men met elkaar omgaat, kan een netwerk continuïteit geven. Wanneer partijen op ieder willekeurig moment kunnen uittreden, is het moeilijk om gezamenlijk te bouwen aan een lange termijnhorizon. Het bestaan van regels rondom in- en uittreden geeft de partijen die onderdeel zijn van het netwerk meer zekerheden (Gray, 2004; Dewulf, 2004; Boyne, 2002).

Netwerkmanagement blijkt van groot belang te zijn in *networks governance* om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Kickert et al, 1997). Door middel van netwerkmanagement kunnen verschillen tussen actoren worden blootgelegd en vervolgens gezocht worden naar een gemeenschappelijke basis. Het proces van het vinden van een

gemeenschappelijke basis heeft te maken met dynamieken in relaties (Gray, 2002; Bouwen en Tailieu, 2004). Dynamiek in relaties wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

2.3 Dynamiek in relaties

In een *networks governance* bevinden zich verschillende partijen (Klijn en Koppenjan, 2016). Zoals eerder beschreven vindt interactie plaats tussen de actoren. Het geheel aan interacties is door Bakhtin (1981) nader beschouwd. Bakhtin (1981) analyseerde het sociale leven als: *‘Een gefragmenteerde, wanordelijke en rommelige verwevenheid van tegengestelde krachten’*. Ook kwam hij tot de conclusie dat alle sociale interacties worden gedreven door twee krachten, namelijk een verenigende en een divergerende kracht. Deze twee krachten vormen elkaars tegenpolen en zijn continu in conflict met elkaar. Baxter (2004) stelt in later onderzoek dat relaties een construct zijn van het samenspel tussen de eerdergenoemde tegengestelde krachten. Relaties zweven op een bepaalde manier steeds tussen de verenigende kracht en divergerende kracht. Cools (2006) constateert hetzelfde, maar noemt het getouwtrek tussen de krachten dynamiek in relaties. In dit onderzoek wordt dynamiek in relaties als volgt gedefinieerd:

‘Een verandering van het evenwicht tussen tegengestelde krachten in een relatie.’

Baxter en Montgomery (1996) vullen aan dat het belangrijk is om het conflict tussen de twee tegengestelde krachten als een natuurlijk proces te zien, waarbij de krachten afwisselend dominant zijn. Simon en Baxter (1993) onderscheiden twee spanningen die kunnen bestaan in relaties.

Autonomie & verbondenheid

Een belangrijke spanning in relaties is die tussen *autonomie* en *verbondenheid* (Vandenbussche et al, 2015). *Autonomie* heeft betrekking op de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen, terwijl *verbondenheid* te maken heeft met het verenigen van twee of meer partijen. In een relatie zullen de partijen een deel van hun *autonomie* moeten opgeven, tegelijkertijd is het wel voorbehouden om niet alle *autonomie* op te geven omdat daarmee de individuele identiteiten verloren kunnen gaan. Er moet in het samenspel van tegengestelde krachten een geschikte balans worden gevonden tussen enerzijds *autonomie* en anderzijds *verbondenheid* (Baxter en Simon, 1993; Baxter en Montgomery, 1996).

Openheid & geslotenheid

De andere spanning beschreven door Baxter en Simon (1993) is die tussen *openheid* en *geslotenheid*. De spanning heeft betrekking op de informatie die wel en niet met elkaar wordt gedeeld. Het niet bespreken of achterhouden van informatie kan in bepaalde gevallen een gunstig effect hebben, omdat informatie irrelevant is voor andere partijen. Aan de andere kant is er ook informatie die wel relevant is voor partijen en die invloed zou kunnen hebben op de samenwerking. In dat laatste geval is *openheid* belangrijk voor relaties. Evenals voor de spanning van *autonomie* en *verbondenheid* geldt dat ook in *openheid* en *geslotenheid* een balans moet worden gevonden die aansluit bij de perceptie van de betrokkenen (Baxter en Simon, 1993).

Er is beschreven welke dynamieken bestaan in relaties. Het verklaren van dynamieken vindt plaats aan de hand van contextuele factoren (Baxter en Simon, 1993; Vandenbussche et al, 2015). Datzelfde geldt voor vertrouwen waar in de volgende paragraaf over geschreven is.

2.4 Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke conditie om samen te kunnen werken tussen partijen die gemeenschappelijke doelen willen bereiken (Klijn en Koppenjan, 2016). Lyons en Metha (1997) en Nooteboom (2002) stellen dat vertrouwen voorkomt in een situatie waarbij andere actoren zich onthouden van opportunistisch gedrag. Er wordt een bepaalde vorm van respect getoond naar de vertrouwende partij. Klijn, Edelenbos en Koppenjan (2010:196) vatten dit samen in hun definitie van vertrouwen: *'De verwachting van actor A dat actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag, ook wanneer een kans zich voordoet'*. Op basis van de definitie van Klijn et al (2010) kan worden vastgesteld dat vertrouwen gaat over een bepaalde verwachtingen en het rekening houden met anderen. Nooteboom (2002) beschrijft een definitie van vertrouwen die beide elementen bevat en daarmee passend is voor dit onderzoek:

'Het geloof en de verwachting dat andere actoren rekening houden met de belangen van de vertrouwende actor door middel van interactie' (Nooteboom, 2002).

Huxham en Vangen (2003) en Coleman (1990) schrijven op basis van jarenlang onderzoek dat vertrouwen als 'Trust cycle' is. Uit de *Trust cycle* kunnen drie kernfactoren worden gedestilleerd: verwachtingen, risico's en kwetsbaarheid zijn continu met elkaar verbonden en vormen vertrouwen. Op het moment dat actoren samenwerken, wordt er een bepaald risico genomen en worden verwachtingen geschept over wat de uitkomst zou kunnen zijn. Wanneer

verwachtingen worden gehaald versterkt de relatie en neemt het vertrouwen toe. In geval verwachtingen niet worden gehaald, kan men terugkeren naar een situatie waar actoren kwetsbaar zijn (Nooteboom, 2002; Gulati, 1995; Lawrence, 1998).

Vertrouwen in netwerken

Vertrouwen kan een belangrijke rol spelen in situaties waarbij actoren van elkaar afhankelijk zijn. Dit vindt plaats in netwerken, waarbij actoren rekenen op de medewerking van andere actoren om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Lane, 1998; Luhmann, 1988). Er zijn vier manieren waarop vertrouwen zich kan ontwikkelen in netwerken:

- Aanwezigheid van regels. Netwerkgeregels kunnen een constructieve bijdrage leveren aan het creëren van vertrouwen doordat regels kunnen helpen om geschillen in een netwerk te beslechten (Klijn, 2001; Huxham en Vangen, 2005).
- Interacties. Hoe meer interacties er plaatsvinden, hoe hoger het vertrouwen zou kunnen zijn. Provan et al (2009) beschrijft dat er een grotere kans is op vertrouwen, wanneer er veel interactie plaatsvindt. Tegelijkertijd hoeft meer interactie niet in alle gevallen te leiden tot een hoger vertrouwen (Rousseau et al, 1995; Huxham en Vangen, 2005).
- Reputatie van actoren. De ervaringen en geruchten over de professionaliteit van de actor kan de ontwikkeling stimuleren of in de weg staan (Klijn en Koppenjan, 2016).
- Verwachting van toekomstige voordelen. Wanneer actoren geloof hebben dat het continueren van interactie tot gevolg kan hebben dat samen meer wordt bereikt. Dat zou een belangrijke pijler kunnen zijn voor de ontwikkeling van vertrouwen (Klijn en Koppenjan, 2016).

Er geldt een bepaalde mate van veranderlijkheid voor vertrouwen, omdat de bron evenals het gepercipieerde vertrouwen kan wijzigen. Dit kan veranderen door (externe) gebeurtenissen. Het dynamische karakter van vertrouwen hangt nauw samen met het gegeven van 'actief vertrouwen'. Dit betekent dat vertrouwen niet stabiel is en keer op keer moet worden bevestigd (Wolfenbuttel, van Woerkum, 2001: 12). Wanneer vertrouwen niet wordt bevestigd, kan vertrouwen weer afnemen. Dat is een aanmoediging voor vertrouwen om actief te blijven handelen. Op die manier kan vertrouwen in stand worden gehouden (Eshuis, 2006; Huxham en Vangen, 2005).

In wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek uitgevoerd naar dimensie van vertrouwen. Klijn et al (2010b) heeft hiervan een bundeling gemaakt met vijf dimensies die vertrouwen zou omvatten.

Tabel 1: Operationalisering op basis van Klijn et al. (2010b)

Dimensie	Item
Contractueel vertrouwen	‘de partijen komen de afspraken na, die in een eerder stadium zijn gemaakt’.
Voordeel van de twijfel	‘de partijen geven elkaar het voordeel van de twijfel’.
betrouwbaarheid	‘de partijen zijn op de hoogte van de intenties van de andere partijen’.
Afwezigheid van opportunistisch gedrag	‘de partijen maken geen misbruik van andere actoren voor eigen gewin’.
Goodwill vertrouwen	‘de partijen gaan ervan uit dat de intenties van de andere partijen in de basis goed zijn’.

Vertrouwen in institutionele arrangementen

Williamson (1998;2000) beschrijft institutionele arrangementen als besturingsstructuren. Besturingsstructuren worden ontwikkeld door actoren om in samenhang te kunnen coördineren. Institutionele arrangementen zijn geïncorporeerd in instituties en vormen de spelregels voor de arrangementen. Vertrouwen bij institutionele arrangementen heeft te maken met orde (Luhmann, 1979; Rousseau, 1992). Een ordelijke verloop van de samenwerking speelt een belangrijke rol bij coördinatie van actoren. Er kan een onderscheid worden gemaakt in institutionele arrangementen die geen collectief zijn zoals contracten of overeenkomsten en arrangementen die wel een collectief zijn zoals organisaties. Vertrouwen in de laatste soort verwijst naar vertrouwen in de competenties en intenties van de verschillende individuen (Nooteboom, 2002a:58).

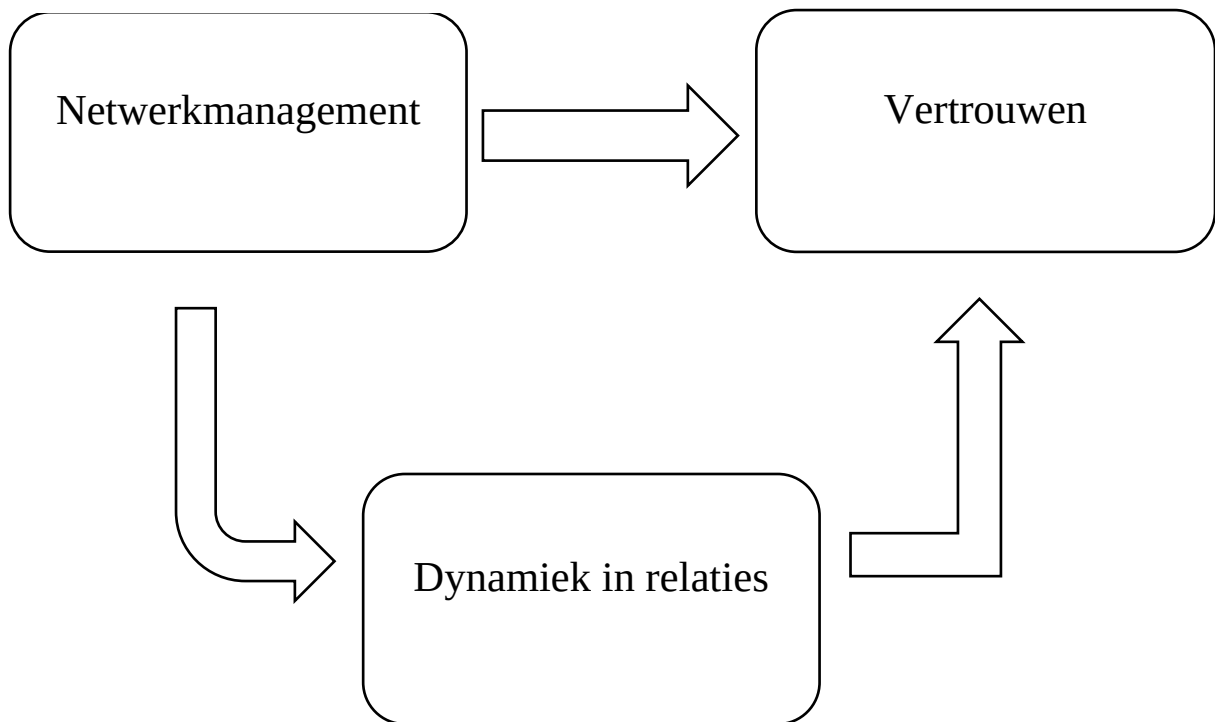
Reputatie is een belangrijke voorspeller voor de manier waarop een institutioneel arrangement in de toekomst zal functioneren (Williamson, 1998; Eshuis, 2006). Met reputatie wordt verwezen naar de perceptie van andere actoren op het institutioneel arrangement. Een goede reputatie kan onderhandelingen of het vormen van een coalitie makkelijker maken. Bovendien kan een goede reputatie men ertoe bewegen om te informeren naar de organisatie. Naast reputatie is openheid en transparantie belangrijk voor institutionele arrangementen. Door open en transparant te communiceren kan onzekerheid en onvoorspelbaarheid worden weggenomen.

Eshuis (2006) beschrijft dat institutionele arrangementen niet ten alle tijden voor vertrouwen zorgt. Allereerst blijkt dat arrangementen ervoor kunnen zorgen dat het georganiseerd is en daardoor lastig om te kunnen opereren. Ten tweede kan er ook een bepaalde mate van wantrouwen ontstaan, wanneer de missie van het arrangement conflicteert met de missie van andere actoren. Dat raakt een ander element, namelijk contracten die ook onderdeel kunnen zijn van een institutioneel arrangement. Klein Wolthuis (1999) stelt dat opstellen van contracten bij wantrouwen kan zorgen voor een nog lagere waardering van vertrouwen. Het opstellen van een contract uit wantrouwen, neigt naar een contract waar zoveel mogelijk op detailniveau beschreven wordt. Nooteboom (2002) beschrijft dat zorgvuldig moet worden omgesprongen met contracten. Een contract uit wantrouwen kan de relatie beschadigen, tegelijkertijd kan het afsluiten van een contract in een stabiele relatie een boost geven.

2.5 Conceptueel model

Er wordt verondersteld dat netwerkmanagement als onafhankelijke variabele invloed heeft op het vertrouwen als afhankelijke variabele. Netwerkmanagement draagt bij aan het faciliteren van de interactie en ondersteunt de partijen om gezamenlijke doelen na te streven (Koppenjan en Klijn, 2016; Kickert et al, 1997). Door het faciliteren van interactie komen actoren met elkaar in contact. Vervolgens kan in gezamenlijkheid worden gezocht naar een gedeeld perspectief waar alle actoren zich aan mee kunnen conformeren (Koppenjan en Klijn, 2016; Gray, 2004). Wanneer autonome actoren in een *networks governance* tot een overeenstemming komen, kan dit onzekerheden wegnemen waardoor vertrouwen toeneemt (Williamson, 1998). Deze relatie wordt ondersteund door de mediërende variabele: dynamiek in relaties. Dynamiek in relaties is een weerspiegeling van de spanningen in relaties zoals die tussen *autonomie* - *verbondenheid* en *geslotenheid* - *openheid* (Baxter & Simon, 1993; Dewulf, 2004). Een spanning tussen *autonomie* en *verbondenheid* heeft implicaties voor de mate waarin actoren kiezen voor individuele belangen of collectieve belangen. Terwijl *openheid* en *geslotenheid* laat zien in welke mate actoren informatie delen. Wanneer actoren hechten aan *verbondenheid* en *openheid* kan dit een stimulerend effect hebben op wegnemen van onzekerheden bij de andere actoren, wat volgens Gray (2004) en Baxter en Simon (1993) een verklaring kan zijn voor vertrouwen. De mediërende variabele dynamiek in relaties draagt bij aan het verkrijgen van een beter begrip van de manier waarop netwerkmanagement invloed heeft op het vertrouwen in de casus Zuid-Holland Bereikbaar.

Figuur 2: Conceptueel model



3. Methoden

In dit hoofdstuk is de onderzoekstrategie van het onderzoek beschreven. Er wordt verder ingegaan op de methodologische verantwoording over de opzet en uitvoering van het onderzoek. Allereerst zal de onderzoeksstrategie en -methoden worden beschreven. Vervolgens vindt de operationalisatie plaats en tot slot is er een paragraaf gewijd aan betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek dient een antwoord te worden geformuleerd op de hoofdvraag: *‘Wat is de invloed van netwerkmanagement op het vertrouwen van de belangrijkste actoren in de fusie-organisatie Zuid-Holland Bereikbaar, en welke rol heeft dynamiek in relaties daarin gespeeld?’*

Om de verklarende hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is gekozen voor case study als onderzoeksstrategie. Een case study biedt de mogelijkheid om een sociaal verschijnsel intensief en diepgaand te bestuderen. Daarnaast is er in een case study de ruimte om een doorlopend proces te analyseren (Swanborg, 2015; Van Thiel, 2016). Een ander belangrijk voordeel van een case study is het gegeven dat er een brede probleemstelling is gehanteerd die oog houdt voor onverwachte gebeurtenissen in het onderzoeksproces (Babbie, 2016). Daardoor kon gedurende het onderzoeksproces geanticipeerd worden, nadat uit deskresearch bleek dat een andere onderzoeksvraag relevanter was. Er kleven ook twee belangrijke nadelen aan het gebruik van een case study. Allereerst het gegeven dat de onderzoeksresultaten moeilijk generaliseerbaar zijn, omdat een case study gebaseerd is op een geval. Ook het aanpassen van de hoofdvraag tussentijds heeft ervoor gezorgd dat een deel van de verzamelde data minder geschikt bleek (Van Thiel, 2016). Daardoor is in de eerste weken enige tijd verloren gegaan. Een case study wordt in bijna alle gevallen uitgevoerd binnen kwalitatief onderzoek (Verschuuren en Doorewaard, 2015).

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen om het onderzoek vanuit een kwalitatieve benadering uit te voeren, omdat met kwalitatief onderzoek de percepties, houdingen en ervaringen van de belangrijkste betrokken bij Zuid-Holland Bereikbaar kunnen worden uitgevraagd (Verschuuren en Doorewaard, 2016). Het startpunt van een kwalitatief onderzoek is volgens Boeije (2009) de verwondering van een onderzoeker voor het bestaan van een bepaalde sociale werkelijkheid. Een sociale werkelijkheid bestaat uit verschillende perspectieven die in samenhang moet worden begrepen.

Het ontrafelen van één perspectief van een actor in de casus, volstond niet om een generaliserende uitspraak te kunnen doen. Een ander kenmerk van kwalitatief onderzoek betreft de kleine groep van onderzoeksobjecten. In de casus van Zuid-Holland Bereikbaar zijn er met tien verschillende organisaties gesproken. Daarmee kan dit onderzoek geschaard worden onder de condities van een kwalitatief onderzoek.

Hoewel de voordelen van kwalitatief onderzoek bijdragen aan het succesvol uitvoeren van het onderzoek, moet ook gepast worden omgegaan met de nadelen van kwalitatief onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek zijn voor een groot deel interpretatief en subjectief. Er werd naar de beleving van de respondent gevraagd (Babbie, 2016). Dit werd getracht te ondervangen door de uitspraken van respondenten te toetsen met andere respondenten en de literatuur. Daarnaast bestaat een groot risico van beïnvloeding van de respondent. De verbale en non-verbale communicatie van een interviewer kan de geïnterviewde in bepaalde gevallen uitnodigen om antwoord te geven, maar ook het tegenovergestelde kan geval zijn wanneer een interviewer ongeïnteresseerd overkomt (Babbie, 2016; Boeije, 2009). Dit risico is door de interviewer geprobeerd te minimaliseren door het aannemen van een actieve houding en de geïnterviewde tussentijds vragen naar de manier waarop de vragen op hem of haar overkomen. Naast het gevaar van beïnvloeding betreft kwalitatief onderzoek een tijdrovende manier van onderzoek doen (Van Thiel, 2016; Verschuuren en Doorewaard, 2015).

3.1.2 Dataverzameling

Deskresearch

Het tijdspad van het verzamelen van data bestaat uit drie verschillende fases. De eerste twee fases verliepen synchroon aan elkaar. De eerste fase betrof de documentenanalyse. Hierbij is gebruikt gemaakt van verschillende (interne) documenten zoals verslagen van vergaderingen van de Stuurgroep Zuid Holland Bereikbaar, Stuurgroep Verkeersonderneming, Mobiliteitstafel Zuidelijke Randstad en Accounthoudersoverleg Zuid-Holland Bereikbaar. Door het bestuderen van deze documenten kan alvast een beter beeld worden gevormd van de partijen die betrokken zijn bij de casus. Bovendien heeft documentenanalyse als voordeel dat een relatief groot deel van documenten kan worden bekeken in relatieve korte tijdsperiode (Verschuuren en Doorewaard, 2015). Alle documenten zijn geanalyseerd op basis van de codering die ook wordt gehanteerd voor de interviews.

De tweede fase was de literatuurstudie, waarbij verschillende wetenschappelijke inzichten met elkaar zijn vergeleken. In deze fase stond het belang van het toetsen en meervoudig uitleggen van de concepten centraal. Aan de hand van de literatuur konden de concepten worden

gedefinieerd. De definities vormen een belangrijk raamwerk voor het vervolg van het onderzoek. Er is gebruikt gemaakt van sEURch, Google Scholar en bibliotheek van Erasmus Universiteit. Na het afronden van de eerste twee fases is een tijdslijn ontwikkeld van de periode 2018 – mei 2021. Op basis van die tijdslijn zijn verschillende personen uitgenodigd voor een gesprek. Het versturen van de uitnodigingen voor de interviews, was het moment waarop fase drie aanving.

Fieldresearch

In de derde fase is informatie verkregen uit eerdere fases aangevuld met semigestructureerde interviews en non-participatieve observatie. Het uitgangspunt van een semigestructureerde interview is het gebruik van een topiclijst, zodat de interviewer een select aantal punten kan uitvragen bij de geïnterviewde. Tevens biedt een semigestructureerde interview ruimte om af te wijken van de topiclijst, wanneer de interviewer wil doorvragen op bepaalde onderwerpen (Van Thiel, 2014). De interviews hadden als doel om overtuigingen, houdingen en percepties van geïnterviewden te bepalen. Daarnaast kon door middel van de interviews getoetst worden of de informatie die is verzameld van fase een en twee overeenkomt. Het vergelijken van verschillende databronnen wordt beschreven als datatriangulatie. Het gebruik van datatriangulatie heeft een versterkend effect voor interne validiteit en betrouwbaarheid van een onderzoek (Verschuren en Doorewaard; Babbie, 2017). De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de operationalisering. Het zorgvuldig meetbaar maken van de beschreven concepten heeft de interviewer geholpen om de juiste vragen te stellen. De interviews zijn digitaal door middel van videoverbinding afgenomen mede door de geldende COVID-maatregelen. Een belangrijke implicatie van het digitaal afnemen van interviews is het risico dat zowel geïnterviewde als interviewer sneller afgeleid kunnen zijn en daarmee de onderzoeksresultaten kan beïnvloeden. Tevens is een nadeel van interviews op afstand dat de vertrouwelijk setting die gecreëerd kan worden bij een fysieke ontmoeting niet gerealiseerd kan worden. Daardoor zou het kunnen voorkomen dat de respondent meer gesloten is en minder expliciet antwoord geeft op de vraagstelling (Van Thiel, 2016; Babbie, 2017).

Naast interviews is er ook gebruik gemaakt van non-participatieve observatie. Bij een non-participatieve maakt de observator geen onderdeel uit van het sociale proces dat geobserveerd wordt (Van Thiel, 2016). De observatie is uitgevoerd tijdens diverse vergaderingen van Mobiliteitstafel Zuidelijke Randstad. De organisator van de vergadering is per e-mail op de hoogte gebracht van de aanwezigheid van de observator. Voor de overige leden van de vergadering is dat niet expliciet gecommuniceerd. De observatie had als doel om

attitudes en percepties van de aanwezigen in relatie tot de casus te beoordelen. Het gebruik van een non-participatieve observatie heeft als voordeel dat de observator geen invloed kan uitoefenen op de resultaten waardoor geen afbreuk wordt gedaan aan de betrouwbaarheid. Tevens is deze manier van observeren eenvoudig uit te voeren en kan een beter begrip worden verkregen van de context. Een nadeel van deze methode betreft het gegeven dat de onderzoeker op afstand staat en daarmee een oppervlakkig beeld kan worden geschetst van de situatie (Babbie, 2017; Creswell en Poth, 2016).

De interviews en observaties zijn volledig uitgeschreven. Dit is uitgevoerd volgens de principes van Creswell en Poth (2016). Het coderen van transcripten bestaat uit drie stappen. De eerste stap is analyseren van de tekst en het beoordelen welke passages relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Deze stap wordt open coderen genoemd. Nadat alle relevante passages zijn gemarkeerd, kan stap twee aanvangen. Hierbij wordt kritisch gekeken naar de gemarkeerde velden en wordt voorzichtig bekeken wat overeenkomsten en verschillen zijn tussen de velden. Er wordt alvast voorgesorteerd op fase drie, waarbij relaties worden gelegd tussen de gemarkeerde velden. Hiermee wordt antwoord gegeven op vraag wat de passages voor betekenis hebben voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen (Babbie, 2017; Verschuuren en Doorewaard, 2015). Het resultaat van codering is geborgd en toegevoegd aan de bijlagen.

3.1.3. Steekproef

Aan de hand van de eerder beschreven tijdlijn zijn verschillende personen uitgenodigd voor een gesprek. Er is gebruikt gemaakt van een selecte steekproef om respondenten te betrekken in dit onderzoek. Bij een selecte steekproef wordt doelbewust een selectie gemaakt van personen die relevant zijn om uit te nodigen voor een interview (Thiel, 2016). Er is gekozen voor selecte steekproef, omdat daarmee personen konden worden uitgenodigd die betrokken zijn bij de casus. De personen kunnen door hun betrokkenheid informatie geven die helpt om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Daarnaast is het gebruik van een selecte steekproef geschikt om de regie in handen te houden met betrekking tot het afdekken van de bestaande belangen in de casus. Een evenwichtige belangenvertegenwoordiging is vereist om het sociale proces in diepte te kunnen begrijpen (Babbie, 2017; Verschuuren en Doorewaard, 2015). Een nadeel van de selecte steekproef is het gegeven dat een onderzoeker een bepaalde bias kan hebben van de personen die belangrijk zijn geweest, terwijl dit niet overeenkomt met het beeld van respondenten (Boeije, 2009). Om dat risico te minimaliseren is naast een selecte steekproef ook aanvullend gebruik gemaakt van de sneeuwbalsteekproef, waarbij aan respondenten is

gevraagd welke personen relevant zijn om te interviewen. Er zijn in totaal 17 interviews gehouden. Na het 16^e interview werd er een punt van verzadiging bereikt, in termen van Boeijen (2009) was er sprake van datasaturatie waarbij het volgende interview nauwelijks nieuwe data opleverde. De geïnterviewden kunnen worden gecategoriseerd in twee groepen die in bijlage 2 zijn weergegeven.

Operationalisering

Het formuleren van abstracte concepten naar een meetbare eenheden wordt beschouwd als operationalisering (Verschuren en Doorewaard, 2015; Van Thiel, 2016). De operationalisering is uitgevoerd en weergegeven in Bijlage 6.

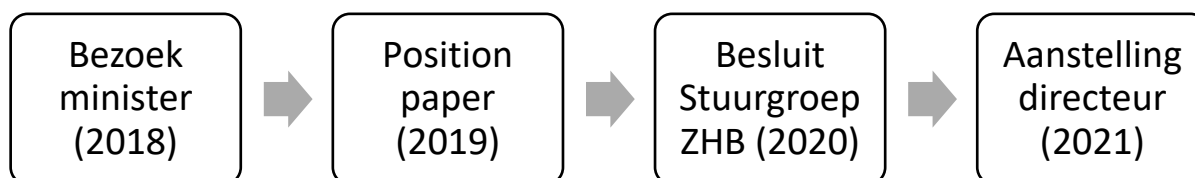
4. Resultaten en Analyse

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van het veldonderzoek gepresenteerd en vervolgens geanalyseerd met de eerder beschreven literatuur. In de eerste paragraaf is beschreven op welke manier netwerkmanagement en dynamiek in relaties zich heeft gemanifesteerd in de casus. De tweede paragraaf is bedoeld om het effect van de twee concepten te toetsen op het vertrouwen in Zuid-Holland Bereikbaar. Het hoofdstuk sluit af met een voorlopige conclusie op basis van de resultaten en analyse.

4.1 Netwerkmanagement en dynamiek in relaties

In deze paragraaf volgt een chronologische beschrijving van de totstandkoming van Zuid-Holland Bereikbaar, waarbij antwoord wordt gegeven op de empirische deelvragen. In figuur 2 zijn vier belangrijke gebeurtenissen in de periode 2018 – 2021 genoemd. Voorts is beschreven op welke manier deze gebeurtenissen betekenis hebben voor netwerkmanagement en dynamiek in relaties. Het slotstuk van de paragraaf betreft een tussenconclusie.

Figuur 3: Belangrijke gebeurtenissen bij totstandkoming Zuid-Holland Bereikbaar



Een rapport als vliegwiel

Het is december 2017 wanneer Hutspot, een organisatieadviesbureau, bezig is met het uitvoeren van een verkenning over de mobiliteitsopgave van de regio Rotterdam – Den Haag (Hutspot, z.d.). De opdrachtverlening is uitgevaardigd door de Stuurgroep van De Verkeersonderneming (Hutspot, 2018). De opdrachtverlening is tweeledig enerzijds dient in kaart te worden gebracht welke uitdagingen er in de regio Rotterdam – Den Haag met betrekking tot bereikbaarheid bestaan. Anderzijds is het bestaansrecht van de VO beschouwd (Stuurgroep VO Agenda, 2017).

Na de inventarisering van Hutspot (2018) kon worden geconcludeerd dat er verschillende vraagstukken spelen in de regio. Met de gebiedsaanpak van BO MIRT 2017 is een eerste stap gezet om gezamenlijk vraagstukken op te pakken. Echter, uit de inventarisering

van Hutspot blijkt dat deze stap onvoldoende is uitgediept om dit regionaal uit te voeren. Bovendien wordt door Hutspot (2018) vastgesteld dat er (nog) geen gremium bestaat voor besturing en besluitvorming op regionaal niveau. Een bestuurlijk orgaan van vertegenwoordigers zou gewenst zijn om de overlappende vraagstukken geclusterd aan te kunnen pakken (Stuurgroep VO agenda 2018). Er werden door Hutspot vijf succesfactoren geformuleerd om in de toekomst tot een bereikbaarheidsaanpak voor de regio te komen: *'herkenbare inhoud, bestuurlijk commitment, beschikbaar stellen van euro's & middelen, tijd en lef'* (Hutspot, 2018). Daarnaast werd De Verkeersonderneming door Hutspot aangewezen als belangrijk fundament om (in de toekomst) invulling te geven aan het gezamenlijk oppakken van de vraagstukken. Een externe respondent betrokken bij het traject van Hutspot kan er het volgende over zeggen:

'Wanneer het vraagstuk abstract werd geformuleerd, was een gemeenschappelijke opgave te vinden. Maar je merkte hoe verder je erover ging spreken, hoe concreter, hoe ingewikkelder de gesprekken werden. De partijen leken nog niet klaar voor een samenwerking'.

Nadat het rapport van Hutspot (2018) was gepresenteerd, vonden er gesprekken plaats tussen ministerie I&W, Rijkswaterstaat, Provincie Zuid-Holland en MRDH. In die gesprekken zijn de uitkomsten van het rapport van Hutspot (2018) besproken, maar ook de kansen om een (samenwerkings)organisatie op te richten in de regio. In datzelfde jaar kreeg een ambtenaar van Rijkswaterstaat de opdracht om gesprekken te organiseren met verschillende partijen uit de regio. Het doel daarvan was het in kaart brengen van de meerwaarde van samenwerken in de regio. Mede door acties vanuit Rijkswaterstaat en het rapport van Hutspot werd de dialoog in de regio geïntensiveerd. Daarmee kan de netwerkmanagementstrategie *Organiseren* van Koppenjan en Klijn (2016) worden vastgesteld. Er werden verschillende organisaties uit de regio uitgenodigd om te spreken over de uitdagingen waardoor inclusie geconstateerd kan worden. Bovendien werd de organisaties ruimte geboden om te interacteren.

Minister brengt bezoek

Later in 2018 brengt de minister van Infrastructuur en Waterstaat (hierna: I&W) een bezoek aan de Van Brienenoordbrug. De minister kondigt hierin onder andere de grote hoeveelheid werkzaamheden aan die tot 2030 gepland staan voor Rijkswaterstaat. De minister duidt dat figuurlijk door te stellen dat de babyboomers een nieuwe knie of heup nodig hebben. Daarmee wordt verwezen naar de periode na de Tweede wereldoorlog waarin veel baby's zijn geboren

en een groot deel van de huidige infrastructuur is aangelegd (Verkeersnet, 2018). Een respondent van een partner zegt hierover:

‘Het leek een soortement van schrikreactie teweeg te brengen. Natuurlijk fijn dat jullie dit melden, maar de impact die dit gaat hebben op de regio moest toen nog indalen. Het is zo groot dat eenieder er last van gaat hebben’.

Het bezoek van de minister wordt door een groot deel van de respondenten aangemerkt als een belangrijk moment. Bovendien kan dit moment worden aangeduid als eerste moment in de casus waarop een verschuiving in dynamiek in relaties is waar te nemen. Door de inspanningen van (eerder beschreven) netwerkmanagementstrategie *Organiseren* van Koppenjan en Klijn (2016) kan worden vastgesteld dat de partijen in de regio zich meer bewogen naar *verbondenheid* in plaats van autonomie denken. Er was een groeiend besef bij de partijen in de regio dat dit een collectief vraagstuk betreft, waarbij de individuele kwesties minder zwaar wogen. De boodschap van de minister leidde tot een momentum, blijkt wel uit het volgende citaat:

‘Dit vraagstuk moesten we echt met elkaar doen, omdat dit anders niet zal slagen. Dat besef werd breed gedeeld’.

Veel partijen en verschillende beelden

Het vraagstuk van het bereikbaar houden van de regio is een complexe casus, omdat een groot aantal partijen betrokken is. Het geheel aan infrastructuur in de Provincie Zuid-Holland wordt verzorgd door verschillende organisaties die ieder op een eigen manier verantwoordelijkheid dragen. Infrabeheerders als Rijkswaterstaat, ProRail, Gemeente Rotterdam en Gemeente Den Haag hebben verantwoordelijkheid voor het beheer en onderhoud van wegen. Terwijl organisaties als Provincie Zuid-Holland, MRDH en Havenbedrijf Rotterdam hinder ondervinden van een groeiende vraag naar mobiliteit en een vastlopend wegennet (Verkeersnet, 2018). Sorensen en Torfing (2016) beschrijven deze situatie als een *networks governance*, omdat een verzameling aan autonome actoren in een bepaalde verhouding staan tot elkaar en in gezamenlijkheid bijdragen aan een publieke dienst.

Het oprichten van een organisatie die mobiliteitsvraagstukken voor de gehele provincie zou kunnen organiseren en regisseren was een ideaal beeld wat al enkele jaren leefde bij bovenstaande partijen. In een andere regio: Provincie Groningen was het reeds gelukt om een samenwerkingsorganisatie te creëren die belangen van zowel private en publieke partijen met betrekking tot mobiliteit verenigde (Bereikbaar Groningen, z.d.). In Zuid-Holland zijn er (zoals

eerder beschreven) verschillende pogingen ondernomen, maar het bleek lastig te zijn om de diversiteit aan partijen te conformeren. Voor Rijkswaterstaat was het bijvoorbeeld van belang dat men in de samenwerking aandacht heeft voor de onderhoudsopgave. Een groot aantal infrastructurele werken dienen in de aankomende jaren vervangen te worden. Eenzelfde soort opgave kent ProRail met betrekking tot het spoorwegennet. Terwijl de gemeenten baat hebben bij een samenwerking die structurele gedragsverandering een plek geeft en stappen zet om mobiliteitstransitie vorm te geven. Hoewel een samenwerking ook een verzameling kan zijn van wensen van bovengenoemde partijen bleek men begin 2019 nog niet klaar om actief samen te werken.

Het momentum van het bezoek van de minister bleek onvoldoende te zijn benut. Er was nog steeds energie bij de partijen, maar onvoldoende doortastendheid volgens een respondent van een partner. Het belang en de ernst van de zaak waren duidelijk, maar de partijen benaderden het vraagstuk vooral vanuit hun eigen perspectief. Er was in dit stadium (nog) geen acute noodzaak om het vraagstuk meer aandacht te geven. De verschillende partijen stellen zich afwachtend op en kijken wat andere partijen bijdragen, vooral van Rijkswaterstaat werd een dominante rol verwacht. Een respondent van Rijkswaterstaat legt hierover uit dat die rol Rijkswaterstaat niet paste op dat moment, omdat het een uitvoeringsorganisatie betreft en daarmee in dienst staat van het ministerie van I&W. Wanneer Rijkswaterstaat een trekkende rol zou nemen, zou de kans bestaan dat het een samenwerking van Rijkswaterstaat wordt terwijl het een samenwerking van de regio zou moeten worden. De partijen opereren vooral vanuit hun eigen perspectief, getuige onderstaande citaat:

‘Kijk, zoals het vaker gaat bij regionale samenwerkingen. Om een gemeenschappelijk doel te formuleren en de impact ervan te doorgronden, is tijd nodig. Omdat het eigen belang in de aanleg altijd groter is dan het collectieve belang’

Van probleem naar gezamenlijk frame

In de Mobiliteitstafel Zuidelijke Randstad (hierna MtZR) is halverwege 2019, onder andere naar aanleiding van het bezoek van de minister van I&W in 2018, gesproken over een position paper.

Het MtZR is een informeel overleg tussen ministerie van I&W, Rijkswaterstaat, ProRail, Provincie Zuid-Holland, MRDH, gemeenten Rotterdam & Den Haag en de uitvoeringsorganisaties (APPM, 2020). Initieel was het overleg bedoeld om elkaar bij te praten over de stand van zaken in de regio. Er is geen vaste agenda en eenieder kan onderwerpen inbrengen. De samenstelling van de MtZR kan wisselen afhankelijk van het onderwerp, maar heeft wel een vaste kern (Concept Notulen MtZR, 2019). Hoewel door de verschillende respondenten als informeel overleg wordt aangemerkt, is het overleg formeel opdrachtgever van uitvoeringsorganisatie: Bereik!.

De MtZR heeft een belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van Bereikbaar Zuid-Holland wordt beaamd door een groot aantal respondenten. Vanuit die rol heeft de MtZR zich bezig gehouden met: gezamenlijk richting geven aan de vraagstukken die spelen rondom de samenwerkingsorganisatie, bewaken van de voortgang voor de uitvoering van het Programma ZHB en een signaleringsfunctie om te bepalen welke zaken moeten worden voorgelegd aan Stuurgroep ZHB (APPM, 2020). Een respondent van de partners beschrijft het overleg als een club van mensen waar energie zit en die in gezamenlijkheid dingen voor elkaar proberen te krijgen.

Het position paper is een beschrijving op welke manier de Zuidelijke Randstad bereikbaar zou moeten blijven. In het position paper: ‘Zuidelijke Randstad bereikbaar houden’ (2019) is geschreven over een gezamenlijke uitdaging. Wanneer geen actie wordt ondernomen zou de bereikbaarheid in de knel kunnen komen. De belangrijkste zorgen zijn de groeiende vraag naar mobiliteit, de geplande capaciteitsuitbreiding van het (wegen)net en de grootste onderhoudsopgave ooit. In het paper wordt geschreven dat die samenloop van omstandigheden zonder aanvullende maatregelen zal leiden tot een enorme hinder in de provincie. Naast de ambitie van de bereikbaarheid, bestaat ook de wens om mobiliteit te verduurzamen. Het gegeven dat meer mensen gebruik maken van mobiliteit heeft namelijk ook negatieve effecten op zaken als leefbaarheid en milieu (Concept Notulen, MtZR, 2019). De position paper is ondertekend door:

Tabel 2:Ondertekenaars Position paper (Concept notulen, MtZR, 2019)

1. Rijkswaterstaat/ministerie van I&W
2. Provincie Zuid-Holland
3. Metropoolregio Rotterdam – Den Haag
4. Gemeente Rotterdam
5. Gemeente Den Haag
6. Havenbedrijf Rotterdam

Een respondent van uitvoeringsorganisatie vertelt daar verder over dat het belangrijk was om andere partijen te includeren. Er zou een zo groot mogelijk draagvlak gecreëerd moeten worden. Met een groot draagvlak, zou de kans om een samenwerkingsorganisatie van de grond te krijgen, vergroot worden. Het betrekken van andere organisaties vond plaats door verschillende gesprekken met hen te voeren, maar ook door de partijen aan te laten sluiten bij bestaande

overleggen waardoor er interactiemogelijkheden werden gecreëerd. Zo schoof de Provincie Zuid-Holland structureel aan bij de MtZR en later werd de provincie benoemd tot voorzitter van de Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar. Tevens was er ruimte om de verschillende perspectieven van de partijen te bespreken, informatie met elkaar te delen en elkaar te beïnvloeden door een toekomstbeeld van de regio te schetsen. De acties die werden uitgevoerd, kunnen worden gekenmerkt als de netwerkmanagementstrategieën *Organiseren* en *Verkennen inhoud* (Klijn en Koppenjan, 2016). Er werd namelijk door de inspanningen van de partner gestreefd naar een brede inclusie en tegelijkertijd werd er ruimte geboden om verschillende perspectieven met elkaar te delen. De ondertekening is een belangrijk moment in termen van dynamiek in relaties. De partijen bewogen van *autonomie* naar *verbondenheid*. Het gezamenlijk uitspreken van een intentie, was een positief signaal dat collectieve belangen prevaleren boven individuele organisatiebelangen. De opgetreden verandering van de dynamiek in relaties is volgens de respondenten het resultaat van de inspanningen van de MtZR van afgelopen periode en daarmee samenhangend een groeiend urgentiebesef. Het bezoek van de minister aan de Van Brienenoordbrug en het rapport van Hutspot hebben eraan dat een intensivering plaatsvond van het aantal momenten dat de partijen met elkaar spraken. Dat heeft bijgedragen aan het verbeteren van de dialoog en het contact tussen de partijen in de regio. Een respondent van een partner vertelt dat Rijkswaterstaat in de periode gelobbyd heeft bij verschillende partijen in de regio om hen zo ver te krijgen om onderdeel te worden.

BO MIRT 2019

Na het ondertekenen van het position paper is een soortgelijke tekst ook opgenomen in het BO MIRT van hetzelfde jaar.

In het MIRT (Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport) wordt door verschillende overheden gewerkt aan het bereikbaar en leefbaar houden van Nederland. Dit vindt plaats door te investeren in verschillende soorten wegen. Het MIRT is een opsomming van alle projecten die plaats zullen vinden en worden gefinancierd uit het Infrastructuurfonds en Deltafonds. (MIRT, 2021).

In het BO MIRT 2019 is beschreven dat: *‘Rijk en regio de noodzaak onderschrijven om met elkaar te komen tot een projectoverstijgende hinderaanpak. Er moet worden toegewerkt naar een gezamenlijke ambitie waarin de beheer- en onderhoudsopgave en inzet op structurele gedragsverandering en mobiliteitstransitie wordt geïntegreerd’*. Een respondent van de

partners vertelt daarover dat de partijen elkaar hebben gevonden in een gemeenschappelijke intentie.

Doorpakken of stilstaan?

De partners vinden het belangrijk om na de position paper door te pakken, tegelijkertijd ervaren zij dat het in combinatie met andere werkzaamheden bijzonder moeilijk is om dat realiseren. Uit de MtZR-vergadering van 20 november 2019 blijkt bovendien dat er een discrepantie bestaat over de vervolgaanpak tussen de leden van de MtZR en De Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar.

De Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar is een vergadering van afgevaardigden op het hoogste niveau van de partnerorganisaties, dat zich bezig houdt met het vaststellen van kaders en nemen van besluiten, met als doel het oprichten van de samenwerkingsorganisatie. In de stuurgroep zijn Rijkswaterstaat/ministerie van I&W, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam en Gemeente Den Haag, MRDH, Havenbedrijf Rotterdam vertegenwoordigd. Later is ook ProRail toegevoegd (APPM, 2020).

De Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar vindt dat op korte termijn gestart moet worden met de onderhoudsopgave van Rijkswaterstaat. Dit stuit in de MtZR-vergadering op verzet. Een groot deel van de leden van de MtZR prefereren een aanpak waarbij een externe procesmanager wordt aangesteld om het samenwerkingsvraagstuk handen en voeten te geven. Wanneer gehaast gestart zou worden met de onderhoudsopgave, bestaat de angst dat onvoldoende wordt doorleefd wat de impact is van een samenwerking op individuele organisaties. Het verschil in inzicht tussen de MtZR en De Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar wordt intern beslecht, maar zal niet het laatste verschil in inzicht zijn tussen het respectievelijke ambtelijke en bestuurlijke overleg.

Een belangrijk notie voor dit onderzoek betreft het gegeven dat eind 2019 geconstateerd kan worden dat *geslotenheid* denken dominant is termen van dynamiek in relaties. De MtZR en Stuurgroep ZHB bestaat uit grotendeels dezelfde organisaties, maar komt tot een ander besluit. Enkele leden van de MtZR wijten dat aan het gegeven dat de stuurgroep onvoldoende kennis heeft genomen van gespreksverslagen van de MtZR. Een respondent van een uitvoeringsorganisatie heeft een andere lezing. Volgens de respondent is de informatieoverdracht tussen het bestuurlijke en ambtelijke overleg suboptimaal. Er zou meer tijd moeten worden genomen om bepaalde zaken transparant te bespreken intern. Het komt voor dat beide overleggen een ander beeld geven.

Vanuit MtZR blijkt in deze periode ook minder geloof te zijn in het creëren van een samenwerkingsorganisatie, valt op te maken uit een citaat van een respondent van MtZR:

‘ik begon voor een deel het vertrouwen te verliezen in het creëren van een samenwerkingsorganisatie. Het proces was stroperig en duurde lang. Ik dacht waar beginnen we aan?’

APPM meldt zich

In januari 2020 is APPM Management Consultants (hierna: APPM), op verzoek van de MtZR ingeschakeld om te fungeren als procesmanager, of door andere respondenten aangeduid als kwartiermaker, waarbij een gezamenlijke bereikbaarheidsaanpak en governancestructuur gecreëerd zou moeten worden (APPM, 2020). Een externe respondent schetst een van de eerste beelden:

‘Er werd ons verteld: jullie wacht een grote opgave. Daar komt bij dat de context vrij complex was en partijen elkaar nog niet automatisch konden vinden. Interessant was wel dat al werd nagedacht over harkjes en organisatiestructuren en dat daar discussies over begonnen te ontstaan. Dat heeft te maken met het feit dat de partijen nog vanuit hun eigen perspectief denken.’

APPM is gestart met een verkenningsperiode van januari t/m april. In deze periode was het volgens de respondent belangrijk om kennis te maken met de partners. Op het moment dat APPM haar werkzaamheden startte was er ook een nieuwkomer: ProRail. In eerdere maanden was er al via diverse fora gesproken met ProRail, maar vanaf januari 2020 maakte het ook onderdeel uit van de MtZR en Stuurgroep ZHB (APPM, 2020).

Daarnaast werd ook gesproken met andere organisaties die een belangrijke rol in de regio hebben. Zo werd er door APPM getracht om de belangrijke partijen rondom het samenwerkingsvraagstuk in de regio Zuid-Holland te includeren. Een bredere inclusie zou een opgave zoals het creëren van een samenwerkingsorganisatie moeten versterken. Naast een bredere inclusie heeft APPM ook de mogelijkheden tot interactie verruimd. Tot het moment dat APPM aantrad bestond er een MtZR en Stuurgroep ZHB, maar dat bleek onvoldoende. Ook werd er een Projectleidersoverleg, Opdrachtgeversoverleg gecreëerd en verschillende consultatiemomenten waarop de partijen op verschillende niveaus met elkaar in gesprek konden (APPM, 2020). De aanpak van APPM kan worden geïdentificeerd als de netwerkmanagementstrategieën die door Klijn en Koppenjan (2016) beschreven zijn als Organiseren. Het breed includeren van belanghebbenden en het bieden van

interactiemogelijkheden door de nieuwe overlegstructuur dragen bij aan het creëren van juiste condities, zodat interactie gestimuleerd wordt tussen de partners.

Werkwijze APPM

APPM bood de partners ruimte om hun problematiek of oplossing te bespreken in relatie tot de bereikbaarheidsopgaven, waarbij rekening werd gehouden met de verschillende perspectieven die bestonden. Een voorbeeld hiervan is naar voren gekomen in de gesprekken die er zijn geweest over gezamenlijk programmeren. Er bestond een belangrijke wens vanuit de infrabeheerders om de grote hoeveelheid werkzaamheden die er aankomende jaren op planning staan in gezamenlijkheid te programmeren. Tegelijkertijd zou dat betekenen dat infrabeheerders hun zelfbeschikking op dat terrein moeten inleveren. Het verlies van zelfbeschikking zou een eventuele samenwerking met die partijen in de weg kunnen staan. Om die reden is er al vroeg ingezet op het in samenhang afstemmen van de werkzaamheden waardoor de organisaties hun zelfbeschikking niet hoeven te verliezen.

De gemeenten vonden het in samenhang afstemmen van werkzaamheden belangrijk, maar zien meer prioriteit in faciliteren van de structurele gedragsverandering. De transitie waar eenieder ertoe moet worden bewogen om te kiezen voor duurzame vormen van mobiliteit. De partners verschillen van elkaar in prioritering van de onderwerpen. Tegelijkertijd zijn beide onderwerpen belangrijk genoeg om te behouden voor het samenwerkingsconstruct. Door beide onderwerpen te handhaven, bleef voor alle partijen een belang om deel te nemen aan de gesprekken. Met alle openheid werden de verschillen in standpunten benoemd en ook werd informatie opgehaald uit andere bijeenkomsten. Er is daarmee sprake van de netwerkmanagementstrategie *Verkennen inhoud* (Klijn en Koppenjan, 2016), omdat er ruimte werd geboden aan de betrokkenen om hun perspectieven te bespreken, onderling informatie werd gedeeld en actoren konden elkaar beïnvloeden.

De overlegstructuur van APPM speelde een cruciale rol in het besluitvormingsproces. Op verschillende niveaus in de organisaties werd gesproken over een samenwerkingsorganisatie. Op het moment dat consensus werd bereikt, zijn de besluiten (direct) voorgelegd aan het projectleidersoverleg en MtZR. Daardoor was continuïteit in de besluitvorming. Door het snelle schakelen tussen de verschillende overleggen, konden de verschillende perspectieven met elkaar worden verbonden, was ruimte om coalitie te creëren, interpersoonlijke relaties te stimuleren en op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke basis. Daarmee kan ook de netwerkmanagementstrategie *Verbinden* Koppenjan en Klijn (2016) worden vastgesteld. Het

toepassen van deze strategie heeft een versterkend effect voor commitment en draagvlak volgens een externe respondent. Een hulpmiddel wat in dergelijke overleggen werd gebruikt, is hieronder geciteerd:

‘Soms hielp het als we zeiden je zit hier op persoonlijke titel en niet om het belang van je organisatie te vertegenwoordigen. In dat soort overleggen kwamen dan ineens de beste ideeën tevoorschijn.’

Het overlegklimaat van APPM heeft een belangrijke bijdrage geleverd in de verschuiving van *geslotenheid* naar *openheid* in relaties. De eerder geïdentificeerde netwerkmanagementstrategieën: *Organiseren*, *Verkennen inhoud* en *Verbinden* hebben hieraan bijgedragen. Een groot aantal respondenten noemt het overlegklimaat wat APPM creëerde als belangrijke voorwaarde om hun perspectief op de werkelijkheid te delen. De partijen hadden het gevoel dat zorgvuldig en vertrouwelijk werd omgegaan met hetgeen besproken werd. Daardoor waren de betrokken partijen bereid om informatie te delen en waren zij ook transparant in hun communicatie.

Alle betrokken respondenten zien unaniem de meerwaarde van een procesmanager tijdens dit traject. Een bekroning van de inspanningen is de Stuurgroep ZHB waarin men in 20 minuten tot overeenstemming komt om meerjarig met elkaar een samenwerkingsorganisatie te stichten, aldus een respondent van de partners. De respondenten van de uitvoeringsorganisaties hebben een ander beeld van de Stuurgroep in juli, namelijk dat de partners (op sommige punten) onvoldoende zijn nagegaan wat de betekenis van de overeengekomen afspraken. Een verklaring daarvoor is volgens hen besluitvorming die later heroverwogen moet worden. Al met al, zijn de respondenten tevreden met inbreng van APPM, maar kleeft ook nadeel aan werkwijze APPM, getuige onderstaand citaat:

‘Ik vind dat ze een prima product hebben opgeleverd, maar wat je wel kan zeggen: het tempo lag enorm hoog. En als je dan gaat kijken naar het doorleven van die afspraken. Dat is dat op bepaalde punten niet goed genoeg doorleefd, maar dat ligt niet aan APPM. Dat is ook de verantwoordelijkheid van organisaties.’

Hoewel netwerkmanagement (aan de oppervlakte) heeft gezorgd voor een verandering in relaties naar meer openheid, is een dergelijke mutatie niet permanent. Gelet op het ontbreken van de andere netwerkmanagementstrategie *Procesafspraken*, zou wanneer inspanningen aan netwerkmanagement afnemen, ook een verandering in dynamiek in relaties optreden. In de literatuur van Baxter en Simon (1993) is reeds aangetoond dat dominantie van korte duur kan

zijn. Door (externe) gebeurtenissen kan het evenwicht verstoord worden en een andere uitkomst tonen. Daarbij is reeds beschreven door Sorensen en Torfing (2016) en Kickert et al (1997) dat netwerkmanagement continu aandacht verdient. Het uitvoeren van netwerkmanagement zou gecoördineerd plaats moeten vinden om de impact ervan duurzaam te bestendigen.

BO MIRT 2020

Na de Stuurgroep ZHB in september, is men tevens tot een akkoord gekomen voor het BO-MIRT 2020. Er werd het volgende afgesproken: *‘Rijk en regio spreken af vanuit (1) Acceptabele hinder en gedragsverandering, (2) Minimaal de aankomende 10 jaar te willen samenwerken (3) Hiervoor gezamenlijk toe te werken naar een robuuste samenwerkingsorganisatie Zuid Holland Bereikbaar (werktitel).’ De uitvoeringsorganisaties Bereik!, De Verkeersonderneming en Bereikbaar H&R worden opgenomen in de nieuwe organisatie*

Ook wordt overeengekomen om een Programmadirecteur aan te stellen die in overleg met Stuurgroep ZHB en andere bestuurlijke overleggen (in regio) invulling geeft aan de missie: *‘samen, slim en duurzaam werken aan een goed en bereikbaar en leefbaar Zuid-Holland’*. De nieuwe organisatie zou per 1 januari 2021 in werking moeten treden, (BO MIRT, 2020). De partners zijn na BO-MIRT 2019 opnieuw overeengekomen om minimaal tien jaar met elkaar samen te werken.

De erfenis van APPM

De opdracht van APPM was in november 2020 grotendeels afgerond en daarmee verdween het consultancybureau als procesmanager. Op basis van de governancestructuur en bereikbaarheidsaanpak die APPM had beschreven, konden de partners verder bouwen aan de lancering van de samenwerkingsorganisatie. Er werd een werkteam samengesteld.

Het Werkteam is ontstaan na de rapportage van APPM in de rol van kwartiermaker voor de samenwerkingsorganisatie, omdat destijds nog geen Programmadirecteur ZHB was aangesteld. In het werkteam zijn drie partnerorganisaties vertegenwoordigd: Rijkswaterstaat, Provincie Zuid-Holland en MRDH. De voorzitter van de MtZR is opdrachtgever van het werkteam (Concept notulen MtZR, 2020).

In de maanden die volgden bleken interpretatieverschillen te bestaan over de rapportage van APPM. Een deel van die interpretatieverschillen komen aan het licht in het Werkteam en de MtZR. Volgens een respondent van een partner heeft dit te maken met het gegeven dat na de APPM-rapportage partnerorganisaties pas zijn nagegaan wat voor consequenties de besluitvorming heeft voor de interne organisatie. De afspraken zijn onvoldoende doorleefd door de verschillende organisaties. Een andere respondent sluit zich hierbij aan. Er heeft vertraging opgetreden door versnelling. Bepaalde afspraken zijn te makkelijk toegezegd. Daarnaast was de rapportage van APPM vooral een strategische document waarbij de uitwerking ervan door de partners zelf moest worden uitgevoerd. Daar bleken de partners nog niet aan toe, zo was er onvoldoende urgentie en eigenaarschap, stelt diezelfde respondent.

Een andere groep respondenten herkent het gebrek aan eigenaarschap. Er ontstond een bepaalde leegte wanneer APPM een groot deel van haar werkzaamheden beëindigde. Er laaiden weer verschillende discussies op die onvoldoende werden beslecht. Een belangrijke, terugkerende discussie betreft de overtuiging om samen te werken. In de rapportage van APPM zou de samenwerking tweeledig zijn om enerzijds onderhoudsopgave en te realiseren en anderzijds mobiliteit te verduurzamen. Een deel van de respondenten ziet een prioritering in de twee samenwerkingsdoelen, terwijl de andere groep het als gelijkwaardig beschouwd.

Het vertrek van APPM uit het netwerk heeft consequenties voor de mate van netwerkmanagement. Er kunnen in tegenstelling tot Besluit stuurgroep ZHB (slechts) twee netwerkmanagementstrategieën worden waargenomen: *Organiseren en Verkennen inhoud* (Klijn en Koppenjan, 2016). De netwerkmanagementstrategieën kunnen worden herkend in de overlegstructuur die ook na het vertrek van APPM grotendeels gehandhaafd blijft. De verschillende belanghebbenden zijn geïnccludeerd en tevens zijn er mogelijkheden om te interacteren. Daarnaast bestaat er ruimte voor de betrokkenen om hun perspectieven te delen, gezamenlijk informatie op te halen en elkaar te beïnvloeden. Het Werkteam speelt een belangrijke rol in het ophalen van informatie. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat het Werkteam niet de volledige rol en inzet van APPM kan overnemen. Het is lastig gebleken om de continuïteit van het APPM-traject te handhaven. Het werkteam heeft volgens een aantal respondenten te weinig capaciteit om het samenwerkingsvraagstuk verder te brengen. Het ontbreken van de netwerkmanagementstrategie *Verbinden* heeft nadelige effecten voor het verbinden van de verschillende perspectieven, creëren van coalities, verbeteren interpersoonlijke relaties en zoeken naar een gemeenschappelijke basis.

Een lagere mate van netwerkmanagement heeft ook effect op de dynamiek in relaties. Het Besluit Stuurgroep ZHB vormde het slotstuk van de inspanningen van APPM, maar dient

enige tijd heroverwogen te worden door enkele partners. Daarmee ontstaan onzekerheden bij andere partners of men nog diezelfde overtuiging heeft om een samenwerkingsorganisatie op te richten. Bovendien worden onzekerheden in het netwerk niet weggenomen, omdat netwerkmanagementstrategie *Verbinden* ontbreekt. Terwijl het beslechten van verschillen van belang zou kunnen zijn om onzekerheden weg te nemen. Een respondent legt uit dat een onafhankelijke procesmanager van belang is in deze fase. Een resultaat van een toename in onzekerheid is een verschuiving in dynamiek in relaties. De partnerorganisaties lijken het eigen belang te prevaleren boven het collectieve belang. Dit heeft tot resultaat dat de dynamiek in relaties zich verplaatst van verbondenheid naar *autonomie*. Een respondent beschrijft dat in een citaat:

‘Het is nu een soort gedwongen verbondenheid geworden, omdat we dit met elkaar hebben afgesproken. De verbondenheid neemt niet toe als er meningsverschillen blijven bestaan’

Zorgen bij uitvoeringsorganisaties

De uitvoeringsorganisaties hebben zorgen over de naderende deadline van 1 juli 2021 waarop de (nieuwe) samenwerkingsorganisatie in werking zou moet treden. Om die reden vindt er maandag 22 februari 2021 een gesprek plaats tussen de uitvoeringsorganisaties en een lid van de Stuurgroep ZHB. Tijdens dit gesprek is er een non-participatieve observatie uitgevoerd. De uitvoeringsorganisaties hebben het gevoel dat het proces vertraging oploopt, maar zeggen te weinig invloed te hebben om het proces te beïnvloeden. Daarmee heerst er een gevoel van machteloosheid. De zorgen worden herkend door de aanwezige vanuit de stuurgroep ZHB, maar kunnen niet direct worden weggenomen. Er wordt gewezen op de precaire fase waarin de partners zich bevinden. Een samenwerking van deze omvang is ook nieuw voor de partners. Het zou volgens het stuurgroeplid ongepast zijn om het proces te overhaasten. Hoewel de vertraging als vervelend kan worden ervaren, wordt door het stuurgroeplid opgemerkt dat deze tijd nodig is om straks met zes partners lange tijd met elkaar te werken. Verder wordt benoemd dat de uitvoeringsorganisaties goed bezig zijn en hun operationele werkzaamheden moeten continueren en zich aanbevolen moeten houden om advies te geven. Hoewel getracht is om de zorgen van uitvoeringsorganisaties weg te nemen, lijken er na afloop van het gesprek nog wel zorgen te bestaan, blijkt wel uit onderstaande citaat van een respondent van de uitvoeringsorganisaties:

‘ik ben blij dat je het een en ander hebt kunnen toelichten, maar ik vind de situatie nogal zorgelijk. Ook gelet op het groot aantal mensen dat werkt voor de uitvoeringsorganisaties. Die

datum om 1 juli 2021 als nieuwe samenwerkingsorganisatie te starten, zie ik eigenlijk niet meer goedkomen. Er moet nog zoveel gebeuren.'

Interne strubbelingen

Er blijft irritatie bestaan in (met name) de MtZR over de voortgang, kon worden waargenomen in de non-participatieve observatie op donderdag 18 februari. De irritatie doet zich zowel bij partners als bij uitvoeringsorganisaties voor. Een oorzaak van de irritatie lijkt te maken te hebben met de voorbereiding op het overleg. De irritatie loopt uiteindelijk zo hoog op dat een MtZR-lid aangeeft dat hij het voorzitterschap niet meer door zijn organisatie zal worden uitgevoerd. De andere partners reageren geschokt en proberen het MtZR-lid uit te nodigen om na de MtZR-vergadering nader te spreken over de irritaties en het voorzitterschap. Een groot deel van de respondenten ziet dit moment als een belangrijk moment, omdat dit volgens hen exemplarisch is voor de voortgang en onderlinge verhoudingen. Een respondent van een van de partners legt uit dat dit moment betekenis heeft gehad voor het persoonlijke gevoel van eigenaarschap:

'Het afgelopen jaar nadat het voorzitterschap van MtZR ter discussie stond, is er bij mij een gevoel van eigenaarschap ontstaan. Dat moest echt groeien.'

Een maand later op 18 maart 2021 is opnieuw een non-participatieve observatie uitgevoerd tijdens een MtZR-vergadering, waarbij de Gemeente Rotterdam en Den Haag het voorzitterschap op zich hebben genomen. Tijdens deze observatie blijkt opnieuw dat enkele partners weinig urgentie voelen om stappen te zetten, zodat de samenwerkingsorganisatie halverwege 2021 kan worden opgericht. Zo is het de partners in ongeveer een maand niet gelukt om een persoon uit eigen organisatie aan te dragen om de vacante positie in het werkteam te vervullen. Daarnaast wordt andermaal gediscussieerd over transactiekosten. De kosten die onder andere betrekking hebben tot wervings- en salariskosten van de programmadirecteur.

Ook aan het begin van 2021 verloopt de wisselwerking tussen MtZR en Stuurgroep ZHB wat stroef. Een respondent van een uitvoeringsorganisatie herkent opnieuw een discrepantie tussen Stuurgroep ZHB en MtZR.

'de koers van de MtZR heeft een voorspelbaar karakter, terwijl de stuurgroep nogal onvoorspelbaar is. De ene keer willen ze snelheid en de volgende keer trappen ze op de rem'.

De respondenten geven in meerderheid aan het proces rondom de vorming van ZHB als een transparant en open proces te ervaren. Echter, de respondenten geven in de non-

participatieve observatie aan dat (nagenoeg) alle betrokken partijen transparanter zouden moeten zijn. Meer openheid zou ertoe moeten leiden dat discussiepunten als de vacante positie in het werkteam en transactiekosten beslecht kunnen worden. Dit is voor het onderzoek een interessant gegeven, omdat dit een betekenis heeft voor dynamiek in relaties. Het duidt erop dat het evenwicht in de relaties zich heeft verplaatst van openheid naar meer *geslotenheid* (Simon en Baxter, 1993).

Programmadirecteur gearriveerd

Het is mei 2021. Inmiddels is door de Stuurgroep ZHB besloten dat niet 1 juli 2021, maar januari 2022 de samenwerkingsorganisatie in werking treedt. De Programmadirecteur ZHB heeft halverwege mei 2021 zijn werkzaamheden gestart. De aanstelling van de directeur is positief ontvangen door de betrokken organisaties. Er wacht een uitdagende klus, niet in de laatste plaats omdat het samenwerkingscontract. Het contract tussen de zes partners en uitvoeringsorganisaties is (eind mei 2021) nog niet getekend. In het contract zou de juridisch basis voor de samenwerking worden vastgelegd. Het opstellen van een contract blijkt een complexe aangelegenheid. Een verklaring daarvoor wordt gegeven door een respondent van een partner:

‘We zitten nu in een moeilijke fase waarin de cirkel van mensen wordt uitgebreid. Met het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst hebben we ineens juristen, fiscalisten en financials aan tafel die ook iets te zeggen hebben over de manier van samenwerken. Op zich terechte vragen, maar wel vragen die wij in eerder stadium naast ons neer hebben gelegd, omdat wij met elkaar een intentie hebben afgesproken.’

Met het aantreden van de programmadirecteur en betrekken van juristen, fiscalisten en financials voor de samenwerkingsovereenkomst kan de netwerkmanagementstrategie: *Organiseren* van Klijn en Koppenjan (2016) worden herkend. Het includeren van betrokkenen en bieden van interactiemogelijkheden draagt bij aan het faciliteren van de dialoog in een netwerk (Kickert et al, 1997; Scharpf, 1987). Daarnaast kan ook de strategie: *Verkennen inhoud* worden geïdentificeerd. Er is in de verschillende overleggen aandacht om verschillende perspectieven te bespreken, informatie gezamenlijk te verzamelen en men kan elkaar beïnvloeden. Door het toetreden van een nieuwe groep in combinatie met het ontbreken netwerkmanagementstrategie *Verbinden* zijn er complexiteiten in de casus in mei 2021. Door inspanningen van APPM zijn de partners gekomen tot Besluit Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar. Echter, de nieuwe groep lijkt onvoldoende te zijn geïnformeerd over dat gedeelte

beeld. Waardoor een bepaald gevoel tegenstand is ontstaan.

Volgens een aantal respondenten zorgt het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst ervoor dat discussies die eerder beslecht waren opnieuw gevoerd moeten worden. Wanneer een respondent van een partner wordt gevraagd naar de situatie in mei 2021 met betrekking tot de manier van samenwerken, begint de respondent over een bepaalde afstandelijkheid die wordt gevoeld tussen de partners en eigen organisatie. Respondent laat dat blijken in onderstaand citaat:

‘Er bestaat een bepaalde afstandelijkheid tussen de partners en ons. Ik heb het idee dat onvoldoende tijd is genomen om elkaar te leren kennen. Dat is zonde, want als je elkaar niet kent dan is het ook ingewikkelder om samen te werken.’

Tussenconclusie

Er kan worden vastgesteld dat netwerkmanagement en dynamiek in relaties zich op verschillende manieren hebben gemanifesteerd in de casus. In de onderzoeksperiode (2018 t/m mei 2021) zijn drie netwerkmanagementstrategieën geïdentificeerd. Dit is af te lezen uit Tabel 3.

Tabel 3: Netwerkmanagementstrategieën voorafgaand aan de kernmomenten (Klijn en Koppenjan, 2016)

	Bezoek minister (2018)	Position paper (2019)	Besluit Stuurgroep ZHB (2020)	Aanstelling directeur (2021)
Organiseren	x	X	X	X
Verkennen inhoud		X	X	x
Verbinden			X	
Procesafspraken				

Het ontbreken van de netwerkmanagementstrategie *Procesafspraken* heeft een effect voor het bestendigen van inspanningen van netwerkmanagement. Door een overeenkomst te sluiten kunnen actoren in een netwerk aan bepaalde inspanningen worden gehouden (Boyne, 2002). Dit kan volgens Kickert et al. (2017) zorgen voor meer voorspelbaarheid en stabiliteit in een

netwerk. Hoewel gedurende de onderzoeksperiode verschillende akkoorden zijn gesloten zoals de position paper, besluit Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar en aanstelling Programmadirecteur is men voorsnog niet gekomen tot een overeenkomst die de regels in het netwerk bepalen. Al zijn de partners in mei 2021 wel bezig met het tot stand brengen van de samenwerkingsovereenkomst.

De netwerkmanagementstrategieën zijn voorafgaand aan de kernmomenten in verschillende samenstellingen waarneembaar. Dat gegeven heeft impact op de dynamiek in relaties (Tabel 4).

Tabel 4: Dynamiek in relaties ten tijden van kernmomenten (Baxter en Simon, 1993).

	Bezoek minister (2018)	Position paper (2019)	Besluit Stuurgroep ZHB (2020)	Aanstelling directeur (2021)
Autonomie				
Verbondenheid	x	x	x	X
Geslotenheid	x	x		x
Openheid			x	

Bij de kernmomenten ‘Bezoek minister’ en ‘Position paper’ is een beperkte mate van netwerkmanagement vastgesteld. Dat resulteert in een situatie waarin *Verbondenheid* en *geslotenheid* wordt ervaren in de dynamiek in relaties door de betrokken partijen. *verbondenheid* kan verklaard worden door het gegeven dat de betrokken partijen een (onderlinge) overtuiging hebben dat het vraagstuk collectief moet worden aangepakt. *Geslotenheid* verwijst naar de houding van de actoren die summier informatie delen met de andere actoren. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met (bestaande) onzekerheden tussen de partijen. Er is nog geen zekerheid dat de samenwerkingsorganisatie er zal komen.

Het ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ is het eerste kernmoment waarop *Openheid* in relaties zich voordoet in de casus. Een verklaring daarvoor valt op te maken uit Tabel 3 waar bij dit kernmoment drie netwerkmanagementstrategieën zijn waargenomen. Vooral de strategie *Verbinden* Klijn en Koppenjan (2016) zorgde er bij de partijen voor dat verschillende perspectieven met elkaar verbonden, er ruimte was om coalities te vormen, speelden interpersoonlijke relaties een rol en kon een gemeenschappelijke basis worden gevonden. Daardoor werd een situatie gecreëerd waarbij betrokken partijen informatie met elkaar deelden

en transparant met elkaar communiceerden.

Vervolgens zijn de partijen na deze periode weer op zichzelf aangewezen en kan in de periode voorafgaand aan de aanstelling van de directeur twee netwerkmanagementstrategieën worden geïdentificeerd. Het verdwijnen van de rol van procesmanager leidt tot meer onderlinge discussies in het netwerk. Wel beschouwd kan gezegd worden dat de taak van procesmanager werd overgenomen door het werkteam, tegelijkertijd blijkt dat werkteam niet de positie heeft om die rol op zich te nemen. Hoewel er *verbondenheid* in relaties blijft bestaan, vindt er wel een mutatie plaats van *openheid* naar *geslotenheid*. Dit wijten respondenten aan het ontbreken van sturing door het ontbreken van de procesbegeleider.

4.2 Vertrouwen

Vertrouwen is in dit onderzoek gebaseerd op vijf dimensies (Klijn et al. 2010b). Er is eerder beschreven dat de netwerkmanagement en dynamiek in relaties een effect heeft op het vertrouwen. Het empirische effect is beschreven in deze paragraaf waarbij specifieke netwerkmanagementstrategieën met tussenkomst van dynamiek in relaties uiteindelijk effect heeft op een dimensie van vertrouwen. In Tabel 5 is beschreven welke netwerkmanagementstrategieën samengaan met de dimensies van vertrouwen gebaseerd op het werk van (Klijn et al. (2010a; Klijn et al. 2010b).

De figuren 3 t/m 8 laten (in de resterende paragraaf) achtereenvolgens een ontwikkeling zien van verschillende dimensies van vertrouwen. De figuren zijn geconstrueerd op basis van de interviews met respondenten, waarbij respondenten hebben moeten aangeven in hoeverre men vertrouwen ervoer ten tijde van de kernmomenten.

Tabel 5: Netwerkmanagement, dynamiek in relaties en vertrouwen

Netwerk-manageme nt	Procesafspraken	Organiseren	Verbinden	Organiseren & Verkennen inhoud	Organiseren, Verkennen inhoud & Verbinden
	↓	↓	↓	↓	↓
Dynamiek in relaties	Autonomie/ Verbondenheid	Autonomie/ Verbondenheid	Autonomie/ Verbondenheid	Autonomie/ Verbondenheid	Autonomie/ Verbondenheid
	Geslotenheid/ Openheid	Geslotenheid/ Openheid	Geslotenheid/ Openheid	Geslotenheid/ Openheid	Geslotenheid/ Openheid
	↓	↓	↓	↓	↓
Vertrouwen	Contractueel vertrouwen	Voordeel van de twijfel	Betrouwbaarheid	Afwezigheid van opportunistisch gedrag	Goodwill vertrouwen

4.2.1 Contractueel vertrouwen

In voorgaande paragraaf is naar voren gekomen dat netwerkmanagementstrategie *Procesafspraken* Klijn en Koppenjan (2016) ontbrak in de casus. Daarmee mist er een bepaalde set aan regels in het netwerk. Klijn en Koppenjan (2016) en Kickert et al. (1997) beschrijven dat het hebben van dergelijke regels kan bijdragen aan het verbeteren van de uitkomsten van het netwerk. Ook Huxham en Vangen (2005) benadrukken het belang van regels omdat daarmee geschillen beslecht kunnen worden. Een respondent stelt dat het ontbreken van netwerkregels consequenties heeft voor het samenwerkingsproces, getuige een citaat van respondent:

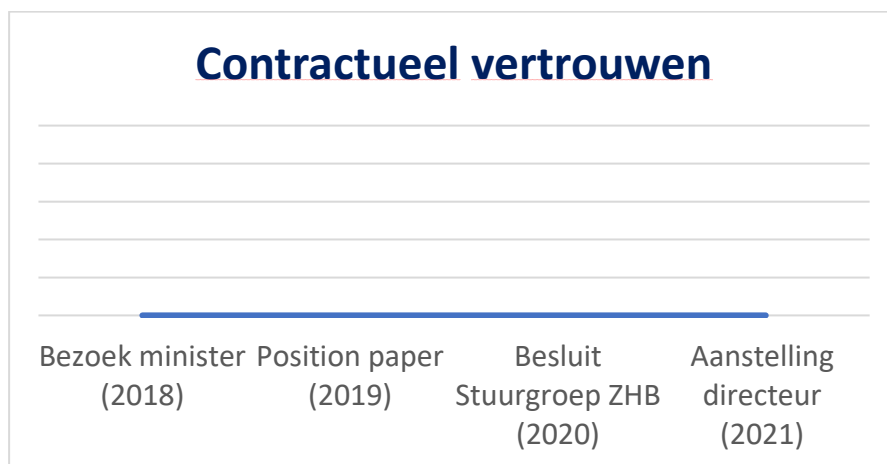
‘Het kan soms best frustrerend zijn dat er opnieuw wordt vergaderd over bepaalde punten, terwijl daar eerder afspraken over waren gemaakt. De situatie is daardoor veranderlijk en redelijk instabiel.’

Het ontbreken van regels heeft het (samenwerkings)proces negatief beïnvloed waardoor *geslotenheid* heerst in relaties. Terwijl het opstellen van netwerkregels door middel van een contract, kan bijdragen aan meer *Openheid* in relaties (Baxter en Simon, 1993). In contrast tot de literatuur stelt een groot deel respondenten weinig belang te hechten aan het opstellen van netwerkregels omdat daarmee het proces van kennismaking met elkaar (mogelijk) wordt aangetast. Een contract zou in hun opinie pas in een later stadium tot stand moeten komen.

Al met al, kan worden gesteld dat het contractueel vertrouwen laag is vanwege het ontbreken van netwerkmanagementstrategie *Procesafspraken* en het gegeven dat betrokkenen

weinig belang hechten aan het hebben van een contract. De ontwikkeling van contractueel vertrouwen is weergegeven in figuur 3 waarbij een beperkte mate van *contractueel vertrouwen* is waar te nemen.

Figuur 3: Ontwikkeling contractueel vertrouwen



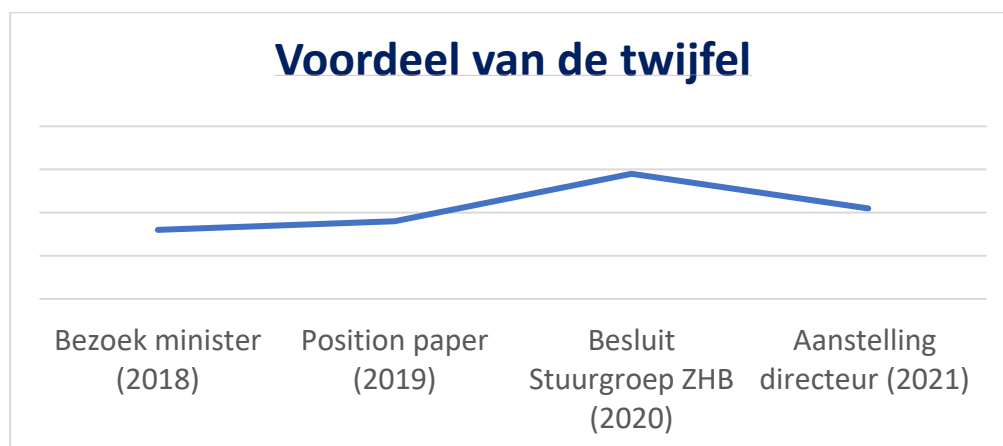
4.2.2 Voordeel van de twijfel

De netwerkmanagementstrategie *Organiseren* is frequent waargenomen in de casus. Allereerst vond dit plaats ten tijde van ‘Bezoek minister’ en ‘Position paper’ in de MtZR, maar later ontstonden met Stuurgroep ZHB en de overlegstructuur die door APPM werd gecreëerd verschillende mogelijkheden voor de partijen om te interacteren en konden verschillende spelers worden geïncludeerd in het netwerk. Het belang van een overleg als de MtZR wordt onderstreept door een respondent:

‘Het is een overleg van hak op de tak, maar dat leidt er soms wel toe dat je met elkaar komt te spreken over onderwerpen waar je elkaar kan vinden. En ook kan het ervoor zorgen dat een klik ontwikkeld waardoor je je meer open gaat stellen. Dat heeft er in mijn geval voor gezorgd dat ik mijn mening over een bepaalde organisatie heb moeten bijstellen’.

Doordat de partners met elkaar interacteren, heeft men kennis gemaakt en begrip kunnen ontwikkelen voor de andere partijen. Fukuyama (1995) heeft beschreven dat wanneer partijen elkaar kennen en vertrouwd met elkaar raken meer informatie gedeeld wordt. Dat vond met name plaats voorafgaand aan ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ waarbij *Openheid* in relaties werd bereikt doordat de partijen bereid waren om informatie met elkaar te delen en transparant te communiceren.

Figuur 4: Ontwikkeling voordeel van de twijfel



Openheid in relaties leidde in de casus in figuur 4 tot een hoogtepunt van het *voordeel van de twijfel*-vertrouwen. In die situatie zijn onzekerheden tussen partijen weggenomen, omdat openlijk informatie met het netwerk werd gedeeld. Daardoor kan geen informatieasymmetrie worden vastgesteld. Tevens geldt in zo’n situatie dat partijen elkaar een voordeel gunnen, omdat de partner beschikken over vergelijkbare informatie(stromen).

‘Aanstelling directeur’ laat een ander beeld zien waarbij het *voordeel van de twijfel*-

vertrouwen afneemt. Dit heeft te maken met de situatie dat een nieuwe groep toetreedt tot het netwerk en eerder gemaakte afspraken door verschillende partijen in het netwerk in twijfel worden getrokken. Daardoor nemen onzekerheden toe en staan partijen in mindere mate een voordeel toe aan anderen.

4.2.3 Betrouwbaarheid

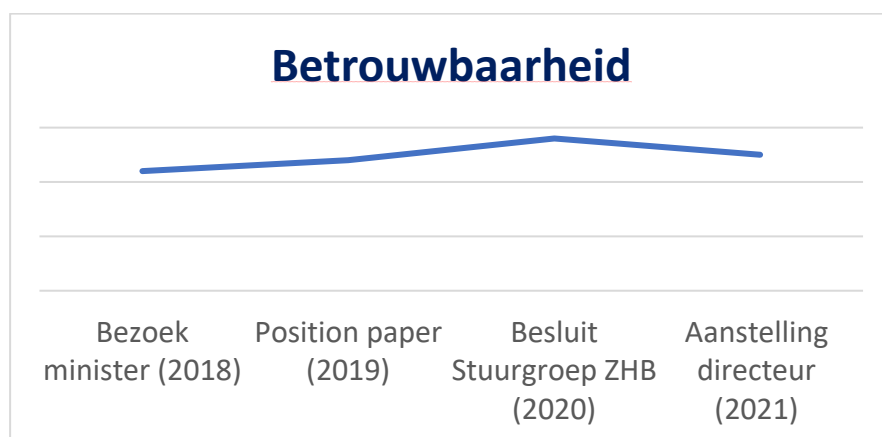
De netwerkmanagementstrategie: *Verbinden* van Klijn en Koppenjan (2016) is op één moment in de casus waargenomen. Uit figuur 5 kan worden geconstateerd dat *Betrouwbaarheid* een hoogtepunt bereikt ten tijde van ‘Besluit Stuurgroep ZHB’. De periode die daaraan voorafgaat wordt door de respondenten kenmerkt als een fase waarin kennismaking centraal stond. Bovendien was voor een deel van de partijen nog niet helder op welke manier men met elkaar samen zou kunnen werken. Desalniettemin, heerst *verbondenheid* in relaties omdat de partijen overtuigd zijn van het gegeven dat het vraagstuk collectief moet worden georganiseerd.

Met het ondertekenen van het position paper door de partners neemt de *betrouwbaarheid* toe. De respondenten stellen dat het ondertekenen van het paper een positief signaal is voor de intenties en competenties van de actoren in het creëren van een samenwerkingsorganisatie. Bovendien heeft het een versterkend effect op het naleven van afspraken. De respondenten zijn na ondertekening overtuigd dat andere partijen zich houden aan de afspraken. Een respondent benadrukt het als een belangrijk moment voor de intenties van de andere actoren:

‘Het ondertekenen van de position paper was zo belangrijk, omdat de partijen eigenlijk aangaven dat het met de intentie goed zit. Dat maakt het dan in het vervolg ook gemakkelijker om vertrouwen te hebben dat afspraken in de toekomst worden nagekomen’.

Na de ‘Position paper’ volgt ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ waarbij eenzelfde soort toename in *Betrouwbaarheid* is waar te nemen. Een verschil ten opzichte van eerder kernmoment betreft een mutatie in dynamiek in relaties. Workum (2001) beschreef dat vertrouwen keer op keer bevestigd moet worden. Doordat de ‘Position paper’ werd opgevolgd door ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ werd impliciet bevestigd dat de partijen een meerwaarde zien in een samenwerkingsorganisatie. Het bevestigen van vertrouwen leidt ertoe dat *Openheid* in relaties ontstaat.

Figuur 5: Ontwikkeling van betrouwbaarheid



Hoewel door de inzet van de netwerkmanagementstrategie *Verbinden* van Klijn en Koppenjan (2016) een positief effect is te zien op de betrouwbaarheid, laat de periode na het ondertekenen van ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ een ander beeld zien. Het ontbreken van *Verbinden* zorgt namelijk voor een omslag in het netwerk. Dat resulteert in een verandering in de dynamiek in relaties. Er is meer sprake van *Autonomie*. De individuele perspectieven krijgen voorrang en minder aandacht wordt besteed aan het collectieve vraagstuk. Vervolgens heeft dat effect op betrouwbaarheid, omdat de partners minder overtuigd raken van de intenties en competenties om met elkaar de samenwerkingsorganisatie te vormen. Tevens worden afspraken niet nagekomen omdat na het besluit van Stuurgroep ZHB blijkt dat partnerorganisaties onvoldoende hebben gerealiseerd wat het besluit betekent voor de interne organisatie.

4.2.4 Afwezigheid van opportunistisch gedrag

De netwerkmanagementstrategieën van Klijn en Koppenjan (2016) *Organiseren* en *Verkennen inhoud* zijn meerdere keren waargenomen. Uit figuur 6 kan worden opgemaakt dat het *Afwezigheid van opportunistisch gedrag* toeneemt in de gehele tijdsperiode. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met het gegeven dat de dialoog tussen betrokken partijen steeds verbeterd. Er zijn de in loop van de periode meer interactiemogelijkheden gecreëerd en (andere) partijen geïncludeerd. Tevens is er ruimte geboden om verschillende perspectieven te bespreken, gezamenlijk informatie te verzamelen en andere actoren te beïnvloeden. Daardoor zijn de risico's en afhankelijkheden die bestaan tussen de partijen voor een belangrijk deel inzichtelijk gemaakt. Dat heeft volgens de respondenten bijgedragen aan toegenomen vertrouwen in *afwezigheid van opportunistisch gedrag*. Belangrijke momenten voor deze dimensie van vertrouwen zijn gesloten akkoorden zoals de position paper, besluit Stuurgroep Zuid-Holland Bereikbaar en aanstelling Programmadirecteur. Deze akkoorden bevestigen volgens de respondenten de overtuiging dat een samenwerkingsorganisatie gecreëerd gaat

worden. Ieder op een volgend akkoord draagt bij aan een toename in het vertrouwen voor *Afwezigheid opportunistisch gedrag*.

Figuur 6: Ontwikkeling afwezigheid opportunistisch gedrag



Hoewel de beschreven netwerkmanagementstrategieën een positief effect hebben op het vertrouwen, hebben externe gebeurtenissen volgens de respondent een negatief effect. Dat is af te lezen uit figuur 6. De verschillende positiewisselingen worden door de respondenten genoemd als belangrijke verklaring voor de stagnering van de dialoog. Een respondent legt dat uit in onderstaande citaat:

‘Het is wel lastig om met al die positiewisselingen het goede gevoel vast te houden. In sommige gevallen begin je echt weer opnieuw. Daarbij komt dat we te maken hadden met een tijd waarin we elkaar slechts online konden zien. Ook dat helpt niet mee in het bouwen aan vertrouwen.’

Het verdwijnen van de procesmanager en sleutelfiguren in de stuurgroep en/of MtZR heeft geleid tot een stagnering van ontwikkeling van *Afwezigheid opportunistisch gedrag*.

4.2.5 Goodwill vertrouwen

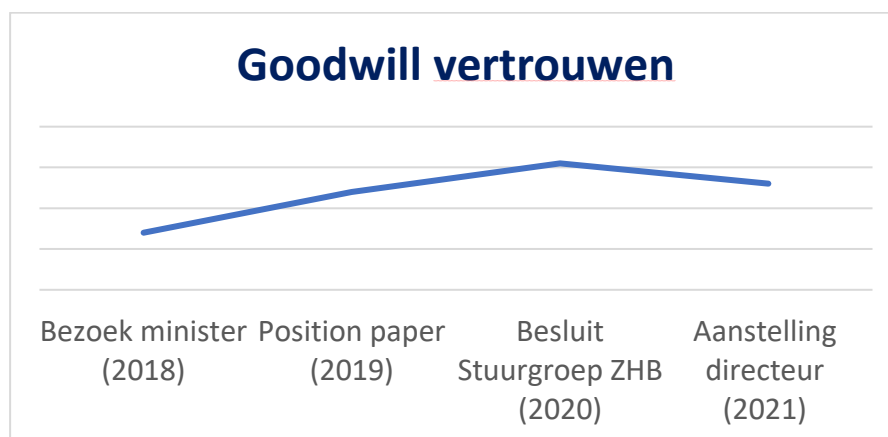
Het gehele proces van de totstandkoming van ZHB heeft bijgedragen aan *Goodwill vertrouwen*. In het bijzonder de periode voorafgaand aan ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ waarin drie netwerkmanagementstrategieën zijn vastgesteld. Het intensieve traject met APPM als procesmanager heeft volgens de respondenten geleid tot meer sympathie en loyaliteit naar de betrokken partijen. Teven is door het intensieve contact de geloofwaardigheid en eerlijkheid in

elkaar versterkt. Een respondent van de partner kijkt met een positief gevoel terug op de periode met APPM:

‘De fase met APPM is heel belangrijk geweest. We zijn echt nader tot elkaar gekomen, omdat de sessies goed voorbereid en uitgewerkt werden. Bovendien droeg de overlegstructuur ook bij aan een verbinding van partijen.’

Tegelijkertijd is ook gebleken dat *Goodwill vertrouwen* kwetsbaar kan zijn. Wanneer de procesmanager APPM vertrok bleek dit ook consequenties te hebben voor het vertrouwen. Een context waarin verschillende partijen en belangen zijn vertegenwoordigd maakt het uitdagend om vertrouwen hoog te houden. Dit kan worden opgemaakt uit de dynamiek in relaties. Bij ‘Aanstelling directeur’ worden de verschillende perspectieven in mindere mate verbonden, is er beperkte ruimte voor het creëren van coalities, aangaan van interpersoonlijke relaties en ontbreekt een gemeenschappelijke basis. Als gevolg daarvan neemt de sympathie en loyaliteit af. Tevens wordt geloofwaardigheid en eerlijkheid minder.

Figuur 7: Ontwikkeling goodwill vertrouwen



Het blijkt voor het *Goodwill vertrouwen* van belang om drie netwerkmanagementstrategieën te worden toegepast. Bovendien is een onafhankelijke procesmanager cruciaal om het goede gevoel te continueren.

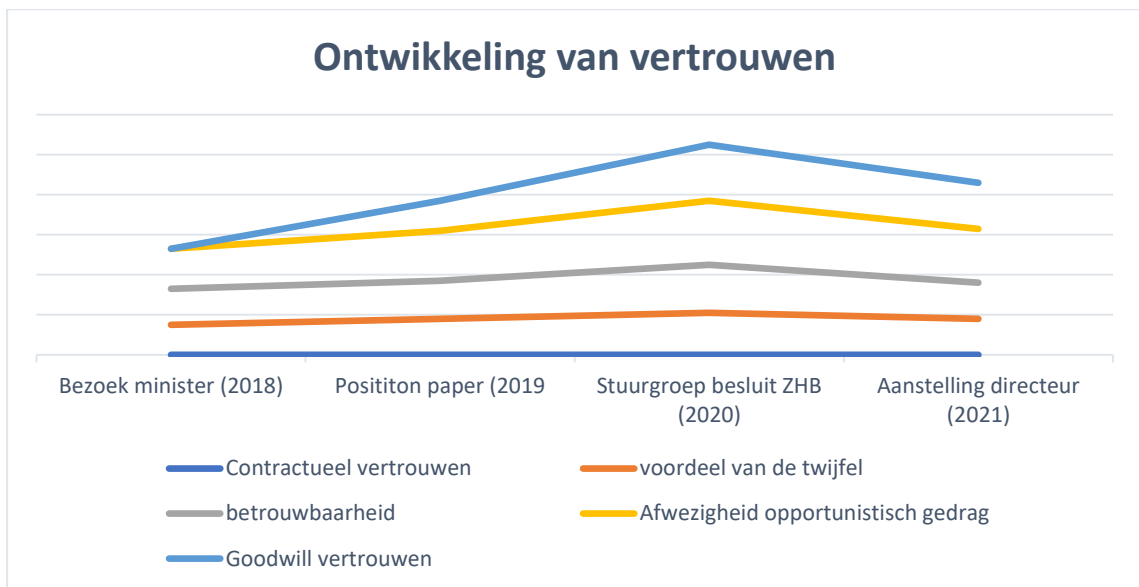
Tussenconclusie

Er is aangetoond op welke manier netwerkmanagement en dynamiek in relaties invloed heeft op vertrouwen. Het effect op de vijf dimensies van vertrouwen is weergegeven in figuur 8. Voor contractueel vertrouwen geldt dat door het ontbreken van netwerkmanagementstrategie *Procesafspraken* een beperkte mate van vertrouwen kan worden waargenomen. *Afwezigheid*

van *opportunistisch gedrag* laat in tegenstelling tot *Procesafspraken* een positieve ontwikkeling zien, waarbij het vertrouwen toe blijft nemen. Een verklaring daarvoor heeft te maken met het gegeven dat bij betrokken partijen het besef groeit dat de andere partijen overtuigd zijn van het creëren van een samenwerkingsorganisatie. De andere dimensies: *Voordeel van de twijfel*, *Betrouwbaarheid* en *Goodwill vertrouwen* laten een positieve trend zien met ‘Besluit Stuurgroep ZHB’ als hoogtepunt.

Kortom, dankzij netwerkmanagement neemt het vertrouwen toe. Het ontbreken van de netwerkmanagement laat vervolgens het tegenovergestelde effect zien. De dynamiek in relaties blijkt een voorspellend mechanisme die een toe- of afname van het vertrouwen kan vaststellen.

Figuur 8: Vijf dimensies van vertrouwen samengevoegd.



¹ In Figuur 8 is een verzameling van de ontwikkelingen van de verschillende dimensies van vertrouwen weergegeven. De lijnen zijn geconstrueerd op basis van de interviews met respondenten.

5. Conclusie

In dit onderzoek staat het beantwoorden van de hoofdvraag centraal: *Wat is de invloed van netwerkmanagement op het vertrouwen van de belangrijkste actoren in de fusie-organisatie Zuid-Holland Bereikbaar, en welke rol heeft dynamiek in relaties gespeeld?* Deze vraag is onderzocht door middel van een kwalitatieve case study, waarbij zeventien interviews zijn afgenomen. Tevens zijn drie non-participatieve observaties uitgevoerd in relevante overleggen en is aanvullend gebruik gemaakt van gespreksverslagen van de MtZR en Stuurgroep ZHB.

Eerste conclusie die getrokken kan worden heeft betrekking op de hoge mate van impact die netwerkmanagement op dynamiek in relaties en vertrouwen heeft. Dankzij netwerkmanagement is een context gecreëerd waarbinnen betrokken partijen met elkaar interacteren, verschillende perspectieven uitwisselen en diezelfde perspectieven verbinden. Daardoor traden veranderingen in de dynamiek in relaties op en nam het vertrouwen toe. Tegelijkertijd is tegenovergestelde ook waargenomen. Het ontbreken van netwerkmanagement had in veel gevallen een afname van het vertrouwen tot gevolg.

Er kan ook geconcludeerd worden dat dynamiek in relaties een voorspellend mechanisme is. Wanneer een mutatie optreedt in de dynamiek in relaties, heeft dat een toe- of afname van het vertrouwen tot gevolg. Meer inzicht in het mechanisme van dynamiek in relaties leidt tot een betere voorspelling van de manier waarop het vertrouwen zich ontwikkelt.

Vertrouwen is bijzonder kwetsbaar gebleken in een context die bestaat uit een verzameling van private en publieke organisaties met diverse verantwoordelijkheden en belangen. Door inzet van netwerkmanagement is een situatie ontstaan waarin het voor de partijen aanlokkelijk was om te participeren. Er is consensus bereikt over het gegeven dat het bereikbaarheidsvraagstuk collectief moet worden aangepakt. Daarnaast werd informatie open en transparant met andere partijen in het netwerk gedeeld. Een belangrijke conditie om die situatie te continueren, was het naleven van afspraken. Desalniettemin besloten partijen op verschillende momenten om een eerder genomen besluit te heroverwegen waardoor het vertrouwen afnam. Een illustratie van de kwetsbaarheid van het vertrouwen in casus Zuid-Holland Bereikbaar.

‘Alle neuzen dezelfde kant op’ is de titel van dit onderzoek en refereert naar een situatie waarin men dezelfde ambities en doelstellingen voor ogen heeft. Reflecterend op de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat structurele inzet van netwerkmanagement vereist is om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

5.1 Discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het onderzoek, waarbij aandacht is geschonken aan methodologische beperkingen en onderzoeksresultaten ten aanzien van literatuur.

5.1.1 Methodologische reflecties

In deze kwalitatieve case study nemen de onderzoeksobjecten, respondenten een dominante positie in. Er zijn enkele reflecties te noemen. De respondenten zouden de organisaties (betrokken in dit onderzoek) moeten vertegenwoordigen. Tegelijkertijd kunnen hierbij vraagtekens worden gezet. Van de meeste organisaties is maar één persoon gesproken. Met dat gegeven dient rekening te worden gehouden bij de beoordeling van de onderzoeksresultaten.

Er dient kritisch te worden stilgestaan bij de representatie van de respondenten in de tijdsperiode. Er is ingezet op juiste afspiegeling van respondenten in de onderzoeksperiode, maar gebleken is dat het gros van de respondenten in de periode na 2020 onderdeel was van de casus. Daarmee is een enigszins vertekend beeld ten aanzien van de mate vertrouwen in de casus.

Een andere belangrijke reflectie heeft betrekking op moeilijkheden die horen bij een onderzoeksperiode die grotendeels in het verleden ligt. Er is in de Methoden beschreven dat enkele maatregelen zijn genomen zoals het opstellen van een tijdlijn om de respondenten bepaalde gebeurtenissen te helpen herinneren. De interviewer heeft in sommige gevallen extra informatie gegeven, maar mogelijk is de herinnering van de geïnterviewde daarmee beïnvloed. Daardoor zou het kunnen zijn dat de geïnterviewde een ander beeld heeft geschetst dan in werkelijkheid het geval was. Dit heeft vermoedelijk een effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De operationalisering heeft een centrale functie in dit onderzoek. Het betreft de koppeling tussen theoretische concepten en de (praktische) werkelijkheid. Er is veel tijd besteed om van een abstract concept tot een item te komen. Daardoor zou een hoge mate van validiteit gerealiseerd kunnen worden in dit onderzoek.

Tijdens de interviews en observaties werd echter snel duidelijk dat de items moeilijk uit te vragen zijn. De concepten netwerkmanagement en vertrouwen zijn meermaals geoperationaliseerd in de literatuur. Daarmee bestonden goede handvatten om de mate van netwerkmanagement en vertrouwen vast te stellen. Voor dynamiek in relaties bleek dit lastiger. Het percipiëren van relatie kon worden vastgesteld, maar het vaststellen of een relatie zich bevond in *autonomie* of *verbondenheid* denken was uitdagender. Hoewel dit meermaals is besproken met verschillende begeleiders en de scriptiekring heeft de uitvoering ervan

consequenties voor de validiteit van het onderzoek. Reflecterend op de operationalisering kan gesteld worden dat de operationalisering van dynamiek in relaties niet naar tevredenheid is verlopen.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden ten tijde van de verschillende COVID-maatregelen die van kracht waren. Hoewel daar voorafgaand aan het onderzoek rekening mee is gehouden, bestond wel de verwachting dat een deel van de observaties niet digitaal maar fysiek zou kunnen plaatsvinden. Gegeven de context van dit onderzoek zou dat een waardevol inzicht kunnen bieden om de verhoudingen tussen de partijen waar te nemen. Bovendien is fysiek contact gewenst voor de ontwikkeling van relaties en vertrouwen (Baxter en Simon, 1993). Het ontbreken van observaties in een fysieke setting hebben niet direct consequenties voor betrouwbaarheid en validiteit, maar betreft wel een belangrijk notie om te noemen, bij de beoordeling van de resultaten.

Implicatie(s) van onderzoek

Alhoewel deze kwalitatieve case study een beperkte generaliseerbaarheid heeft gelet op de context, kunnen een tweetal universele zaken worden vastgesteld. In een situatie waarbij veel autonome actoren betrokken zijn met diverse belangen is structureel netwerkmanagement vereist. Daarnaast kan dynamiek in relaties een belangrijk inzicht geven in de ontwikkeling van vertrouwen.

5.1.2 Theoretische reflectie

Er is aangetoond dat structureel netwerkmanagement van essentieel belang is bij het creëren van vertrouwen. Een hogere mate van netwerkmanagement leidde in de casus tot een toename in het vertrouwen, terwijl een lagere mate van netwerkmanagement een afname van vertrouwen tot gevolg had. Daarmee bevestigt het onderzoek het werk van Klijn en Koppenjan (2016) en Kickert et al. (1996) die stellen dat netwerkmanagement belangrijk is om vertrouwen te ontwikkelen in een *networks governance*.

Het onderzoek heeft ook bijgedragen aan meer inzicht in de manier waarop vertrouwen zich ontwikkelt. Het mechanisme hiervoor bleek dynamiek in relaties. Een oorzakelijk verband tussen netwerkmanagement en vertrouwen kwam tot uiting in de dynamiek in relaties. Een verschuiving in de dynamiek in relaties, bleek een toe- of afname van het vertrouwen te betekenen. Het kon daarmee worden gebruikt als verklarend mechanisme. Dat inzicht is door andere auteurs nog niet vastgesteld. Bakthin (1981) en Simon & Baxter (1993) beschreven de grondbeginselen van dynamiek in relaties, als een continu proces waarbij twee tegengestelde

krachten afwisselend dominant zijn. Terwijl Vandenbussche et al. (2015) stellen dat voor het opbouwen van goede relaties moet worden geoscilleerd tussen tegengestelde krachten zoals *autonomie* en *verbondenheid*. Het gebruik van dynamiek in relaties als een verklarend mechanisme voor de ontwikkeling van vertrouwen lijkt daarmee vernieuwd te zijn.

Een interessant inzicht uit het onderzoek is het gegeven dat *Openheid en Verbondenheid* een positief effect heeft op het vertrouwen, terwijl *geslotenheid* en *autonomie* een negatief effect heeft op het vertrouwen. Dit wordt ondersteund door het werk van Koppenjan en Klijn (2016) die stellen dat een reflex of hang naar *geslotenheid* en *Autonomie* kan worden beschouwd als weerstand. Een belemmering die het collaboratieve proces kan frustreren. Bakhtin (1981) en Baxter en Simon (1983) stellen dat een verandering in relaties als een natuurlijk proces moet worden beschouwd, waarbij tegengestelde krachten wisselend dominant zijn. Volgens de auteurs en Opheij en Kaats (2016) moet ruimte worden geboden aan een proces van kalibreren, nadat een bepaalde gebeurtenis heeft plaatsgevonden. Een actor heeft tijd nodig om zich te herpositioneren. Daar lijkt volgens Koppenjan en Klijn (2016) weinig ruimte voor, maar zou wel een interessant gegeven zijn om toe te voegen aan hun model. Door dat op te nemen, zou de ontwikkeling van vertrouwen beter verklaard kunnen worden.

Het is een uitdagende opgave gebleken om door middel van netwerkmanagement te komen tot vertrouwen in een *networks governance*. Het zelforganiserend vermogen en het bestaan van verschillende dynamieken maken het creëren van vertrouwen niet tot een lineaire aangelegenheid. Het belang van relaties in een dergelijke context is beschreven door Huxham & Vangen (2004) en Baur et al (2004). Door de grote mate van onzekerheden en onvoorspelbaarheden zal er wederzijds moeten worden geïnvesteerd in relaties. Door middel van relaties kan ervoor gezorgd worden dat stabiliteit wordt gecreëerd tussen de verschillende actoren. Dit onderzoek onderschrijft het belang van relaties, waarbij naast Vandenbussche et al. (2015) toevoegt dat specifiek aandacht moet worden geschonken aan spanningen in relaties. Op die manier kan een beter inzicht in de ontwikkeling van vertrouwen worden verkregen.

5.2 Aanbevelingen

In de laatste paragraaf van dit onderzoek is aandacht voor het beantwoorden van de aanbevelingsdeelvraag. Bij het beantwoorden van de deelvraag is onderscheid gemaakt in praktische en theoretische aanbevelingen. Het slot van de paragraaf heeft betrekking op de theoretische aanbevelingen en bouwt voort op de Discussie.

5.2.1 Praktische aanbevelingen

Procesmanager aanstellen

Uit de casus is gebleken dat een procesmanager een belangrijke rol heeft gespeeld. Een neutrale, objectieve partij kan het gehele proces overzien en een rol vervullen in het sturen van het netwerk. Het kan zonder aanzien des persoon of organisatie opereren. Hierdoor krijgt het collectieve vraagstuk meer aandacht in plaats van het individuele perspectief. Opheij en Kaatsen (2016) benoemen dat partijen in een onderhandeling doorgaans de neiging hebben om eigen belangen centraal te stellen tijdens een verkenning van een samenwerkingsverband. Zowel uit de empirie als theorie komt het belang van een procesmanager naar voren. Daarom verdient het de aanbeveling om een procesmanager aan te stellen in het vervolg van de oprichting van de samenwerkingsorganisatie.

Met het aanstellen van de programmadirecteur is reeds opvolging gegeven aan deze aanbeveling. De directeur is benoemd op basis van een zorgvuldige sollicitatieprocedure en zou daarmee boven de belangen van de individuele partijen moeten staan. Dat zou moeten bijdragen aan een situatie waarin de partijen hun afspraken nakomen en daarmee het vertrouwen gestimuleerd wordt.

Creëer evaluatiemomenten

De totstandkoming van Zuid-Holland Bereikbaar heeft enkele jaren geduurd en is op het moment van schrijven nog niet voltooid. Het proces wordt door enkele respondenten beschouwd als een langstlepend geheel, waarbij op bepaalde momenten weinig perspectief is voor een succesvolle totstandkoming. Het opknippen van een periode van dergelijke omvang in kleinere delen zou kunnen helpen om de betrokkenen positief te houden. Dat wordt ook geschreven door Boyne (2002) en Huxham en Vangen (2004) die stellen dat evaluatiemomenten essentieel zijn bij een collaboratief proces. Opdat verschillende partijen deelnemen bestaan diverse verwachtingen. Momenten van reflectie dragen bij aan het kunnen structureren van verwachtingen, zodat verwachtingen opnieuw op elkaar kunnen worden afgestemd. Een evaluatie wordt bij voorkeur door Opheij en Kaatsen (2016) iedere drie maanden uitgevoerd. Omdat daarmee een bepaalde tijdsperiode is verstreken die het toelaat om te reflecteren op gebeurtenissen. Enkele voorbeeldvragen die kunnen worden opgenomen in een evaluatieformulier, zijn hieronder weergegeven op basis van het werk van (Opheij en Kaatsen, 2016).

Tabel 6: Hulpvragen bij evaluatiemomenten (Opheij en Kaatsen, 2016)

Inhoudelijk	Proces
Welke waarden zijn belangrijk in de samenwerking?	Welk gevoel houden de partijen over aan afgelopen periode?
Welke overtuiging hebben de partijen voor de samenwerking?	Welke processen zijn naar wens verlopen?
Welke individuele bijdrage kan worden geleverd aan het collectief?	Welke processen verdienen meer aandacht?
Welke impact kan gerealiseerd worden met de samenwerking?	Wat is de algehele conclusie van afgelopen periode?

Procesafspraken integreren als netwerkmanagementstrategie

De drie netwerkmanagementstrategieën van Klijn en Koppenjan (2016) hebben bijgedragen aan het initiëren van interactie tussen de partijen, delen van verschillende perspectieven en diezelfde perspectieven vervolgens verbinden. Echter, de andere netwerkmanagementstrategie *Procesafspraken* ontbrak waardoor de verbonden perspectieven niet formeel werden bestendigd. Het leidde in sommige gevallen tot een scenario waarin partijen bepaalde (genomen) besluiten opnieuw in overweging namen. Een aankondiging tot heroverweging zorgde bij andere partijen voor onzekerheden. Om deze reden wordt aanbevolen om de strategie *Procesafspraken* toe te passen in het vervolg. Een groot deel van respondenten ondersteunt dit omdat ook zij van mening zijn dat in de fase waarin de samenwerkingsorganisatie zich bevindt, behoefte is aan meer zekerheden.

Ten tijde van het schrijven van de aanbevelingen (mei 2021) zijn de partijen druk bezig met het opstellen van een samenwerkingscontract. Dit contract zou voor een belangrijk deel kunnen fungeren als het integreren van *Procesafspraken* in het netwerk. Daarmee kan worden gesteld dat al deels gehoor is gegeven aan het toepassen van deze aanbeveling.

Samenwerken door samen te werken

Er is een periode van meer dan drie jaar voorbijgegaan waar veel is gesproken door de verschillende partijen, maar er in het kader van Zuid-Holland Bereikbaar geen concrete samenwerking tot stand gekomen. Kaats en Opheij (2016) noemen dat samenwerken een proces is wat voor een belangrijk deel niet georganiseerd kan worden. Er kan eindeloos worden gesproken over samenwerkingsvormen of -constructen, maar de essentie van samenwerken is het in de praktijk tot uiting brengen. Veel van de samenwerkingen mislukken volgens de auteurs, omdat sommige partijen de illusie hebben dat risico's vooraf besproken en afgedekt kunnen worden. Ook de respondenten noemen dat behoefte is om een project met elkaar uit te

voeren, zodat men een beter gevoel krijgt bij hetgeen van elkaar verwacht kan worden. Er wordt daarom geadviseerd om een concreet project zoals de renovatie van de Van Brienoordbrug met elkaar te ondernemen. Door Huxham en Vangen (2004) is beargumenteerd dat vertrouwen groeit wanneer men concreet met elkaar aan de slag gaat. Het cyclische proces van vertrouwen: verwachtingen, risico's en kwetsbaarheid wijst daarop. Door een project met elkaar te doen, ontstaan bepaalde verwachtingen over het verloop. Vervolgens krijgen de betrokken partijen te maken met risico's die kunnen leiden tot kwetsbaarheden. Wanneer een project is afgerond, zal het vertrouwen worden bevestigd of toenemen.

5.2.2 Theoretische aanbevelingen

Het onderzoek heeft getracht bij te dragen aan meer inzicht in de totstandkoming van vertrouwen in de casus Zuid-Holland Bereikbaar. Door het toevoegen van de dynamiek in relaties is een belangrijke stap gezet, tegelijkertijd is meer onderzoek nodig om een nauwkeuriger beeld te krijgen van de manier waarop netwerkmanagement, met inachtneming van dynamiek in relaties, leidt tot vertrouwen. Vervolgonderzoek zou dan ook zeer relevant kunnen zijn, wanneer wordt gekozen voor een onderzoeksontwerp waarbij verschillende gevallen of contexten worden geanalyseerd. Op die manier zou kunnen worden aangetoond of dynamiek in relaties ook in andere contexten een verklarend mechanisme is.

Naast de dynamieken in relaties in dit onderzoek: *autonomie en verbondenheid* en *geslotenheid en openheid*, zou ook de dimensie conservatisme en progressiviteit een rol kunnen spelen (Baxter & Simon, 1993). Het bestaan van klassieke en toekomstige denkbeelden zou in een netwerk meer kunnen vertellen over de manier waarop vertrouwen zich kan ontwikkelen. Het zou daarom interessant kunnen zijn om die dimensies ook mee te nemen in een vervolgonderzoek.

Literatuurlijst

Amoako, I. O. (2018). Trust, institutions and managing entrepreneurial relationships in Africa: An SME perspective. Springer.

APPM management consultants. (22-09-2020). Programma Zuid-Holland Bereikbaar.

APPM management consultants. (2020). Samenvatting uitwerking Programma Zuid-Holland Bereikbaar.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. 14th edition. Boston: Cengage Learning

Baur, V. E., Van Elteren, A. H., Nierse, C. J., & Abma, T. A. (2010). Dealing with distrust and power dynamics: Asymmetric relations among stakeholders in responsive evaluation. *Evaluation*, 16(3), 233-248.

Baxter, L. A. (2004). A tale of two voices: Relational dialectics theory. *Journal of Family Communication*, 4(3-4), 181-192.

Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. Guilford Press.

Baxter, L. A., & Simon, E. P. (1993). Relationship maintenance strategies and dialectical contradictions in personal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10(2), 225-242.

Bereikbaar Haaglanden en Rijnland. (z.d.). Over ons. Geraadpleegd van: <https://bereikbaarhaaglanden.nl/over-ons>

Bereik! (z.d.). Kerntaken. Geraadpleegd van: <https://bereiknu.nl/kerntaken>

Bereik!. (12-11-2020). Bereik! bedankt. Geraadpleegd van: <https://bereiknu.nl/nieuws/bereik-bedankt-jan-deumers-0>

Bereikbaar Groningen. (z.d.). Over ons. Geraadpleegd van: <https://www.groningenbereikbaar.nl/over-ons>

Bekkers, V. (2017). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. (Derde, herziene druk). Boom bestuurskunde: Den Haag.

Blöbaum, B. (2016). Trust and communication in a digitized world. Models and Concepts of Trust Research. Heidelberg et al.: Springer.

Boeije, H.R. (2009). Analysis in Qualitative Research. Sage Publications.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. Journal of management studies, 39(1), 97-122.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. Long range planning, 21(1), 73-81.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. Public administration review, 66, 44-55.

Centraal Bureau Statistiek. (2019). Visualisaties verkeer en vervoer. Geraadpleegd van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/verkeer-en-vervoer/vervoermiddelen-en-infrastructuur/wegen>

Centraal Bureau Statistiek. (19-02-2021). Mobiliteit in coronatijd. Geraadpleegd van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/welvaart-in-coronatijd/mobiliteit>

Centraal Plan Bureau. (04-2000). Ontwikkeling mobiliteit. Geraadpleegd van: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/PBL-CPB-notitie-apr2020-Ontwikkeling-Mobiliteit.pdf>

De staat van Zuid-Holland. (z.d.) Bevolkingsontwikkeling. Geraadpleegd van: https://staatvan.zuid-holland.nl/portfolio_page/bevolkingsontwikkeling/

De Verkeersonderneming. (z.d.). Over ons. Geraadpleegd van: <https://www.verkeersonderneming.nl/over-ons/>

Dewulf, A., Craps, M., Bouwen, R., Taillieu, T., & Pahl-Wostl, C. (2005). Integrated management of natural resources: dealing with ambiguous issues, multiple actors and diverging frames. Water science and technology, 52(6), 115-124.

Dewulf, A., Craps, M., & Dercon, G. (2004). How issues get framed and reframed when different communities meet: a multi-level analysis of a collaborative soil conservation initiative in the Ecuadorian Andes. Journal of community & applied social psychology, 14(3), 177-192.

Dewulf, A., Mancero, M., Cárdenas, G., & Sucozhanay, D. (2011). Fragmentation and connection of frames in collaborative water governance: a case study of river catchment

management in Southern Ecuador. *International review of administrative sciences*, 77(1), 50-75.

Emerson, K., & Gerlak, A. K. (2014). Adaptation in collaborative governance regimes. *Environmental management*, 54(4), 768-781.

Eshuis, J. (2006). *Kostbaar vertrouwen*. Eburon Uitgeverij BV.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American journal of community psychology*, 29(2), 241-261.

Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, 74, 89.

Gausdal, A. H. (2012). Trust-building processes in the context of networks. *Journal of trust Research*, 2(1), 7-30.

Gerrits, L., & Edelenbos, J. (2004). Management of sediments through stakeholder involvement. *Journal of Soils and Sediments*, 4(4), 239-246.

Gray, B. (2004). Strong opposition: frame-based resistance to collaboration. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14(3), 166-176.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.

Healey, P. (2003). Collaborative planning in perspective. *Planning theory*, 2(2), 101-1

Hurst, K., Stern, M. J., Hull, R. B., & Axsom, D. (2020). Addressing identity-related barriers to collaboration for conservation through self-affirmation theory and moral foundations theory. *Conservation Biology*, 34(3), 572-580.

Hutspot. (2018). *Verkenning mobiliteitsopgaven regio Rotterdam - Den Haag*.

Kaats, E. & Opheij, W. (2016). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Vakmedianet.

Kaufman, S., Elliott, M., & Shmueli, D. (2003). Frames, framing and reframing. *Beyond intractability*, 1, 1-8.

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.

Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (Eds.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.

Klijn, E. H. (2010). Trust in governance networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes. In *The New Public Governance?* (pp. 319-337). Routledge.

Klijn, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public administration*, 88(4), 1063-1082.

Klijn, E. H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public administration*, 73(3), 437-454.

Klitsie, E. J., Ansari, S., & Volberda, H. W. (2018). Maintenance of cross-sector partnerships: The role of frames in sustained collaboration. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 401-423.

Korsten, A. F. A. (2006). *Samenwerken in ketens en ketenmanagement*. Organisatiekanteling en samenwerking ten behoeve van betere overheidsdienstverlening.

Kyvik, S., & Stensaker, B. (2013). Factors affecting the decision to merge: The case of strategic mergers in Norwegian higher education. *Tertiary Education and Management*, 19(4), 323-337.

Luoma-aho, V. L., & Makikangas, M. E. (2014). Do public sector mergers (re) shape reputation?. *International Journal of Public Sector Management*.

Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.

McIntosh, M., Leipziger, D., & Coleman, G. (2003). *Living corporate citizenship: Strategic routes to socially responsible business*. Pearson Education.

Meier, K. J., & O'Toole Jr, L. J. (2001). Managerial strategies and behavior in networks: A model with evidence from US public education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 271-294.

Mobiliteitsalliantie. (06-2019). Trends en ontwikkelingen. Geraadpleegd van: <https://mobiliteitsalliantie.nl/wp-content/uploads/2019/06/Trends-en-ontwikkelingen.pdf>

Momaportal. (z.d.). Wat is mobiliteitsmanagement?. Geraadpleegd van: <https://moma.shapingsociety.nl/nl/organisatie/starten-met-mobiliteitsmanagement/wat-is-mobiliteitsmanagement-/>

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco Uitgeverij.

Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing.

Nooteboom, B. (2020). *Williamson, trust and specific investments*.

Osborne, S. P. (2006). *The new public governance?* 1.

Ostrom, V. (1997). *The meaning of democracy and the vulnerability of democracies: A response to Tocqueville's challenge*. University of Michigan Press.

Pinheiro, R., Aarrevaara, T., Berg, L. N., Geschwind, L., & Torjesen, D. O. (2016). Strategic Mergers in the Public Sector. *Mergers and acquisitions in practice*, 44. Do public sector mergers (re) shape reputation?. *International Journal of Public Sector Management*.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.

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.

Rijksoverheid. (z.d.). Wegbeheerders. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wegen/vraag-en-antwoord/soorten-wegen-wegbeheerders>

Rijksoverheid. (z.d.). Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/meerjarenprogramma-infrastructuur-ruimte-en-transport-mirt>

Rijksoverheid. (z.d.). MIRT Overzicht 2017. Geraadpleegd van: <https://www.mirtoverzicht.nl/binaries/mirt/documenten/publicaties/2016/09/20/mirt-2017/MIRT+Overzicht+2017+webversie.pdf>

Rijksoverheid. (z.d.). MIRT Overzicht 2018. Geraadpleegd van: <https://www.mirtoverzicht.nl/binaries/mirt/documenten/publicaties/2017/09/19/mirt-2018/MIRT+Overzicht+2018+lowres.pdf>

Rijksoverheid. (z.d.). MIRT Overzicht 2019. Geraadpleegd van: <https://www.mirtoverzicht.nl/documenten/publicaties/2018/09/18/mirt-2019>

Rijksoverheid. (z.d.). MIRT Overzicht 2020. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/09/17/bijlage-1-mirt-overzicht-2020>

Rijkswaterstaat. (17-07-2020). Terugblik webinar samen werken aan bereik Zuid-Holland. Geraadpleegd van: <https://www.rijkswaterstaat.nl/nieuws/2020/07/terugblik-webinar-samen-werken-aan-een-bereikbaar-zuid-holland.aspx>

Rijkswaterstaat. (z.d.). Rijkswegenplan. Geraadpleegd van: <https://www.rijkswaterstaat.nl/wegen/wegenoverzicht#:~:text=In%201932%20kwam%20er%20een,Het%20tweede%20Rijkswegenplan%2C%20uit%201932.>

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.

Scharpf, F. W. (1988). The joint-decision trap: lessons from German federalism and European integration. *Public administration*, 66(3), 239-278.

Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2016). *Theories of democratic network governance*. Springer.

Swanborn, G.P. (2015). *Basisboek sociaal onderzoek*. zesde druk. Boom Lemma uitgevers.

Trong Tuan, L. (2017). Reform in public organizations: The roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19(4), 518-541.

Taleb, N. N., & Blyth, M. (2011). The black swan of Cairo: How suppressing volatility makes the world less predictable and more dangerous. *Foreign Affairs*, 33-39.

Vandenbussche, L., Edelenbos, J., & Eshuis, J. (2017). Pathways of stakeholders' relations and frames in collaborative planning practices: A framework to analyse relating and framing dynamics. *Planning Theory*, 16(3), 233-254.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 39(1), 5-31.

Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. Routledge.

van Woerkum, C. M. (2000). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*. Samsom.

van Woerkum, C. M. J., & Wolffenbuttel, K. (2001). *Verhalen over verandering. Een exploratief onderzoek naar communicatieve aspecten van complexe innovatieprocessen*. InnovatieNetwerk Groene Ruimte.

Verkeerskunde. (23-06-2008). De vergetenheid van mobiliteit. Geraadpleegd van: <https://www.verkeerskunde.nl/blog/de-vergetenheid-van-mobiliteit#:~:text=Verkeer%20is%20de%20verplaatsing%20van,deel%20uit%20van%20deze%20infrastructuur>.

Verkeersnet. (17-01-2018). Rijkswaterstaat pompt miljarden in 'grootste onderhoudsopgave ooit'. Geraadpleegd: <https://www.verkeersnet.nl/mobiliteitsbeleid/25761/rijkswaterstaat-pompt-miljarden-grootste-onderhoudsopgave-ooit/>

Verschuuren, P. Doorenwaard. H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Vijfde druk. Boom Lemma uitgevers

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Williamson, O. E. (1998). The institutions of governance. *The American Economic Review*, 88(2), 75-79.

Bijlage 1 – Deskresearch

Vergaderverslagen MtZR

- Concept Notulen MtZR 24 april 2019
- Concept Notulen MtZR 29 mei 2019
- Concept Notulen MtZR 29 januari 2020
- Concept Notulen MtZR 19 februari 2020
- Concept Notulen MtZR 22 april 2020
- Notulen MtZR 20 mei 2020
- Concept Notulen MtZR 17 juni 2020 (APPM, ProRail en min I&W)
- Concept Notulen MtZR speciaal bereikbaarheidsaanpak 2 juli 2020
- Gespreksverslag MtZR 17 september 2020
- Concept Notulen MtZR 15 oktober 2020
- Concept Notulen MtZR 12 november 2020
- Concept Notulen MtZR 10 december 2020
- Concept Notulen MtZR 21 januari 2021
- Concept Notulen MtZR 18 februari 2021
- Concept Notulen MtZR 18 maart 2021

Vergaderverslagen Stuurgroep De Verkeersonderneming

- Definitief Concept Notulen stuurgroep VO 16 mei 2018
- Definitief Concept Notulen stuurgroep VO 29 augustus 2018
- Definitief Concept Notulen stuurgroep VO 14 november 2018
- Definitief Concept Notulen stuurgroep VO 19 maart 2019

Overige verslagen

- APPM Management Consultants. (2020). Programma Zuid-Holland Bereikbaar.
- APPM Management Consultants. (2020). Samenvatting uitwerking Programma Zuid-Holland Bereikbaar
- Hutspot. (2018). Verkenning mobiliteitsopgaven Rotterdam – Den Haag

Notie

Vanwege vertrouwelijkheid zijn bovenstaande verslagen niet opgenomen in het verslag.

Bijlage 2 – Respondentenlijst

Organisatie	Groep	Uitwerking
1) Rijkswaterstaat	Direct betrokkene (partner)	Transcript
2) Havenbedrijf Rotterdam	Direct betrokkene (partner)	Transcript
3) Rijkswaterstaat	Direct betrokkene (partner)	Transcript
4) APPM Management Consultants	Indirect betrokkene (extern)	Transcript
5) Bereikbaar Haaglanden en Rijnland	Direct betrokkene (Uitvoeringsorganisatie)	Transcript
6) Hutspot	Indirect betrokkene (extern)	Transcript
7) Provincie Zuid-Holland	Direct betrokkene (partner)	Transcript
8) Bereikbaar Groningen	Indirect betrokkene (extern)	Transcript
9) Bereik!	Direct betrokkene (uitvoeringsorganisatie)	Transcript
10) De Verkeersonderneming	Direct betrokkene (uitvoeringsorganisatie)	Transcript
11) Havenbedrijf Rotterdam	Direct betrokkene (partner)	Transcript
12) Metropoolregio Rotterdam – Den Haag	Direct betrokkene (partner)	Transcript
13) Rijkswaterstaat	Direct betrokkene (partner)	Transcript
14) Gemeente Rotterdam	Direct betrokkene (partner)	Transcript
15) Gemeente Den Haag	Direct betrokkene (partner)	Transcript
16) ProRail	Direct betrokkene (partners)	Gespreksverslag
17) ministerie van I&W	Direct betrokkene > via Rijkswaterstaat (partner)	Transcript

Bijlage 3 – Topiclijst (interview)

Algemene gegevens	
Interviewer:	Joris Sonneveld
Respondent:	
Organisatie:	
Datum:	
Tijd:	
Medium:	Teams (videoverbinding)
Project:	Master scriptie – Erasmus Universiteit Rotterdam
Onderwerp:	Zuid-Holland Bereikbaar
Inhoud interview	
Opening interview	- Welkom - Opzet interview (inclusief eventuele afspraken) - Toelichting casus
Topic 1: Context	- rol en verantwoordelijkheden geïnterviewde - startpunt ZHB - gebeurtenissen onderzoeksperiode
Topic 2: Netwerk(interacties)	- percepties probleemdefinitie en oplossing - verbinden verschillende perspectieven - Bottlenecks en barrières
Topic 3: Dynamiek in relaties	- Autonomie en verbondenheid - geslotenheid en openheid
Topic 4: communicatie en samenwerking	- ervaringen - huidig samenwerkingsproces - procesbegeleiding - Sterke en verbeterpunten
Afsluiting	- Wat verder ter tafel komt - Vooruitblik - Bestandoverdracht (i.v.m. eventuele opname) - Afronding

Bijlage 4 - Informed consentformulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek '[Zuid-Holland Bereikbaar]'

Onder begeleiding van Paul van Hal (De Verkeersonderneming) en Jasper Eshuis (Erasmus Universiteit) onderzoekt Joris Sonneveld het besluitvormingsproces rondom Zuid-Holland Bereikbaar. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Joris is benieuwd naar uw mening over *Bereikbaar Zuid-Holland*. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom interview?	dit Een beter begrip verkrijgen van Bereikbaar Zuid-Holland. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij ik informatie zal vergaren door: - U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview.
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Joris Sonneveld achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Joris Sonneveld via 459250js@eur.nl of 06-40950981.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Joris Sonneveld via 459250js@eur.nl of 06-40950981. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | ☐ | ☐ |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | ☐ | ☐ |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |
| 6 Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer:

Naam student: Joris Sonneveld

Handtekening:

Handtekening: JSonneveld

Datum:

Datum: 19 april 2021

Bijlage 5 – Observatieformulier

Naam observatie	
Datum observatie	
Aanwezigen	
Bijzonderheden	

Feitelijke waarneming

--

Subjectieve waarneming

--

Bijlage 6 – Operationalisering

Netwerkmanagement

De vier dimensies van netwerkmanagement corresponderen met de eerder beschreven onderverdeling van netwerkmanagementstrategieën in *Procesafspraken*, *Verkennen inhoud*, *Organiseren en Verbinden* (Klijn et al, 2010a en Klijn et al, 2010b). Het werk van Klijn (2010a) en (2010b) vormt een belangrijk uitgangspunt voor de operationalisering in dit onderzoek. De onderzoeken van Klijn (2010a) en (2010b) hadden als doel om de invloed van vertrouwen op uitkomsten van het netwerk te meten. Het concept netwerkmanagement is geoperationaliseerd en uitgedrukt in items. Doordat de items al gevalideerd zijn in eerder onderzoek, kan worden aangenomen dat het concept netwerkmanagement op een juiste manier wordt gemeten.

Definitie	Dimensies	Indicator	Vraagstelling	Auteur(s)
‘Geheel aan strategieën die tot doel hebben om het faciliteren en leiden van het interactieproces en/of veranderen van de kenmerken van het netwerk, met als intentie om samenwerking verder te helpen in het netwerkproces’	Organiseren	1.inclusie 2. interactie-mogelijkheden	A. zijn alle partijen betrokken in de bestaande platforms? B. hebben de partijen het gevoel te zijn betrokken? C. zien en ervaren partijen ruimte om hun mening/bijdrage te geven? D. Wat zijn de mogelijkheden voor partijen om te interacteren?	O’Toole, 1988; Klijn en Koppenjan, 2016; Kickert et al, 1997)
	Verkennen inhoud	1.aandacht verschillende perspectieven. 2. Gemeenschappelijke informatie verzameling. 3. Beïnvloeden actoren	A. wat is de ruimte om verschillende percepties van probleem en oplossing aan te dragen? B. wordt er open gecommuniceerd over verschillen in standpunten? C. worden de verschillende standpunten verzameld? D. is er sprake van variëteit in problemen en oplossingen? E. beïnvloeden partijen elkaar door het poneren van een nieuwe probleemdefinities/oplossingen? F. op welke manier beïnvloeden de partijen elkaar?	O’Toole, 1988; Klijn en Koppenjan, 2016; Kickert et al, 1997)
	Verbinden	1. aandacht voor verbinden verschillende perspectieven 2. Creëren van coalities 3. interpersoonlijke relaties	A. op welke manier worden de verschillende perspectieven met elkaar verbonden? B. Is het belangrijk voor actoren om andere perspectieven te verbinden met eigen perspectief? C. wat is de ruimte voor partijen om coalities te vormen? D. hoe worden coalities gevormd tussen actoren? E. welk rol spelen interpersoonlijke relaties voor actoren? F. maken actoren gebruik van interpersoonlijke relaties om verschillende perspectieven met elkaar te verbinden?	O’Toole, 1988; Klijn en Koppenjan, 2016; Kickert et al, 1997)

		4. gemeenschappelijke basis	G. op welke manier wordt naar een gemeenschappelijke basis gezocht? H. op welke manier worden conflicten beslecht?	
	Procesafspraken	1. omgangsvormen 2. afgesproken regels	A. op welke manier gaan de partijen met elkaar om? B. op basis waarvan gaan de partijen met elkaar om? C. welke voorwaarden zijn er om met elkaar samen te werken? D. welke afspraken bestaan er tussen de partijen?	O'Toole, 1988; Klijn en Koppenjan, 2016; Kickert et al, 1997)

Dynamiek in relaties

Baxter en Simon (1993) beschreven verschillende items voor dynamieken die in relaties kunnen bestaan. Echter, de items hebben betrekking op alle relaties die kunnen bestaan in een sociale werkelijkheid zoals bijvoorbeeld een liefdesrelatie. De items van Baxter en Simon (1993) vormen een belangrijke basis, maar zijn daarom aangevuld met bijdragen van Klijn en Koppenjan (2016), Vandenbussche (2015) en Montgomery (1996) zodat de items passend zijn voor het onderzoek.

Definitie	Dimensie	Indicator	Vraagstelling	Bronnen
‘een verandering van het evenwicht tussen tegengestelde krachten in een relatie.’	Autonomie verbondenheid -	1. Beslissingsruimte 2. zelfstandigheid 3. individueel vs collectief	A. wat is de ruimte om zelfstandig beslissingen te kunne nemen? B. vinden de partijen het belangrijk om een bepaalde beslissruimte te hebben C. hoe zwaar wegen de individuele issues ten opzichte van collectieve issues? D. in welke mate kan er onderhandeld worden over verschillen tussen individueel en collectief? E. is het belangrijk voor de partijen om een individuele identiteit te hebben die los staat van het collectief?	Montgomery, 1996; Baxter & Simon, 1993 Vandenbussche et al, 2015; Klijn en Koppenjan, 2016
	Geslotenheid openheid -	1. informatie- en kennisdeling 2. openheid over gang van zaken 3. transparantie over het proces	A. hoe wordt informatie en kennis gedeeld met andere partijen? B. in welke mate word informatie en kennis gedeeld met andere partijen? C. in welke mate zijn de partijen open over de huidige gang van zaken? D. op welke manier wordt openheid gegeven over de gang van zaken?	Montgomery, 1996; Baxter & Simon, 1993 Vandenbussche et al, 2015; Klijn en Koppenjan, 2016

			E. in welke mate zijn de partijen transparant over hun activiteiten/proces? F. Hoe transparant zijn de partijen over het proces?	
--	--	--	--	--

Vertrouwen

Klijn et al (2010a) hebben onderzoek uitgevoerd naar de impact van vertrouwen op netwerkuitkomsten. Op basis van dit onderzoek konden er vijf dimensies van vertrouwen onderscheiden worden: *agreement of trust*, *benefit of the doubt*, *reliability*, *absence of opportunistic behaviour* en *goodwill trust*. Met hulp van het werk van Sako (1998), Williamson (1975) en Nooteboom (2002) zijn de vijf dimensies beschreven in indicatoren en items.

Definitie	Dimensie	Indicator	Vraagstelling	Bronnen
'het geloof en de verwachting dat andere actoren rekening houden met de belangen van de	Contractueel vertrouwen	1. belang contract 2. uitvloeisel contract	A. wat is het belang van contracten voor de actoren? B. welke rol spelen contracten in de samenwerking? C. op welke manier dragen contracten bij aan een bepaalde vorm van commitment? D. wat is de ruimte om gedetailleerde informatie op te nemen in contracten?	Sako, 1998; Nooteboom, 2002; Williamson, 1975; Klijn et al 2010a
	Voordeel van de twijfel	1. (on)zekerheden 2. gunnen/voordeel toestaan	A. welke (on)zekerheden bestaan er tussen de actoren? B. Op welke manier spelen (on)zekerheden een rol tussen actoren? C. in welke mate staan partijen toe dat een voordeel wordt geboden aan een andere partij? D. op basis waarvan staan de partijen een bepaald voordeel toe aan elkaar?	Sako, 1998; Nooteboom, 2002; Williamson, 1975; Klijn et al 2010a
	Betrouwbaarheid	1. intenties en competenties actoren 2. Naleving afspraken	A. wat zijn de intenties en competenties van andere actoren? B. Worden de afspraken nagekomen? C. zijn de actoren in staat om hun afspraken	Sako, 1998; Nooteboom, 2002; Williamson, 1975; Klijn et al 2010a

vertrouwende actor door middel van interactie' (Nooteboom, 2002)			na te komen? D. zijn beloften in lijn met verwachtingen?	
	Afwezigheid van opportunistisch gedrag	1. afhankelijkheden 2. dialoog 3. Risico's	A. zijn de actoren van elkaar afhankelijk? B. op welke manier zijn actoren van elkaar afhankelijk? C. vindt er interactie plaats tussen de actoren? D. wat is de bijdrage van interacties aan het reduceren van opportunistisch handelen? E. welke risico's bestaan er tussen de actoren? F. op welke manier wordt er omgegaan met risico's?	Sako, 1998; Nooteboom, 2002; Williamson, 1975; Klijn et al 2010a
	Goodwill vertrouwen	1. sympathie 2. Geloofwaardigheid 3. loyaliteit 4. eerlijkheid	A. in hoeverre zijn actoren bereid om te helpen, ook zonder afdwinging van contractuele voorwaarden? B. in hoeverre is men op de hoogte van de intenties van de actoren? C. in welke mate zijn de intenties van actoren oprecht? D. worden de actoren op een eerlijke manier behandeld? E. in hoeverre steunen de andere actoren de actor? F. op welke manier komt de steun tot uiting? G. zijn de actoren eerlijk naar elkaar toe? H. hoe blijkt dat de actoren eerlijk zijn?	Sako, 1998; Nooteboom, 2002; Williamson, 1975; Klijn et al 2010

