

# Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Auteur: Stan Hessing

*Een onderzoek naar de duurzaamheid van  
netwerksamenwerkingen die ondermijning  
rondom mainports willen tegengaan*

## **Titelblad**

Titel: 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'

Ondertitel: *Een onderzoek naar de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen die ondermijning rondom mainports willen tegengaan*

Auteur: Stan Hessing

Studentnummer: 626364

Opleiding: MSc Bestuurskunde

Specialisatie: Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Academisch jaar: 2021-2022

Inleverdatum: 25-10-2022

Aantal woorden: 19.997

Scriptiebegeleider: prof. dr. L. den Dulk

Tweede lezer: dr. N.J.L. Cannaeerts

Kernwoorden: network governance, netwerkeigenschappen, netwerk duurzaamheid, ondermijning

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie, het laatste hoofdstuk van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In februari zette ik mijn eerste ideeën op papier en nu – 8 maanden later - kan ik eindelijk zeggen dat dit hoofdstuk is afgerond. Hoewel het echt niet altijd even makkelijk ging, heb ik een hoop van deze tijd geleerd en ben ik trots op het resultaat wat voor u ligt.

Wat mij enorm heeft geholpen, is dat ik het onderwerp van mijn scriptie heel interessant én belangrijk vind. In deze scriptie kreeg ik namelijk de kans om mijn twee grootste interesses te combineren. Vanuit de Bestuurskunde is dat het samenwerken van verschillende (overheids)organisaties in netwerken; in mijn ogen essentieel om de huidige complexe problemen op te lossen. Vanuit stage-ervaringen tijdens mijn bachelor én master Bestuurskunde is dat het thema veiligheid. Door stages bij achtereenvolgens het ministerie van Justitie & Veiligheid, de Nationale Politie en PwC, ontdekte ik waar mijn passie ligt: het in gezamenlijkheid werken aan het tegengaan van ondermijning. Dat ik deze twee interesses in mijn scriptie heb weten te combineren, gaf mij keer op keer de motivatie om door te zetten en tot een mooi eindresultaat te komen.

Het schrijven van mijn scriptie heb ik dus mogen combineren met een stage bij PwC. En wat heb ik het daar naar mijn zin gehad! Het was zelfs zo leuk, dat ik ben blijven hangen en hier momenteel werkstudent ben. Bedankt aan alle leuke collega's die ik bij PwC heb mogen leren kennen. In het bijzonder bedank ik Adrienne Huisman voor de fijne stagebegeleiding. Ik heb veel van je geleerd en ben erg dankbaar voor alle kansen en ruimte die je mij tijdens de stage gaf. Ten tweede bedank ik graag alle respondenten die, ondanks hun drukke agenda's, de ruimte hebben gemaakt om met mij in gesprek te gaan en zo een bijdrage aan mijn onderzoek hebben geleverd. Tot slot bedank ik mijn scriptiebegeleider Laura den Dulk. Ook van u kreeg ik de ruimte waar ik behoefte aan had, maar stond u toch altijd voor mij klaar wanneer ik vastliep. Bedankt voor uw geduld en het beantwoorden van mijn ontelbare vragen. Zonder uw duwtjes in de goede richting had ik niet tot dit eindresultaat kunnen komen.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn masterscriptie.

Stan Hessing

Oktober 2022

## Samenvatting

Ondermijnende criminaliteit is dagelijks in het nieuws en vormt een groot gevaar voor onze maatschappij. In de strijd tegen ondermijning werkt de overheid samen met veel partijen en is er sprake van een integrale aanpak. Binnen deze aanpak is onder andere aandacht voor het beveiligen en daarmee tegengaan van ondermijning op grote logistieke knooppunten, ook wel mainports. Deze transportknooppunten zijn voor criminelen namelijk een onmisbare schakel in het smokkelen en verhandelen van illegale goederen en drugs.

De afgelopen jaren zijn bij verschillende mainports publiek-private netwerksamenwerkingen opgericht om ondermijning tegen te gaan. Voor de strijd tegen ondermijning is het essentieel dat de partijen binnen deze netwerken voor lange termijn blijven samenwerken, aangezien de aanpak van ondermijning volgens het ministerie van JenV een lange adem vergt. Het doel van dit onderzoek is daarom om de netwerk duurzaamheid van deze netwerken aan de hand van de aanwezige netwerkeigenschappen te verklaren. Door een vergelijkende *case study* bij de mainports Schiphol en de Sierteeltsector uit te voeren, is antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *Hoe kan de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen worden verklaard aan de hand van de eigenschappen van het netwerk?*

De analyse laat zien dat dat de netwerkeigenschappen ‘onderling vertrouwen’, ‘besef van wederzijdse afhankelijkheid’, ‘steun’, ‘gedeeld leiderschap’, ‘financiële onafhankelijkheid’, ‘institutionalisering’ en ‘resultaatgerichtheid’ in gezamenlijkheid aan netwerk duurzaamheid bijdragen. Bovendien lijkt een netwerk vooral tijd nodig te hebben om tot een hoge mate van alle zeven netwerkeigenschappen te komen. De aanbeveling die hieruit voortvloeit luidt:

*Gun een netwerk de tijd om duurzaam te worden en besteed hierbij, tegelijkertijd, aandacht aan de volgende zeven netwerkeigenschappen:*

- Investeer in **onderling vertrouwen**, door interesse in elkaar te tonen, wederzijds begrip op te brengen en communicatie uitingen af te stemmen.
- Investeer in het **onderlinge besef van wederzijdse afhankelijkheid**, door je in elkaars bevoegdheden voor de aanpak van ondermijning te verdiepen en te inventariseren hoe jullie elkaar hiermee zouden kunnen helpen.
- Realiseer **steun** bij de bestuurders van betrokken actoren, door tijd in de probleemerkenning te investeren. Het laten opstellen van een extern onderzoeksrapport kan hierbij als katalysator werken.

- Zorg dat er in ieder geval drie **leiderschapsrollen** in het netwerk worden vervuld: 1) een bestuurder die middelen en legitimiteit kan realiseren, 2) een aanjager die vanaf de start voor de samenwerking gaat staan en 3) een stabiele, richtinggevende leider die in staat is om bestuurders met elkaar te verbinden.
- Creëer **financiële onafhankelijkheid**, door steun bij de bestuurders van betrokken actoren te realiseren.
- Zorg voor **institutionalisering**, door een duidelijke organisatorische structuur met een programmamanager, faciliterend orgaan en een stuurgroep te creëren. Poog verder om afspraken vast te leggen en deze door te vertalen binnen de individuele organisaties, bijvoorbeeld door bepaalde taken in de functieomschrijving van betrokken te beleggen.
- Wees **resultaatgericht**, door tijdig over de opbrengsten van het netwerk te rapporteren.

Gun een netwerk dus de tijd om duurzaam te worden, want *alleen ga je sneller, maar samen kom je verder!*

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	9
1.3 Relevantie .....	11
1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.3.3 Bestuurskundige relevantie.....	12
2. Theoretisch kader .....	14
2.1 Netwerksamenwerkingen .....	14
2.1.1 Achtergrond: ontwikkeling Public Administration and Management .....	14
2.1.2 Network Governance .....	16
2.2 Netwerk duurzaamheid.....	16
2.3 Netwerkeigenschappen.....	17
2.4 De relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid.....	18
2.4.1 Vertrouwen .....	19
2.4.2 Gedeeld leiderschap.....	19
2.4.3 Institutionaliserings .....	21
2.4.4 Financiële onafhankelijkheid.....	22
2.4.5 Wederzijdse afhankelijkheid.....	22
2.4.6 Configuraties.....	23
2.5 Conceptueel model .....	24
3. Methodologische verantwoording.....	25
3.1 Onderzoeksmethode .....	25
3.2 Geselecteerde cases .....	26
3.3 Dataverzamelmethode.....	27
3.4 Operationalisatie.....	28
3.5 Data-analyse .....	32
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	33
4. Resultaten .....	35
4.1 Beschrijving PAOS .....	35
4.1.1 Doel, omvang en oorsprong.....	35
4.1.2 Vertrouwen .....	36
4.1.3 Institutionaliserings .....	37
4.1.4 Leiderschap.....	37
4.1.5 Financiën.....	38

4.1.6 Wederzijdse afhankelijkheid.....	38
4.2 Beschrijving Weerbare Sierteeltsector .....	39
4.2.1 Doel, omvang en oorsprong.....	39
4.2.2 Vertrouwen .....	40
4.2.3 Institutionaliserings .....	41
4.2.4 Leiderschap.....	42
4.2.5 Financiën.....	42
4.2.6 Wederzijdse afhankelijkheid.....	43
4.3 Tussenconclusie.....	43
4.4 Netwerk duurzaamheid.....	44
4.4.1 Percepties netwerk duurzaamheid .....	44
4.4.2 Netwerk duurzaamheid PAOS.....	46
4.4.3 Netwerk duurzaamheid Weerbare Sierteeltsector.....	46
4.5 Tussenconclusie.....	47
5. Analyse.....	49
5.1 Vertrouwen.....	49
5.2 Wederzijdse afhankelijkheid .....	51
5.4 Gedeeld leiderschap.....	52
5.5 Financiële onafhankelijkheid.....	54
5.6 Institutionaliserings .....	55
5.7 Resultaatgerichtheid .....	57
5.8 Vergelijking PAOS en Weerbare Sierteeltsector.....	58
5.9 Tussenconclusie inclusief empirisch model .....	59
6. Conclusie.....	61
6.1 Hoofdconclusie.....	61
6.2 Praktische aanbevelingen .....	62
6.3 Discussie.....	63
6.3.1 Methodologische reflectie.....	63
6.3.2 Theoretische reflectie.....	64
Literatuurlijst.....	66
Bijlagen .....	72
Bijlage 1 – Interview guide .....	72
Bijlage 2 – Overzicht respondenten.....	74
Bijlage 3 – Informatie- en toestemmingsformulier .....	75
Bijlage 4 – Codeerschema .....	77

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Illegale handel in mensen, goederen en drugs, verschillende liquidaties rondom een kroongetuige, witwassen, fraude en oplichting. Zomaar een aantal criminaliteitsvormen die ook wel ‘ondermijning’ worden genoemd (Boutellier et al., 2020; Bruijn, 2020; Van der Torre et al., 2021). Ondermijnende criminaliteit is dagelijks in het nieuws en vormt een groot gevaar voor onze maatschappij. Er is sprake van ondermijning wanneer de bovenwereld en onderwereld met elkaar verweven raken. Dit gebeurt wanneer criminelen voor hun illegale activiteiten gebruik maken van bedrijven en diensten uit de bovenwereld. Hiervoor worden legale partijen beïnvloed en onderdrukt en hierbij wordt zwaar geweld gebruikt. Dit ondermijnt en bedreigt onze samenleving en rechtsstaat, waardoor het gevoel van veiligheid en leefbaarheid afneemt (Rijksoverheid, z.d.-a; Rijksoverheid, z.d.-b). Om ondermijning tegen te gaan, werkt de overheid samen met veel partijen en is er sprake van een integrale aanpak waarin het tegengaan van drugscriminaliteit centraal staat. Vele vormen van ondermijning ontstaan namelijk als gevolg van de massale drugshandel in ons land (Boutellier et al., 2020; Bruijn, 2020; Rijksoverheid, z.d.-a). Het nieuwe kabinet benoemt de aanpak van ondermijning in het coalitieakkoord als één van de hoofddoelen en bovendien wordt er fors geïnvesteerd. Waar het vorige kabinet al een structureel bedrag van €434 miljoen per jaar had vrijgemaakt, vult het nieuwe kabinet dit nog verder aan met een jaarlijks oplopend bedrag tot €100 miljoen vanaf 2025 (Rijksoverheid, z.d.-c; Rijksoverheid, z.d.-d; Rijksoverheid, 2022).

Vanuit deze gelden wordt onder andere budget vrijgemaakt voor het beveiligen en daarmee tegengaan van ondermijning op grote logistieke knooppunten, ook wel mainports. Deze transportknooppunten zijn voor criminelen namelijk een onmisbare schakel in het smokkelen en verhandelen van illegale goederen en drugs (Roks & Scheepmaker, 2019). De Nederlandse mainports zijn bij criminelen onder andere populair door onze goede fysieke en financiële infrastructuur en de functie als doorvoerland vanwege het vrij verkeer van goederen en personen binnen de Europese Unie (Van Wijk et al., 2020). De vijf mainports waar de problematiek in Nederland het grootst is, zijn de Rotterdamse haven, luchthaven Schiphol, het Noordzeekanaalgebied, de samenwerkende zeehavens in Zeeland en West-Brabant en het internationale sierteelttransport (Rijksoverheid, 2022).



## **Samenwerking essentieel**

Om ondermijning rondom mainports tegen te gaan, is samenwerken volgens de minister van Justitie & Veiligheid (JenV) Yeşilgöz de enige oplossing (NPO, 2022). De opvatting om in de aanpak van ondermijning gezamenlijk op te trekken, wordt breed gedragen. Verschillende bestuurders, zoals burgemeester van Rotterdam Ahmed Aboutaleb en verantwoordelijke politiechef Gerda van Leeuwen, onderkennen het belang van samenwerken en geven aan dat het tevens belangrijk is om private partijen bij deze samenwerkingen te betrekken. Deze partijen beschikken namelijk over essentiële informatie over de bedrijfsstructuren en logistieke keten, waar misbruik van wordt gemaakt (AVOTROS, 2022; Starig et al., 2019; VPRO, 2021). De afgelopen jaren zijn bij verschillende mainports dan ook publiek-private netwerksamenwerkingen opgericht. De twee netwerksamenwerkingen die in dit onderzoek worden bestudeerd, zijn het ‘Programma Aanpak Ondermijning Schiphol (PAOS)’ en het programma ‘Weerbare Sierteeltsector’.

Binnen het PAOS werken publieke en private partijen samen aan het tegengaan van ondermijning op en rond luchthaven Schiphol. Uit het rapport ‘Ondermijning op en rond luchthaven Schiphol’ dat in 2020 verscheen, bleek namelijk dat de deze mainport structureel en in georganiseerd verband door criminelen wordt misbruikt. Op basis van de aanbevelingen van dit rapport is vervolgens besloten om, naast de bestaande publiek-private samenwerking op Schiphol, het PAOS op te richten (NH Samen Veilig, z.d.; Van Wijk et al., 2020). Binnen de ‘Weerbare Sierteeltsector’ wordt publiek-privaat samengewerkt aan het blijvend weerbaar maken van de sierteeltsector tegen ondermijnende criminaliteit (Weerbare Sierteeltsector, z.d.). Het rapport *Mainport in de tweede linie* liet zien dat naast de klassieke mainports Schiphol en de Rotterdamse haven, ook misbruikt wordt gemaakt van de sierteeltsector. Illegale goederen en drugs die via zee- of luchthavens naar Nederland komen of binnenlands zijn geproduceerd, worden onder andere doorgevoerd via wegtransport van versproducten zoals bloemen en planten. Het transport via deze versproducten is populair vanwege de snelheid waarmee deze bederfelijke goederen worden vervoerd. De sierteeltsector is hierdoor vatbaar voor ondermijnende criminaliteit en dient volgens het rapport te worden gezien als een mainport ‘in de tweede linie’. Op basis van deze problematiek is besloten het publiek-private programma ‘Weerbare Sierteeltsector’ op te richten (Van der Torre et al., 2021).

## **Uitdagingen**

Hoewel bestuurders het erover eens zijn dat samenwerking voor de aanpak van ondermijning essentieel is en er daarom verschillende publiek-private netwerksamenwerkingen zijn opgezet, blijken er in de praktijk toch uitdagingen te bestaan. Zo concluderen Houthuijs en Adringa (2022) dat de aanpak van ondermijning ondanks de forse investeringen nog minder effectief is dan bestuurders doen voorkomen. Betrokken partijen werken volgens hen nog te vaak langs elkaar heen. Bovendien is binnen netwerksamenwerkingen vaak sprake van verschillende belangen en doelstellingen tussen organisaties, zowel publiek-publiek als publiek-privaat (Staring et al., 2019). Door de afwijkende focus en bevoegdheden van verschillende overheidsorganisaties, verschillen deze toezichthoudende organisaties zo nu en dan qua doelstellingen. Waar de ene organisatie bijvoorbeeld focust op snelle resultaten zoals het onderscheppen van drugs, kan de andere organisatie meer willen focussen op lange termijn resultaten door strategische informatie over criminele organisaties in te winnen, zodat het fenomeen ondermijning zo goed mogelijk in beeld kan worden gebracht (Staring et al., 2019). Publiek-privaat kan er bijvoorbeeld sprake zijn van verschillende belangen wanneer extra veiligheidsmaatregelen het logistieke proces op mainports vertragen; ook wel het spanningsveld tussen veiligheid en economie genoemd. De private partijen zijn namelijk juist gebaat bij een snelle en economisch efficiënte afhandeling van goederen (Roks & Scheepmaker, 2019; Staring et al., 2019; Van Wijk et al., 2020). Een ander voorbeeld van een publiek-private spanning is dat een publieke partij kan willen 'scoren' met de arrestatie van een corrupte medewerker, terwijl dit de reputatie van het betreffende bedrijf kan schaden (Staring et al., 2019). Bovenstaande voorbeelden maken dat publieke- en private partijen rondom mainports tussen verschillende belangen en doelstellingen moeten laveren (Roks & Scheepmaker, 2019).

### **1.2 Probleemstelling**

#### **Doelstelling**

Bij de mainports luchthaven Schiphol en de Sierteeltsector zijn publiek-private netwerksamenwerkingen opgericht om ondermijning tegen te gaan. Zoals eerder beschreven, hebben de partijen binnen deze netwerken vaak verschillende belangen en doelstellingen. Echter, voor de strijd tegen ondermijning is het essentieel dat deze partijen blijven samenwerken en de netwerksamenwerkingen voor lange termijn blijven bestaan. De aanpak van ondermijning is volgens het ministerie van JenV namelijk een kwestie van lange adem (Houthuijs & Adringa, 2022). Volgens Provan & Kenis (2008) zouden netwerken die voor de lange termijn worden opgericht, aandacht moeten schenken aan het verduurzamen van de

netwerksamenwerking. Daarom is het belangrijk dat hier binnen de netwerksamenwerkingen op het gebied van ondermijning ook aandacht voor is. Netwerk duurzaamheid betekent het continueren dan wel evolueren van netwerkrelaties in de afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking (Kapucu & Garayev, 2012). De eigenschappen van een netwerk zijn belangrijke verklarende factoren voor netwerkprestaties (Wang & Ran, 2021). Netwerkeigenschappen zijn de kenmerken van een netwerk als het gevolg van het netwerkontwerp en het type relaties tussen de netwerkleiden (Wang & Ran, 2021). Molenveld et al. (2021) geven aan dat het starten van een netwerk uitdagend is, maar het in stand houden hiervan nog lastiger kan zijn. Een voorbeeld van een uitdaging die hierbij kan komen kijken zijn de hiervoor genoemde verschillende belangen en doelstellingen tussen organisaties binnen een netwerk. Omdat het in stand houden van netwerksamenwerkingen essentieel is om ondermijning tegen te gaan, is het belangrijk om onderzoek naar de duurzaamheid van deze netwerken te doen. Het doel van dit onderzoek is dan ook om de netwerk duurzaamheid aan de hand van netwerkeigenschappen te verklaren door een kwalitatieve, vergelijkende *case study* bij mainports luchthaven Schiphol en de Sierteeltsector uit te voeren.

### **Vraagstelling**

De doelstelling van dit onderzoek zal worden bereikt door antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

*Hoe kan de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen worden verklaard aan de hand van de eigenschappen van het netwerk?*

Om deze vraag te beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld. Allereerst wordt in kaart gebracht hoe de netwerksamenwerkingen bij de twee mainports zijn ingericht en welke netwerkeigenschappen hierbinnen te herkennen zijn. Vervolgens wordt beschreven hoe de netwerkleiden naar de duurzaamheid van deze netwerksamenwerkingen kijken. Hierna wordt geanalyseerd welke rol netwerkeigenschappen bij de netwerk duurzaamheid spelen. Hiervoor wordt onderzocht of de verwachte netwerkeigenschappen op basis van bestaande theorie, in de praktijk daadwerkelijk een rol spelen. Bovendien is er ruimte voor alternatieve verklaringen die uit de interviews naar voren komen. Er is dus sprake van een kwalitatief onderzoek met een explorerend component. Tot slot worden er aanbevelingen opgesteld die uit dit onderzoek voortvloeien. Hiermee kan in het vervolg worden ingespeeld op de duurzaamheidsvraagstukken rondom netwerksamenwerkingen op het gebied van ondermijning. Dit resulteert in de volgende vier deelvragen:

1. *Hoe zijn de netwerksamenwerkingen van mainports luchthaven Schiphol en de sierteeltsector ingericht en welke netwerkeigenschappen zijn hierbinnen te herkennen?*
2. *Hoe wordt de netwerk duurzaamheid door de betrokken partijen ervaren?*
3. *Welke rol spelen netwerkeigenschappen bij de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen?*
4. *Welke lessen zijn er uit dit onderzoek over het verduurzamen van een netwerksamenwerking te trekken?*

## **1.3 Relevantie**

### **1.3.1 Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant aangezien het inzicht in duurzame netwerksamenwerkingen op het gebied van ondermijning creëert. Duurzame netwerksamenwerkingen bij mainports kunnen bijdragen aan het bestrijden van ondermijning. Dit is belangrijk aangezien ondermijnende criminaliteit negatieve gevolgen voor de samenleving heeft. Voorbeelden van deze negatieve gevolgen zijn onveilige woonwijken door drugslabs, het bedreigen of afpersen van personen in de bovenwereld en liquidaties op klaarlichte dag (Rijksoverheid, z.d.-e). Dit zorgt ervoor dat het gevoel van veiligheid en leefbaarheid in onze samenleving afneemt (Rijksoverheid, z.d.-b). Bovendien is dit onderzoek maatschappelijk relevant aangezien inzichten in het verduurzamen van netwerksamenwerkingen ook kunnen worden gebruikt voor netwerken op andere terreinen. Zoals zal blijken uit de bestuurskundige relevantie en het theoretisch kader, is bij de overheid het besef ontstaan dat in gezamenlijkheid betere resultaten kunnen worden behaald (Osborne, 2006; Sørensen et al., 2021; Wang & Ran, 2021). Hierdoor worden voor verschillende maatschappelijke opgaven netwerksamenwerkingen opgezet, waarvoor dit onderzoek ook relevant kan zijn.

### **1.3.2 Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant op verschillende manieren. Allereerst geven Bianchi et al. (2021) en Molenveld et al. (2021) aan dat duurzaamheid van netwerksamenwerkingen een thema is dat meer onderzocht zou moeten worden. De meeste onderzoeken richten zich namelijk op het ontstaan van netwerksamenwerkingen, in plaats van het verklaren waarom netwerken voor lange termijn blijven bestaan (Molenveld et al., 2021). Molenveld et al. (2021) constateren daarnaast dat het nog onduidelijk is hoe netwerkeigenschappen configureren en in hoeverre een configuratie de netwerk duurzaamheid zou kunnen verklaren. Zij gaan hier in hun onderzoek op in en tonen aan welke configuraties de netwerk duurzaamheid in de geselecteerde cases, namelijk *urban gardens*, verklaren.

Molenveld et al. (2021) geven hierbij aan dat er meer onderzoek op dit terrein nodig is om hun resultaten te kunnen generaliseren, aangezien hun *sample* niet representatief is voor netwerksamenwerkingen in brede zin. Daarom zou het volgens hen interessant zijn om de resultaten uit hun studie naast netwerksamenwerkingen in andere domeinen te leggen, zodat inzichtelijk wordt of de resultaten hier overeenkomen (Molenveld et al., 2021). Dit onderzoek draagt hieraan bij door de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid in een ander domein te onderzoeken; namelijk het veiligheidsdomein. Bovendien focust de bestaande literatuur voornamelijk op de relatie tussen netwerkeigenschappen en de netwerkprestaties in brede zin (cf. Cristofoli & Markovic, 2016; Klijn et al., 2010; Wang & Ran, 2021; Xavier & Bianchi, 2020), terwijl in dit onderzoek specifiek wordt gekeken naar de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid. Naast de studie van Molenveld et al. (2021) is deze specifieke relatie tot op heden nog weinig onderzocht.

### **1.3.3 Bestuurskundige relevantie**

Tot slot is het onderzoek bestuurskundig relevant omdat het ingaat op netwerksamenwerkingen binnen de publieke sector. Dit is een actueel bestuurskundig thema dat speelt bij veel publieke organisaties en kan worden geplaatst in de bredere beweging van *New Public Management* naar *New Public Governance* (Osborne, 2006). *New Public Governance*, zoals beschreven door Osborne (2006), is volgens Molenveld et al. (2021) het huidige dominante *governance* paradigma. Binnen deze beweging wordt tussen verschillende (overheids)organisaties samengewerkt, aangezien problemen zo complex zijn geworden dat ze niet meer autonoom kunnen worden opgelost. Daarom is het besef ontstaan dat in gezamenlijkheid betere resultaten kunnen worden behaald (Osborne, 2006; Sørensen et al., 2021; Wang & Ran, 2021). Dit onderzoek draagt bij aan kennis over het bestuurskundige paradigma *New Public Governance*. Zoals blijkt uit de wetenschappelijke relevantie (paragraaf 1.3.2), is aanvullende kennis over dit gedachtegoed nog steeds gewenst. Één van de thema's die volgens verschillende bestuurskundigen (e.g. Bianchi et al., 2021; Molenveld et al., 2021) nog meer onderzocht zou moeten worden, is de netwerk duurzaamheid. Een uitgebreide toelichting op beweging van *New Public Management* naar *New Public Governance* is overigens terug te vinden in paragraaf 2.1.

## **1.4 Leeswijzer**

In het vervolg van dit onderzoek komen verschillende hoofdstukken aan bod. Allereerst volgt het theoretisch kader waarin de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid theoretisch wordt verkend. Deze theoretisch oriëntatie vormt het vertrekpunt waarop de verwachtingen van dit onderzoek worden gebaseerd. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de methodologische verantwoording. In dit hoofdstuk wordt uitvoerig besproken hoe dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Bovendien worden de kernconcepten uit het theoretisch kader in dit hoofdstuk geoperationaliseerd. Hierna volgen de resultaten en analyse, waarin de inrichting, ervaring van netwerk duurzaamheid en de rol van netwerkeigenschappen in de geselecteerde cases wordt besproken en geanalyseerd. Hiermee wordt een antwoord op deelvraag 1, 2 en 3 ontwikkeld. Tot slot volgt de conclusie, praktische aanbevelingen en discussie. Met behulp van de aanbevelingen wordt een antwoord op deelvraag 4 ontwikkeld.

## 2. Theoretisch kader

Voordat de vraagstelling kan worden behandeld, is het belangrijk om inzicht te krijgen in bestaande theorie over de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid. Daarom zullen in dit hoofdstuk allereerst de centrale concepten uit dit onderzoek worden geconceptualiseerd. Vervolgens zullen relevante theorieën over de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid worden besproken om verwachtingen te kunnen opstellen. Aangezien deze relatie nog niet veelvuldig is onderzocht, is dit hoofdstuk een verkenning die als vertrekpunt voor dit onderzoek wordt gebruikt. Om deze reden is de analyse ook ruimte voor alternatieve verklaringen. Als afsluiting van het theoretisch kader wordt het conceptueel model gepresenteerd.

### 2.1 Netwerksamenwerkingen

#### 2.1.1 Achtergrond: ontwikkeling *Public Administration and Management*

In deze paragraaf zal worden beschreven wat er binnen dit onderzoek onder netwerksamenwerkingen wordt verstaan. Om te begrijpen waar de aandacht voor netwerksamenwerkingen binnen de bestuurskundige literatuur vandaan komt, wordt eerst stilgestaan bij de verschillende fases waar *Public Administration and Management* doorheen is gegaan. Osborne (2006) stelt dat er binnen dit onderzoeksveld sprake is van drie dominante fases.

Allereerst *Public Administration* waarbij de overheid een centrale rol had bij het maken en uitvoeren van beleid. Hier was sprake van een focus op het hanteren van vaste regels en richtlijnen en een sterke bureaucratie (Osborne, 2006). Eind jaren '70 ontstond *New Public Management* wat ervan uitgaat dat het toepassen van managementtechnieken uit de private sector zou leiden tot meer efficiëntie en effectiviteit in het publieke domein (Osborne, 2006; Rhodes, 1996; Sørensen et al., 2021). Hierbij was sprake van een sterke focus op input en output controles, evaluaties en prestatiebeheer. Bovendien werden publieke diensten teruggebracht naar de basis en werd er sterk gefocust op het kostenbeheer (Osborne, 2006; Teicher et al., 2006).

Vanaf de jaren '90 werd *New Public Management* sterk bekritiseerd aangezien de focus op efficiëntie ervoor zorgde dat het creëren van publieke waarde uit het oog werd verloren (Sørensen et al., 2021; Teicher, 2006). Bovendien was er kritiek vanwege de intra-organisatorische focus, terwijl de omgeving juist steeds pluriformer werd (Osborne, 2006). Volgens Osborne (2006) was er daarom behoefte aan een holistische theorie van *Public Administration and Management*; een theorie van die een meer geïntegreerde benadering

mogelijk maakt. Deze theorie uit zich in *New Public Governance*, wat volgens Molenveld et al. (2021) nog steeds het huidige dominante *governance* paradigma is. Met de introductie van het begrip *governance* kwam veel meer aandacht op relaties en inter-organisatorische netwerken te liggen. *New Public Governance* erkent het gefragmenteerde en veranderlijke karakter van het openbaar bestuur (Koppenjan & Koliba, 2013; Osborne, 2006; Wang & Ran, 2021). Aangezien er vanaf dit moment ook met private organisaties wordt samengewerkt om publieke waarde te creëren, ontstaan financierings- en toezichtstaken voor overheidsinstantie (Provan & Kenis, 2008). *Governance* verwijst dan ook naar een reeks aan coördinerende activiteiten tussen de publieke, private en maatschappelijke sector die samen bijdragen aan het oplossen van publieke problemen. Deze problemen worden steeds dynamischer en complexer, waardoor het publieke of private actoren niet meer lukt om een probleem autonoom op te lossen (Sørensen et al., 2021; Wang & Ran, 2021). Als gevolg hiervan focust *New Public Governance* op relaties tussen organisaties en het beheer van processen (Osborne, 2006; Teicher et al., 2006).

De afgelopen decennia is binnen de bestuurskunde dus een nieuwe vorm van besturen ontstaan (Ansell & Gash, 2007). Binnen de literatuur bestaan verschillende theoretische concepten die uitgaan van de netwerkbenadering van *New Public Governance*. Twee bekende voorbeelden zijn *network governance* (Provan & Kenis, 2008) en *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2007; Emerson et al., 2012). Er bestaat een sterke conceptuele overlap tussen deze twee theoretische concepten (Wang & Ran, 2021). Dit theoretisch kader maakt daarom gebruik van inzichten uit beide stromingen. Om de overeenkomsten, verschillen en verwickelingen te achterhalen hebben Wang en Ran (2021) een thematische literatuuranalyse uitgevoerd. De auteurs stellen onder andere dat *network governance* een meer structureel concept is dat focust op de coördinatie van relaties tussen verschillende actoren, terwijl *collaborative governance* een proces concept is dat, in plaats van coördinatie, focust op de vraag hoe door de verschillende actoren wordt samengewerkt. *Network governance* onderscheidt zich van *collaborative governance* door aandacht te schenken aan de thema's netwerkeigenschappen, netwerkmanagement en netwerkontwikkeling (Wang & Ran, 2021). Aangezien het doel van dit onderzoek is om de netwerk duurzaamheid aan de hand van netwerkeigenschappen te verklaren, worden netwerksamenwerkingen in dit onderzoek geconceptualiseerd aan de hand van *network governance*.



### 2.1.2 Network Governance

*Network governance* kent vele voordelen, onder andere versterkt leren, efficiënter gebruik van middelen en meer capaciteit om complexe problemen aan te kaarten (Provan & Kenis, 2008). Binnen *network governance* staan relaties tussen de deelnemende actoren centraal (Keast, 2016). De deelnemende actoren kunnen hierbij zowel publiek als privaat zijn om in gezamenlijkheid aan het oplossen van publieke problemen te werken (Provan & Kenis, 2008; Wang & Ran, 2021). Zoals eerder benoemd, wordt er steeds vaker publiek-privaat samengewerkt aangezien de huidige maatschappelijke problemen dynamischer en complexer zijn geworden worden. Hierdoor lukt het publieke of private actoren niet meer om problemen autonoom op te lossen (Wang & Ran, 2021). Publieke organisaties zien *network governance* als een oplossing om toch met dit soort complexe problemen aan de slag te gaan (Beach, 2008). Netwerksamenwerkingen vetrekken vanuit wederzijdse doelen en het besef van onderlinge afhankelijkheid om deze doelen te bereiken (Beach, 2008; Keast, 2016; Sørensen, & Torfing, 2007). Om herhaalde en aanhoudende samenwerking te vergemakkelijken, worden afspraken gemaakt. Aangezien er bij netwerksamenwerkingen minder sprake is van een formele gezagsstructuur, dient dit vervolgens wel gecoördineerd te worden (Keast, 2016; Powell, 1990). *Network governance* focust dan ook op de coördinatie van relaties tussen verschillende actoren en heeft grote invloed op de effectiviteit van een netwerk (Provan & Kenis, 2008; Wang & Ran, 2021). Al met al is *network governance* een “*horizontal mode of social organisation that is self-organising, interdependent, operates through consensus and applies game like rules which are negotiated by the participants*” (Beach, 2008, p. 3).

Netwerksamenwerkingen worden binnen dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“A group of three or more goal-oriented interdependent but autonomous actors that come together to produce a collective output (tangible or intangible) that no one actor could produce on its own. These networks focus on the coordination of organizations toward a common goal rather than the policies or products that the networks produce”* (Isett et al., 2011, p. 58/61; Provan & Kenis, 2008, p. 231).

### 2.2 Netwerk duurzaamheid

Netwerken die worden opgericht voor lange projecten, zouden volgens Provan & Kenis (2008) aandacht moeten schenken aan het verduurzamen van de netwerksamenwerking. Het in stand houden van een netwerk kan namelijk nog uitdagender zijn dan het starten van een netwerk (Molenveld et al., 2021). Kapucu & Garayev (2012) stellen dat netwerk duurzaamheid gedurende de samenwerking ontstaat aan de hand van interorganisatorische relaties. Een

duurzaam netwerk kan namelijk worden bereikt door continue, professionele en persoonlijke relaties en interacties die een voortdurend bestaand probleem aanpakken (Gillespie, Colignon, Banerjee, Murty, & Rogge, 1993 in Kapucu & Garayev, 2012). Bovendien is netwerk duurzaamheid volgens Kapucu & Garayev (2012) alleen mogelijk als deze relaties ook worden onderhouden wanneer hier geen noodzaak toe is. Imperial et al. (2016a) sluiten zich hierbij aan door te stellen dat het van essentieel belang is om de netwerkprocessen constant te koesteren. Naast de focus op continueren, is het voor netwerk duurzaamheid ook van belang om te kijken naar de evolutie van netwerksamenwerkingen. Imperial et al. (2016a) spreken van ‘*a healthy and useful life*’ van netwerksamenwerkingen waarmee ze benadrukken dat het succes van een netwerk niet alleen mag worden afgemeten aan het vermogen om eeuwig te continueren. Het is volgens hen ook belangrijk om de ontwikkeling van een netwerk te bekijken en vervolgens te herkennen wanneer een netwerk aan het einde van de functionele levenscyclus is gekomen, zodat de netwerkbronnen opnieuw kunnen worden ingezet voor andere, productievere publieke doeleinden. Een netwerk is op dit punt terecht gekomen wanneer gezamenlijke inspanningen geen grotere publieke waarde oplevert dan wanneer de actoren individueel te werk gaan (Imperial et al., 2016a).

Om de duurzaamheid van netwerken aan te duiden worden in de literatuur verschillende concepten gebruikt. Zo spreken Molenveld et al. (2021) van *durability*, Bianchi et al. (2021), Kapucu en Garayev (2012) en Provan en Kenis (2008) van *sustainability* en Osborne (2006) van *enduring*. In dit onderzoek wordt gekozen voor de definitie van Kapucu en Garatey (2012) aangezien zij de meest heldere definitie geven die het mogelijk maakt om dit concept te operationaliseren. Netwerk duurzaamheid wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

“*The continuation and/or evolution of network relationships in the absence of triggering factors for network collaboration*” (Kapucu & Garayev, 2012, p. 316).

### **2.3 Netwerkeigenschappen**

Netwerkeigenschappen worden gezien als belangrijke verklarende factoren van netwerkprestaties. In de literatuur is aandacht voor twee aspecten van netwerkeigenschappen; enerzijds de vraag door welke factoren netwerkeigenschappen worden beïnvloed en anderzijds hoe netwerkeigenschappen de netwerkprestaties beïnvloeden (Wang & Ran, 2021). In deze paragraaf worden, met het oog op een volledige conceptualisering, beide aspecten besproken. Vervolgens zal in paragraaf 2.4 worden stilgestaan bij de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid. In plaats van, in lijn met de literatuur, te focussen op hoe netwerkeigenschappen de netwerkprestaties in brede zin beïnvloeden, wordt in dit onderzoek

dus specifiek gekeken naar de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid.

Netwerkeigenschappen ontstaan volgens Wang & Ran (2012) als gevolg van het netwerkontwerp en het type relaties hierbinnen. Allereerst het netwerkontwerp; het initiële ontwerp creëert prikkels en beperkingen die de evolutie van een netwerk zullen beïnvloeden (Imperial et al., 2016a; Milward et al., 2010). Denk hierbij bijvoorbeeld aan basisregels over de rollen, processen en procedures die binnen het netwerk aanwezig zijn (Imperial et al., 2016a; Wang & Ran, 2021). Daarnaast stellen Wang & Ran (2021) dat het type relaties binnen het netwerk invloed op de netwerkeigenschappen uitoefenen. Er zijn verschillende modellen over het type relaties binnen netwerksamenwerkingen ontwikkeld (Milward et al., 2010); in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het model van Provan & Kenis (2008) aangezien dit een duidelijk afgebakende driedeling is wat ervoor zorgt dat het type relaties bij een bepaalde vorm ingedeeld, en daarmee geduid kunnen worden. Allereerst *participant-governed networks* waarbij deelnemende actoren zelf sturing aan het netwerk geven. Hier is dus geen sprake van een apart bestuursorgaan dat het netwerk in zijn geheel vertegenwoordigd en externe sturing geeft. Ten tweede *lead organization-governed networks* waarbij alle netwerkactiviteiten en belangrijke beslissingen worden gecoördineerd door één deelnemende actor. Dit zorgt ervoor dat er sprake is van centralisatie van het besluitvormingsproces en dat deelnemende actoren worden gefaciliteerd om aan het behalen van het netwerkdoel bij te dragen. Tot slot bestaan *network administrative organizations* waarbij een apart administratief orgaan wordt opgesteld om het netwerk en haar activiteiten extern te besturen. Dit zorgt voor centralisatie en een belangrijke rol voor het bestuursorgaan bij het coördineren en in stand houden van het netwerk (Provan & Kenis, 2008).

Netwerkeigenschappen worden in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“The characteristics of a network (...) as a result of the design of the network (...) and the types of relationships among network members (...)”* (Wang & Ran, 2021, p. 8).

#### **2.4 De relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid**

Nu de centrale concepten uit dit onderzoek zijn geconceptualiseerd, zal in deze paragraaf worden stilgestaan bij de relatie tussen netwerkeigenschappen en de netwerk duurzaamheid. Zoals eerder benoemd, is netwerk duurzaamheid over het algemeen erg afhankelijk van interorganisatorische relaties en interacties (Kapucu & Garayev, 2012). In deze paragraaf zal dit verder worden gespecificeerd. Molenveld et al. (2021) stellen namelijk dat er geen individuele netwerkeigenschap is die kan verklaren of een netwerk duurzaam is; het gaat om een configuratie van verschillende netwerkeigenschappen. In deze paragraaf zullen vijf

netwerkeigenschappen worden behandeld die binnen de literatuur het sterkst aan netwerk duurzaamheid worden gekoppeld.

#### **2.4.1 Vertrouwen**

De mate van onderling vertrouwen is de eerste netwerkeigenschap die de netwerk duurzaamheid volgens verschillende auteurs zou kunnen beïnvloeden (e.g. Imperial et al., 2016a; Kapucu & Garayev, 2012; Powell, 1990; Provan & Kenis, 2008; Teicher et al., 2006; Uzzi, 1997). Onderling vertrouwen is namelijk één van de principes waarop netwerksamenwerkingen zijn gebaseerd (Huxham, 2003; Provan & Kenis, 2008; Teicher et al., 2006). Wanneer er geen sprake is van onderling vertrouwen, wordt het lastig om een netwerksamenwerking te verduurzamen. Kapucu & Garavey (2012) stellen dan ook dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij het onderhouden en continueren van relaties. Het type relaties binnen de netwerksamenwerking (zie paragraaf 2.3) dient hierbij consistent te zijn met het algemene niveau van vertrouwen in het netwerk (Provan & Kenis, 2008). Wanneer het vertrouwen laag is kunnen netwerken nog steeds effectief zijn, maar zal de netwerksamenwerking in plaats van *participant-governed network* waarschijnlijk de vorm van *lead-organization-governed network* of *network administrative organization* aannemen, zodat één actor of orgaan een bemiddelende rol kan vervullen (Provan en Kenis, 2008). Al met al wordt verwacht dat vertrouwen zou kunnen bijdragen aan de netwerk duurzaamheid. Vertrouwen wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

“*The willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another’s intentions or behaviors*” (McEvily et al., 2003, p. 92).

#### **2.4.2 Gedeeld leiderschap**

De tweede netwerkeigenschap die de netwerk duurzaamheid volgens de literatuur zou kunnen beïnvloeden, is het type leiderschap dat binnen netwerksamenwerkingen aanwezig is (e.g. Crosby et al., 2017; Imperial et al., 2016a; Imperial et al., 2016b; Molenveld et al., 2021). Ansell en Gash (2007) stellen dat leiderschap binnen netwerksamenwerkingen voornamelijk van belang is om twee redenen. Allereerst moet leiderschap ervoor zorgen dat relevante partijen met elkaar aan tafel komen te zitten. Vervolgens moet leiderschap ervoor zorgen dat het netwerk door lastige fases wordt begeleid (Ansell & Gash, 2007). Aangezien er verschillende rollen vervuld moeten worden, is er binnen netwerksamenwerkingen vaak sprake van gedeeld leiderschap (Ansell & Gash, 2007; Crosby et al., 2017; Emerson et al., 2012; Imperial et al., 2016b). Hoewel Molenveld et al. (2021) gebruik maken van de indeling van verschillende rollen van gedeeld leiderschap van Emerson et al. (2012), wordt in dit onderzoek gebruik

gemaakt van de recentere indeling van Crosby et al. (2017) die voortbouwt op de inzichten van Crosby en Bryson (2005). Er is voor de indeling van Crosby et al. (2017) gekozen aangezien zij uitgaan van vier leiderschapsrollen, terwijl Emerson et al. (2012) uitgaan van zeven leiderschapsrollen. De vier leiderschapsrollen van Crosby et al. (2017) maken gedeeld leiderschap voor dit onderzoek wat meer behapbaar, aangezien hier bepaalde rollen zijn samengevoegd. Dit is wenselijk aangezien gedeeld leiderschap slechts één van de vijf netwerkeigenschappen binnen dit theoretisch kader is.

Crosby et al. (2017) stellen dus dat bij netwerksamenwerkingen aandacht zou moeten zijn voor vier rollen van leiderschap, namelijk *sponsors*, *champions*, *catalysts* en *implementers*. *Sponsors* zijn leiders die middelen en legitimiteit kunnen realiseren op basis van hun politieke autoriteit, denk hierbij aan burgemeesters en hoofden van organisaties. Zij spelen een belangrijke rol bij het wegnemen van barrières voor samenwerking en het creëren van een netwerk (Crosby et al., 2017). *Champions* zijn leiders die op basis van informele autoriteit de capaciteiten van hun organisaties mobiliseren om de netwerksamenwerking bijeen te roepen, te organiseren, faciliteren en stimuleren (Crosby et al., 2017). *Catalysts* zijn leiders die een bepaalde mate van verstoring in het netwerk aanbrengen om de netwerkleden scherp te houden en innovatief te laten nadenken (Crosby et al., 2017). Tot slot zijn *implementers* de leiders die in de bewegelijke context van netwerksamenwerkingen daadwerkelijk zaken voor elkaar krijgen. Zij kunnen namelijk goed in het inschatten op welke manier bepaalde oplossingen uitgewerkt moeten worden zodat ze in de praktijk zullen werken (Crosby et al., 2017). Deze vier leiderschapsrollen kunnen gelijktijdig, in verschillende combinaties of achtereenvolgens worden uitgevoerd (Crosby et al., 2017). Het is volgens Crosby et al. (2017) belangrijk om de situatie constant te lezen en op basis hiervan te bepalen welke leiderschapsrol op dat moment nodig is. Hoewel de vier leiderschapsrollen een enkele keer door één actor worden uitgevoerd, is dit zelden het geval. In de meeste gevallen worden de vier rollen namelijk door verschillende actoren uitgevoerd die beschikken over diverse soorten autoriteit, ervaring, vaardigheden en competenties (Crosby et al., 2017).<sup>1</sup>

Crosby et al. (2017) stellen dat gedeeld leiderschap nodig is om netwerk duurzaamheid te bereiken. Aangezien het voor het bereiken van netwerk duurzaamheid van belang is dat alle rollen worden vervuld en de verschillende fases in de samenwerking worden doorlopen, wordt dus verwacht dat gedeeld leiderschap aan de netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen. Volgens Molenveld et al. (2021) dient gedeeld leiderschap ondersteund te worden door drie

---

<sup>1</sup> Tevens gebruikt als bron voor deze alinea: Hessing, S. *De rol van leiderschap bij een opgavegerichte werkwijze* [ongepubliceerde bachelorscriptie]. Universiteit Leiden.

voorwaarden: een kleine kerngroep netwerkliden, sterke institutionalisering en financiële onafhankelijkheid.

Gedeeld leiderschap wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“Multiple, alternating leaders who foster the collaboration with supportive actions and overcome standard obstacles to collaboration by acting as sponsors, champions, catalysts and implementers”* (Crosby et al., 2017, p. 656/660/661; Molenveld et al., 2021, p. 1686).

### **2.4.3 Institutionalisering**

De derde netwerkeigenschap die de netwerk duurzaamheid volgens verschillende auteurs zou kunnen beïnvloeden, is de mate van institutionalisering (e.g. Emerson et al., 2012; Imperial et al., 2016a; Milward & Provan, 2006; Molenveld et al., 2021). Netwerksamenwerkingen die zijn bedoeld voor de lange termijn en daarmee pogen duurzaam te zijn, zijn gebaat bij duidelijke structuren en protocollen over hoe er wordt samengewerkt (Imperial et al., 2016a; Emerson et al., 2012; Milward & Provan, 2006; Molenveld et al., 2021). Voorbeelden zijn het vastleggen van verantwoordelijkheden en verantwoordingsstructuren (Molenveld et al., 2021)

Institutionalisering zorgt er namelijk voor dat relaties niet langer afhankelijk zijn van persoonlijke, individuele banden. In plaats daarvan zetten de deelnemende organisaties vaste middelen en personen in die voorbij het individu gaan; dit zorgt voor *commitment* (Milward & Provan, 2006). Degenen die het leiderschap binnen het netwerk bezitten, hebben de taak om het *commitment* binnen het netwerk op te bouwen en te onderhouden. Zij dienen zich hierbij wel bewust te zijn van het gegeven dat niet elke organisatie even betrokken en daarmee *committed* is. Binnen netwerksamenwerkingen zal de ene organisatie namelijk altijd actiever deelnemen dan de ander (Milward & Provan, 2006). Het is belangrijk dat netwerkliden zorgen voor *commitment* van de organisatiedoelstellingen van hun eigen organisatie aan die van het netwerk. Hierbij is het, met het oog op de duurzaamheid, van belang om meerdere personen binnen de eigen organisatie bij het netwerk te betrekken. Dit betekent zowel horizontale als verticale interne erkenning voor de toegevoegde waarde van het netwerk. Wanneer er door de gehele organisatie steun voor de samenwerking wordt opgebouwd, wordt het *commitment* aan het netwerk namelijk daadwerkelijk geïnstitutionaliseerd (Milward & Provan, 2006).

Emerson et al. (2012), Imperial et al. (2016a) en Molenveld et al. (2021) stellen tevens dat institutionalisering een belangrijke rol speelt bij het verduurzamen van netwerksamenwerkingen. Molenveld et al. (2021) voegen aan de inzichten van Milward & Provan (2006) toe dat het formaliseren van afspraken en regels ervoor zorgt dat deelnemende

partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en het netwerk als legitieme organisatie kan worden gepresenteerd. Bovendien zorgt institutionalisering voor lagere transactiekosten tussen organisaties (Molenveld et al., 2021). Binnen het onderzoek van Molenveld et al. (2021) bleek geen enkel netwerk duurzaam te zijn wanneer institutionalisering ontbrak. Zij concluderen hieruit dat het lijkt of organisaties pas legitimiteit en middelen verkrijgen wanneer er sprake is van institutionalisering (Molenveld et al., 2021). Al met al wordt verwacht dat institutionalisering aan de netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen. Institutionalisering wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“The range of process protocols and organizational structures necessary to manage repeated interactions over time”* (Emerson et al., 2012, p. 15).

#### **2.4.4 Financiële onafhankelijkheid**

De vierde netwerkeigenschap die de netwerk duurzaamheid volgens verschillende auteurs zou kunnen beïnvloeden, is de mate van financiële onafhankelijkheid (Molenveld et al., 2021). Binnen netwerksamenwerkingen is vaak sprake van een ongelijke balans tussen de beschikbare middelen van deelnemende organisaties (Ansell & Gash, 2007; Emerson et al., 2021). Dit ontstaat vanwege bestaande financieringsregelingen en daaraan gerelateerde verantwoordingsmaatregelen. Dit kan ertoe leiden dat de middelen en, daardoor, machtsverhoudingen niet in balans zijn; dit is geen goede basis voor een duurzame netwerksamenwerking. Financiële onafhankelijkheid en het hebben van een specifiek toegewezen budget voor het netwerk kan er dan voor zorgen dat machtsverhoudingen tussen de deelnemende organisaties meer in balans raken (Molenveld et al., 2021). Bovendien zorgt een onafhankelijk budget ervoor dat er capaciteit voor gezamenlijke inspanningen kan worden gerealiseerd (Emerson et al., 2012; Molenveld et al., 2021). Al met al wordt verwacht dat financiële onafhankelijkheid aan netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen. Financiële onafhankelijkheid wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“Whenever a structure has its own revenues and business model”* (Molenveld et al., 2021, p. 1685).

#### **2.4.5 Wederzijdse afhankelijkheid**

De vijfde en laatste netwerkeigenschap die de netwerk duurzaamheid volgens de literatuur zou kunnen beïnvloeden, is de mate van het besef van wederzijdse afhankelijkheid (Beach, 2008; Emerson et al., 2012; Kapucu & Garayev, 2012). Kapucu en Garayev (2012) stellen dat netwerk duurzaamheid onder andere van het besef van wederzijdse afhankelijkheid van

organisatiedoelstellingen afhangt. Wederzijdse afhankelijkheid is namelijk hetgeen wat de organisaties binnen een netwerksamenwerking bij elkaar brengt, en dus ook kan houden (Beach, 2008; Emerson et al., 2012; Kapucu & Garayev, 2012; Keast, 2016; Sørensen, & Torfing, 2007). Zonder elkaar kunnen bepaalde problemen niet worden opgelost en dit besef zou kunnen bijdragen aan de netwerk duurzaamheid. Wederzijdse afhankelijkheid wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“When individuals and organizations are unable to accomplish something on their own”* (Emerson et al., 2012, p. 9).

#### **2.4.6 Configuraties**

In dit theoretisch kader zijn de vijf netwerkeigenschappen gepresenteerd die volgens de bestaande literatuur aan de netwerk duurzaamheid zouden kunnen bijdragen. Zoals eerder aangehaald, stellen Molenveld et al. (2021) dat er geen individuele netwerkeigenschap is die de netwerk duurzaamheid kan verklaren. Het gaat volgens hen namelijk om de configuratie van verschillende netwerkeigenschappen (Molenveld et al., 2021). Deze gedachte is gebaseerd op de inzichten van onder andere Ansell & Gash (2007) en Emerson et al. (2012), die stellen dat er binnen netwerksamenwerkingen, afhankelijk van de omgeving en actoren, altijd sprake is van verschillende combinaties van condities. Netwerkeigenschappen dienen daarom in samenhang te worden bekeken (Ansell & Gash, 2007).

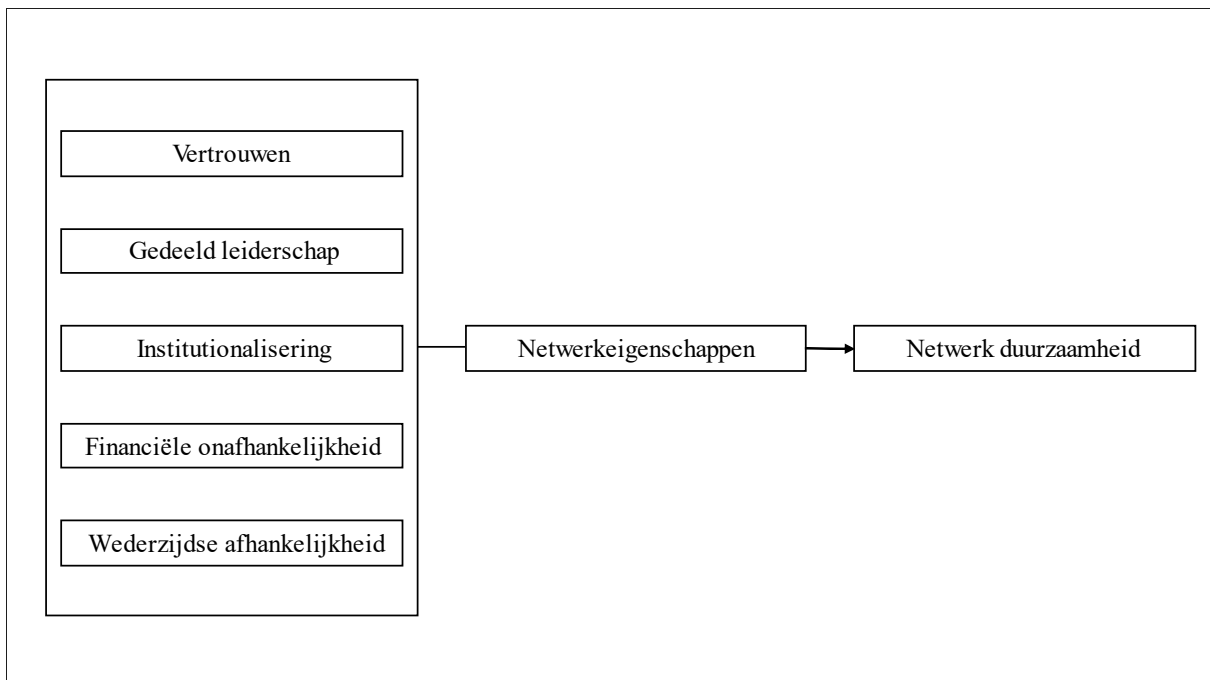
Molenveld et al. (2021) tonen met hun studie verschillende configuraties van netwerkeigenschappen aan die al dan niet aan de netwerk duurzaamheid bijdragen. Aangezien dit onderzoek in een ander domein wordt uitgevoerd en er op basis van voorgaande theoretische verkenning, ten opzichte van het artikel van Molenveld et al. (2021), andere netwerkeigenschappen zijn geïdentificeerd, vormen deze specifieke configuraties geen onderdeel van dit theoretisch kader. Echter, op basis van het artikel van Molenveld et al. (2021) is het wel relevant om onderlinge relaties tussen de vijf geïdentificeerde netwerkeigenschappen uit te lichten. Allereerst stellen Molenveld et al. (2021) dat gedeeld leiderschap ondersteund dient te worden door institutionalisering en financiële onafhankelijkheid. Daarnaast verkrijgen organisaties volgens hen pas legitimiteit en middelen (financiële onafhankelijkheid) wanneer er sprake is van institutionalisering. Tot slot is de combinatie van een lage mate van institutionalisering en financiële onafhankelijkheid volgens hen essentieel om te verklaren waarom een netwerk niet duurzaam is (Molenveld et al., 2021). Voor de overzichtelijkheid zijn deze onderlinge relaties niet in het conceptueel model gepresenteerd. Echter, ze vormen wel een belangrijk onderdeel van deze theoretische verkenning.



## 2.5 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model zijn de besproken relaties terug te vinden. Aangezien het onderzoek van Molenveld et al. (2021) het enige onderzoek is dat de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid specifiek heeft bekeken, wordt de formulering van de verwachting die uit voorgaande theoretische verkenning voortvloeit grotendeels op deze studie gebaseerd.

Er wordt namelijk verwacht dat ‘vertrouwen’, ‘gedeeld leiderschap’, ‘institutionalisering’, ‘financiële onafhankelijkheid’ en ‘wederzijdse afhankelijkheid’ in gezamenlijkheid aan de netwerk duurzaamheid zouden kunnen bijdragen. In lijn met de literatuur (Ansell & Gash, 2007; Emerson et al., 2012; Molenveld et al., 2021) wordt dus verwacht dat de netwerk duurzaamheid niet wordt beïnvloed door losstaande factoren, maar door een configuratie van verschillende netwerkeigenschappen.



*Figuur 1: Conceptueel model*

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Allereerst zal worden beargumenteerd welke onderzoeksmethode is toegepast. Vervolgens wordt besproken welke cases zijn geselecteerd. Hierna wordt achtereenvolgens stilgestaan bij de dataverzamelmethode, operationalisatie en de wijze waarop de data is geanalyseerd. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit besproken.

#### 3.1 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf zal worden beargumenteerd welke onderzoeksmethode is toegepast. Het doel van dit onderzoek is om de netwerk duurzaamheid aan de hand van netwerkeigenschappen te verklaren. Om dit doel te bereiken, is in dit onderzoek een kwalitatieve, vergelijkende *case study* uitgevoerd. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen aangezien het vergelijken van twee onafhankelijke netwerksamenwerkingen tot bredere inzichten over de rol van netwerkeigenschappen bij netwerk duurzaamheid leidt. Bovendien wordt vaak gebruik gemaakt van *cases studies* wanneer er gedetailleerde data nodig is om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Neuman, 2014; Van Thiel, 2014; Swanborn, 2010). Voor dit onderzoek is het nodig om gedetailleerde data te verzamelen, aangezien netwerk duurzaamheid moeilijk in cijfers is te vatten. De bestaande literatuur stelt immers dat de netwerk duurzaamheid wordt verklaard aan de hand van verschillende configuraties, waardoor het belangrijk is om gedetailleerd te achterhalen welke configuraties dit dan zouden kunnen zijn. Tot slot is gedetailleerde data nodig aangezien dit onderzoek, ondanks een deductief vetrekpunt, een explorerend component bevat.

Één van de krachten van een *case study* is volgens Neuman (2014) dan ook de heuristische impact. Dit betekent dat deze onderzoeksmethode onder andere geschikt is voor het ontwikkelen of uitbreiden van theoretische concepten (Neuman, 2014). Deze methode past goed bij dit onderzoek, aangezien uit de wetenschappelijke relevantie bleek dat de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid nog niet veelvuldig is onderzocht. Hoewel er voldoende bestaande theoretische inzichten zijn om deze studie deductief op te zetten, is het daarom ook interessant om deze theoretische concepten uit te breiden. Om deze reden is er in dit onderzoek ook ruimte voor alternatieve verklaringen. Hoewel er uitzonderingen zijn, wordt gedetailleerde data binnen een *case study* doorgaans verzameld aan de hand van kwalitatief onderzoek (Neuman, 2014). Kwalitatief onderzoek is namelijk behulpzaam om diepgaande data, zoals percepties van personen, te achterhalen (Neuman, 2014; Van Thiel, 2014). In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek.

### 3.2 Geselecteerde cases

In deze paragraaf zal de keuze voor de geselecteerde cases worden toegelicht. Zoals uit de inleiding bleek, zijn er in Nederland vijf mainports waar de ondermijningsproblematiek het grootst is (Rijksoverheid, 2022). Aangezien het in stand houden van deze netwerksamenwerkingen essentieel is om ondermijning op deze mainports tegen te gaan, is het doel van dit onderzoek om de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen te verklaren. Om dit doel te bereiken is ervoor gekozen om de netwerksamenwerkingen van de mainports Schiphol (PAOS) en de internationale sierteelttransport (Weerbare Sierteeltsector) te bestuderen.

De vergelijking tussen deze twee cases is relevant om twee redenen. Enerzijds zijn de netwerken goed te vergelijken aangezien de deelnemende organisaties grotendeels overeenkomen en het doel van beide netwerken overeenkomt; namelijk het tegengaan van ondermijning op de desbetreffende mainport (NH Samen Veilig, z.d; Sterke Luchthaven, z.d; Van der Torre et al., 2021). Anderzijds zijn er ook onderscheidende kenmerken tussen de netwerken waar te nemen, die eventuele verschillen in de mate van netwerk duurzaamheid zouden kunnen verklaren. Zo richt de Weerbare Sierteeltsector zich met haar aanpak op de gehele sierteeltsector, terwijl het PAOS zich richt op een afgebakend gebied rondom luchthaven Schiphol (NH Samen Veilig, z.d.; Weerbare Sierteeltsector, z.d). Het regio-overstijgende karakter van de Weerbare Sierteeltsector maakt dat deze netwerksamenwerking te maken heeft met meer (onderdelen van) organisaties, waardoor het netwerk complexer wordt. Daarnaast verschillen de netwerken in hun volwassenheid, waardoor met dit onderzoek ook inzichten over de verschillende fases van netwerk duurzaamheid over de tijd heen worden verkregen. Hoewel het PAOS in haar huidige vorm pas een jaar bestaat, wordt er door de deelnemende organisaties rondom Schiphol al jarenlang op allerlei terreinen samengewerkt. Dit verleden maakt dat voor het PAOS een stevig fundament voor de samenwerking op het gebied van ondermijning lag, terwijl deze basis bij de Weerbare Sierteeltsector ontbrak (Van der Torre et al., 2021; Van Wijk et al., 2020). Deze onderscheidende kenmerken tussen de netwerken zouden eventuele verschillen in de mate van netwerk duurzaamheid wellicht kunnen verklaren.

### 3.3 Dataverzamelmethode

In deze paragraaf zal worden toegelicht welke dataverzamelmethode is gebruikt. Zoals bij paragraaf 3.2 werd aangegeven, wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Meer specifiek is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews. Er is voor deze methode gekozen aangezien het, zoals toegelicht in paragraaf 3.2, voor dit onderzoek van belang is om gedetailleerde data over de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid te achterhalen. Hiervoor dient een uitgebreid interview plaats te vinden waarbij kan worden doorgevraagd naar de percepties van respondenten. Volgens Adams (2015) en Van Thiel (2014) zijn semigestructureerde interviews hiervoor geschikt. Deze interviews bestaan namelijk uit een verzameling open vragen waarbij de onafhankelijke gedachten van respondenten wordt achterhaald en er vaak wordt doorgevraagd naar het 'hoe' en 'waarom'. Bovendien is er binnen semigestructureerde interviews de ruimte om door te vragen naar onderwerpen die van tevoren niet op de agenda stonden (Adams, 2015). Het verloop van het interview is namelijk afhankelijk van de antwoorden van de respondent (Van Thiel, 2014).

Voor semigestructureerde interviews wordt gebruik gemaakt van een *interview guide* die gedurende het interview als handleiding wordt gebruikt (Van Thiel, 2014). In deductieve studies worden de interviewvragen vooraf opgesteld en gebaseerd op de operationalisatie (Van Thiel, 2014). De *interview guide* die voor deze studie is opgesteld, is terug te vinden in bijlage 1. De structuur van deze *interview guide* is gebaseerd op de ideeën van van Thiel (2014); namelijk een introductie, het stellen van de verdiepende vragen en tot slot een afsluiting.

Alle interviews zijn opgenomen en achteraf getranscribeerd om de data nauwkeurig te kunnen analyseren. Een transcript is namelijk het meest accurate en volledige gespreksverslag wat een onderzoeker voor de analyse kan gebruiken (Van Thiel, 2014). In totaal zijn er 19 interviews afgenomen; 5 interviews met respondenten van het PAOS en 14 interviews met respondenten van de Weerbare Sierteeltsector. Om een zo compleet mogelijk beeld van de netwerk duurzaamheid te verzamelen, is gepoogd om netwerkliden van zoveel mogelijk verschillende deelnemende organisaties te spreken. Een overzicht van de respondenten en bijbehorende organisaties is te vinden in bijlage 2.

Alle respondenten hebben voorafgaand aan het interview een informatie- en toestemmingsformulier ondertekend en worden in het onderzoek geanonimiseerd. Het informatie- en toestemmingsformulier is terug te vinden in bijlage 3. Om de anonimiteit te waarborgen, worden er binnen dit onderzoek geen respondentnummers gebruikt. Binnen de netwerken is onderling namelijk bekend welke personen van de deelnemende organisaties in

het netwerk participeren. Bij het aanhalen van citaten in hoofdstuk 4 en 5 is gepoogd een zo evenredig mogelijke verdeling van de respondenten weer te geven.

### **3.4 Operationalisatie**

Voor de overgang van theorie naar empirisch onderzoek is operationalisatie van de kernconcepten noodzakelijk (Neuman, 2014; Van Thiel, 2014). De operationalisatie van de kernconcepten zoals gepresenteerd in het conceptueel model, is terug te vinden in figuur 2 op de volgende pagina. In lijn met de gedachten van van Thiel (2014) is per concept de definitie, indicator(en) en waarde(s) beschreven.

## Operationalisatie

Concept	Definitie	Indicator	Waarde
<b>A. Netwerk duurzaamheid</b>	<p>“<i>The continuation and/or evolution of network relationships in the absence of triggering factors for network collaboration.</i>” (Kapucu &amp; Garayev, 2012, p. 316).</p>	A.1. Relaties continueren	A.1.1 Relaties worden wel/niet onderhouden
			A.1.2. Er wordt verwacht dat het netwerk over 5-10 jaar nog wel/niet bestaat
		A.2. Relaties evolueren	A.2.1 Er wordt veel/weinig gereflecteerd
			A.2.2 Relaties in het netwerk ontwikkelen veel/weinig
<b>B. Vertrouwen</b>	<p>“<i>The willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another’s intentions or behaviors</i>” (McEvily, Perrone &amp; Zaheer, 2003, p. 92).</p>	B.1. Kwetsbaarheid toestaan	B.1.1. Veel/weinig risico durven nemen op basis van relatie
		B.2. Onderlinge positieve verwachtingen over intenties en gedrag	B.2.1. Netwerk wel/niet ondermijnen
			B.2.2. Wel/niet oprecht en open zijn
			B.2.3. Wel/niet aan het netwerk bijdragen
	B.2.4. Afspraken wel/niet nakomen		

<b>C. Gedeeld leiderschap</b>	<i>“Multiple, alternating leaders who foster the collaboration with supportive actions and overcome standard obstacles to collaboration by acting as sponsors, champions, catalysts and implementers”</i> (Crosby et al., 2017, p. 656/660/661; Molenveld et al., 2021, p. 1686).	C.1. Leiderschapsrol wordt afgewisseld	C.1.1. Één/meerdere actoren hebben toegang tot het leiderschap
			C.1.2. Één/meerdere personen vervullen de leiderschapsrollen
		C.2. Samenwerking bevorderen	C.2.1. Wel/geen middelen en legitimiteit tot stand brengen
			C.2.2. Organisaties wel/niet mobiliseren en bijeenbrengen
			C.2.3 Wel/geen innovatie aanwakkeren
			C.2.4 Wel/geen vermogen om ideeën van het netwerk te implementeren
		C.3. Netwerk helpen om standaard obstakels te overwinnen	C.3.1 Veel/weinig tussen partijen bemiddelen

<b>D. Institutionaliserings</b>	<p>“<i>The range of process protocols and organizational structures necessary to manage repeated interactions over time</i>” (Emerson et al., 2012, p. 15).</p>	D.1. Proces protocollen	D.1.1. Er zijn veel/weinig afspraken en regels formeel vastgelegd
		D.2. Organisatiestructuur	D.2.1. Wel/geen duidelijke organisatorische structuur in het netwerk aanwezig
			D.2.2. Wel/geen duidelijke onderlinge verdeling van thema's
<b>E. Financiële onafhankelijkheid</b>	<p>“<i>Whenever a structure has its own revenues and business model</i>” (Molenveld et al., 2021, p. 1685)</p>	E.1. Netwerk heeft eigen budget	E.1.1. Budget afhankelijk/onafhankelijk van individuele organisaties
			E.1.2. Wel/geen toegewezen budget voor het specifieke netwerk
<b>F. Wederzijdse afhankelijkheid</b>	<p>“<i>When individuals and organizations are unable to accomplish something on their own.</i>” (Emerson et al., 2012, p. 9).</p>	F.1. Besef dat actoren elkaar nodig hebben om iets gedaan te krijgen	F.1.1. Wel/geen resultaat zonder samenwerking

Figuur 2: Operationalisatie (gebaseerd op het theoretisch kader)



### 3.5 Data-analyse

In deze paragraaf zal worden toegelicht op welke wijze de semigestructureerde interviews zijn geanalyseerd. Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het ATLAS.ti 2022. Dit programma is behulpzaam aangezien het de mogelijkheid biedt om de data op een systematische manier op te slaan en te analyseren (Van Thiel, 2014). Om de data systematisch te analyseren, zijn de transcripten gecodeerd. Door te coderen worden de verschillende thema's die in de interviews naar voren komen gecategoriseerd en onderverdeeld, waardoor ze in een later stadium kunnen worden vergeleken (Van Thiel, 2014).

De data is gecodeerd aan de hand van de drie fases van coderen: *open coding*, *axial coding* en *selective coding* (Strauss, 1987 in Neuman, 2014). Allereerst zijn er 6 interviews open gecodeerd, waarna er 123 codes waren ontwikkeld. Hierbij is gebruik gemaakt van de operationalisatie. Vervolgens is binnen deze codes naar verbanden en thema's gezocht. Als gevolg hiervan zijn de open codes samengevoegd en onderverdeeld in 52 hoofdcodes en zijn de volgende interviews met behulp van deze codes gecodeerd; dit noemt men ook wel *axial coding*.

In deze fase wordt gefocust op coderen met behulp van bestaande codes, maar blijft ook nog ruimte voor nieuwe thema's (Neuman, 2014). In de resterende 13 interviews zijn dan ook nog 30 codes aan de bestaande set toegevoegd. Gedurende *axial coding* is het daarnaast de bedoeling om te blijven bekijken of codes kunnen worden samengevoegd of bij andere codes kunnen worden onderverdeeld (Neuman, 2014). Aan het eind van dit proces was er sprake van 50 hoofdcodes en 152 codes in totaal. Gedurende het coderen is gepoogd om zo gedetailleerd mogelijk te werk te gaan; in totaal zijn er 1513 tekstfragmenten gecodeerd.

Wanneer alle interviews met behulp van *axial coding* waren gecodeerd, brak de laatste fase aan; namelijk *selective coding* (Neuman, 2014). Hierbij is alle data nogmaals bekeken en is gezocht naar vergelijkingen tussen thema's en voorbeelden die thema's kunnen illustreren. Tot slot is het bij *selective coding* de bedoeling dat thema's worden gereorganiseerd en verschillende hoofdthema's worden uitgewerkt (Neuman, 2014). Dit is in deze studie gebeurd met behulp van code groepen waar er 23 van zijn ontwikkeld. *Selective coding* vormt hiermee de basis en aanzet tot de resultaten en analyse. Het beschreven proces is zichtbaar in het codeerschema in bijlage 4. De codes waar subcodes onder vallen, zijn voor de overzichtelijkheid genummerd.

### 3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek toelicht.

Betrouwbaarheid is een begrip dat draait om de consistentie en de navolgbaarheid van een onderzoek. Hierbij gaat het dus om de vraag of men tot dezelfde resultaten komt wanneer een onderzoek zou worden herhaald. Dit is binnen kwalitatieve studies een uitdaging, aangezien hierbij vaak processen worden bestudeerd die over de tijd instabiel zijn. Het verzamelen van data door middel van semigestructureerde interviews is dan ook een interactief proces binnen een veranderlijke omgeving (Neuman, 2014). Aangezien de inzichten van de respondenten kunnen veranderen, zou dit over de tijd heen tot andere resultaten kunnen leiden. Dit gegeven wordt binnen kwalitatief onderzoek geaccepteerd en juist gezien als iets gunstigs, aangezien op deze manier verschillende benaderingen over een bepaald onderwerp naar voren kunnen komen (Neuman, 2014). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen, is in deze methodologische verantwoording uitvoerig beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Bovendien zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd, is voor elk interview gebruikt gemaakt van dezelfde interview guide (bijlage 1) en is het volledige codeerschema inzichtelijk gemaakt (bijlage 4).<sup>1</sup>

Validiteit is een begrip dat draait om de waarheidsgetrouwheid van een onderzoek. Hierbinnen is een onderscheid te maken tussen interne- en externe validiteit. Interne validiteit draait om de vraag of de onderzoeker daadwerkelijk meet wat hij wil meten (Neuman, 2014; Van Thiel, 2014). Voor de interne validiteit is het van belang om de operationalisatie op de theorie te baseren (Van Thiel, 2014). De operationalisatie, zoals gepresenteerd in figuur 2, is daarom gebaseerd op het theoretisch kader. Vervolgens is de interview guide aan de hand van deze operationalisatie opgesteld, waardoor met enige zekerheid kan worden gezegd dat naar relevante dimensies van de kernconcepten is gevraagd. Bovendien blijkt uit paragraaf 4.4 dat de perceptie van de respondenten over ‘netwerk duurzaamheid’ in grote lijnen overeenkomt met de operationalisatie van dit concept, wat de interne validiteit ten goede komt.<sup>1</sup>

Externe validiteit draait om de mate waarin de resultaten van een onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden. Dit is met name van belang voor kwantitatief onderzoek (Neuman, 2014). Aangezien bij kwalitatief onderzoek vaak een beperkt aantal cases wordt bestudeerd (in deze studie 2), worden de resultaten die hieruit voortvloeien voornamelijk van toepassing geacht op de cases die zijn onderzocht (Flyvbjerg, 2006; Van Thiel, 2014). De externe validiteit van dit onderzoek is dus beperkt. Er zijn verschillende methodologische oplossingen om de externe validiteit te verhogen; de belangrijkste is triangulatie (Van Thiel, 2014). Gezien de beperkte capaciteit en tijd was triangulatie binnen dit onderzoek niet haalbaar.

Echter, het hoofddoel van *case studies* is ook niet om resultaten te kunnen generaliseren. *Case studies* worden namelijk meer gebruikt om theorie verder uit te werken en waar nodig aanpassingen te maken (Van Thiel, 2014). De resultaten van dit onderzoek kunnen dus niet worden gegeneraliseerd naar netwerksamenwerkingen in brede zin, maar zouden in vervolgonderzoek wel als verklaringen voor bepaalde verschijnselen kunnen worden gebruikt.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de semigestructureerde interviews besproken. Allereerst zullen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector worden beschreven. Hieruit zal blijken hoe deze netwerksamenwerkingen zijn ingericht en in hoeverre de netwerkeigenschappen uit het conceptueel model hierbinnen zijn herkend, waarmee een antwoord op deelvraag 1 wordt ontwikkeld. Vervolgens zal worden beschreven hoe de betrokken partijen naar de duurzaamheid van het desbetreffende netwerk kijken; hiermee wordt deelvraag 2 beantwoord. Binnen dit hoofdstuk zijn alle uitspraken gebaseerd op de 19 semigestructureerde interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen. Mocht er sprake zijn van een andere bron, wordt dit duidelijk aangegeven.

### 4.1 Beschrijving PAOS

#### 4.1.1 Doel, omvang en oorsprong

Het PAOS is een netwerksamenwerking waarin verschillende publieke- en private partijen werken aan het tegengaan van ondermijning op en rond luchthaven Schiphol. De hoofddoelstelling van het programma luidt: *“Een afname van de ondermijnende criminaliteit middels het versterken van de integrale aanpak op de luchthaven Schiphol door middel van implementatie en borging van publiek-privaat gedragen maatregelen tot 31 december 2023”* (NH Samen Veilig, z.d.).

De deelnemende partijen zijn de Belastingdienst, Douane, Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst (FIOD), gemeente Haarlemmermeer, Koninklijke Marechaussee, Openbaar Ministerie, Politie, Regionaal Informatie- en Expertise Centrum (RIEC) Noord-Holland, KLM Royal Dutch Airlines en Schiphol Group, waarvan de laatste twee privaat zijn. Vanwege deze grote hoeveelheid aan partijen wordt het netwerk door een respondent als complex en omvangrijk beschreven.

In 2020 werd het onderzoeksrapport ‘Ondermijning op en rond luchthaven Schiphol’ gepubliceerd. Volgens de respondenten heeft dit ervoor gezorgd dat de ernst van de problematiek door alle partijen werd ingezien en er is besloten om hier een apart programma voor op te richten. Hoewel deze partijen rondom Schiphol al jarenlang samenwerken, is het PAOS toch een jonge netwerksamenwerking te noemen. Het werken volgens de huidige programmavorm is namelijk in augustus 2021 van start gegaan. Een respondent geeft aan: *“Het is redelijk jonge netwerksamenwerking die haar positie binnen de oudere en bestaande structuren moet vinden.”* Volgens de respondenten is het netwerk dus nog volop in ontwikkeling.

#### 4.1.2 Vertrouwen

Zoals uit het voorgaande citaat blijkt, moet het PAOS haar positie binnen de oudere en bestaande structuren vinden. De samenwerking op Schiphol kent namelijk een lange geschiedenis; al sinds 2006 werken verschillende betrokken publieke en private partijen samen in de structuur van 'Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol' (BPVS). De respondenten geven aan dat deze jarenlange samenwerking heeft bijgedragen aan de hoge mate van onderling vertrouwen en goede relaties waar binnen het huidige programma sprake van is. Zo vindt een respondent het volgende de samenwerking kenmerken: *“Dat is dat je elkaar al kent, vanuit het verleden. Vanuit de BPVS-structuur. Dat is dat je een bepaalde relatie met elkaar al hebt opgebouwd. En dat is gewoon heel erg belangrijk. Je moet elkaar ook kunnen vertrouwen.”* Een andere respondent merkt op dat het onderlinge vertrouwen de laatste jaren is gegroeid: *“En daar merk ik wel zeker de laatste jaren een omslag in, dat men elkaar steeds meer begint te vertrouwen en dat men steeds meer begint te beseffen dat we elkaar gewoon nodig hebben om de beste aanpak op ondermijning te kunnen neerleggen.”* Bovendien geven alle respondenten aan dat ze positief naar de samenwerking kijken en deze als prettig ervaren. Er is volgens hen sprake van een open cultuur, toegewijde partijen en veel respect en begrip voor elkaar. Zo geeft een respondent het volgende aan over hoe hij de samenwerking ervaart: *“Ja positief dus. En ik kom allemaal mensen tegen die heel toegewijd zijn en ook respectvol naar elkaar toe, weten welke taken en bevoegdheden organisaties hebben.”* Tot slot zegt een andere respondent het volgende over onderlinge positieve verwachtingen: *“En doordat we, nou, fijne samenwerking hebben ook op persoonlijk gebied. Je kunt makkelijk iemand even bellen, of ‘hé, hoe moet ik dit oppakken?’. Dus ook op persoonlijk gebied werkt het prettig, ervaar ik.”*

Vertrouwen is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het toestaan van kwetsbaarheden op basis van relaties en onderlinge positieve verwachtingen over intenties en gedrag. Zoals uit voorgaande blijkt, geven de respondenten aan dat hier binnen het PAOS in hoge mate sprake van is.

### **4.1.3 Institutionaliserings**

Het PAOS kent een duidelijke organisatorische structuur. Het mandaat is belegd bij de Schiphol Driehoek Ondernijning, dit is een orgaan waarin bestuurders van de deelnemende partijen, aangevuld met het ministerie van Justitie & Veiligheid, vertegenwoordigd zijn. Deze driehoek is speciaal voor dit programma opgericht en is de formeel opdrachtgever van het PAOS. Daarnaast bestaat het Coördinatieoverleg Ondernijning Schiphol (COS) waarin de strategisch adviseurs van de deelnemende partijen samenkomen. Bovendien is er een programmteam van zes mensen die volledig aan het PAOS werken. Tot slot overlegt het PAOS met de Stuurgroep BPVS, de Stuurgroep Aanpak Ondernijning Noord-Holland en de Stuurgroep Mainports JenV met het oog op afstemming en verantwoording.

Naast een duidelijke organisatorische structuur, zijn er binnen het PAOS ook verschillende afspraken vastgelegd. Er is sprake van een plan van aanpak dat in gezamenlijkheid is opgesteld. Onder het plan van aanpak zit een uitvoeringsagenda waarin de verschillende doelstellingen en prioriteiten zijn beschreven. Bovendien wordt hierin per actiepunt beschreven wie de trekker is. Deze trekkers zijn verantwoordelijk voor het desbetreffende actiepunt en dienen hierover te rapporteren.

Uit voorgaande blijkt dat er binnen het PAOS sprake is van het formeel vastleggen van afspraken en regels, een duidelijke organisatorische structuur en een onderlinge verdeling van thema's. Op basis van de operationalisatie kan daarom worden gesteld dat er binnen het PAOS sprake is van een hoge mate van institutionalisering.

### **4.1.4 Leiderschap**

Binnen het PAOS is een programmamanager actief die verschillende rollen vervuld. Zo is de programmamanager aanspreekpunt voor alle partijen, voorzitter van het COS, onderdeel van de Schiphol Driehoek Ondernijning en deelnemer van de stuurgroep BPVS en het programmaoverleg Mainports JenV. Zij wordt hierbij ondersteund door het programmteam en vervult hiermee een verbindende rol. Naast deze rollen van de programmamanager zijn er binnen het netwerk meer leiderschapsrollen herkend. Binnen het programmteam zijn thema's verdeeld en is daardoor sprake van verschillende 'projectleiders'. Tot slot vervullen de bestuurders in de Schiphol Driehoek Ondernijning, als formeel opdrachtgevers van het PAOS, een belangrijke leiderschapsrol aangezien zij door middel van hun opdrachtgeverschap voor legitimiteit zorgen.

Gedeeld leiderschap is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de aanwezigheid van meerdere leiders die deze rol afwisselen, de samenwerking bevorderen en

obstakels helpen te overwinnen. Zoals uit voorgaande blijkt, zijn binnen het PAOS meerdere leiderschapsrollen herkend die door verschillende personen worden afgewisseld. Hoewel de programmamanager de belangrijkste leiderschapsrol lijkt te bekleden, vervullen de leden van het programmateam en de Schiphol Driehoek Ondernijning ook leiderschapsrollen waarmee de samenwerking in gezamenlijkheid wordt bevorderd en obstakels worden overwonnen. Binnen het PAOS lijkt dus sprake te zijn van een vorm van gedeeld leiderschap.

#### **4.1.5 Financiën**

Het PAOS beschikt over een specifiek budget dat rechtstreeks aan het netwerk wordt toegewezen. Op basis van jaarplannen is er sinds 2022 namelijk sprake van een structurele mainportfinanciering die vanuit het ministerie van JenV wordt toegekend. Hierdoor bestaat er geen onderlinge financiële afhankelijkheid tussen deelnemende partijen. Aangezien financiële onafhankelijkheid in dit onderzoek is geoperationaliseerd aan de hand van de beschikbaarheid van een specifiek toegewezen budget dat onafhankelijk is van individuele organisaties, kan worden gesteld dat het PAOS financieel onafhankelijk is.

#### **4.1.6 Wederzijdse afhankelijkheid**

Binnen het PAOS zijn de respondenten zich duidelijk bewust van de wederzijdse afhankelijkheid van deelnemende partijen. De respondenten geven aan dat *“je elkaar nodig hebt in de aanpak”* en de wens om in gezamenlijkheid te werken op Schiphol al heel lang bestaat. Zoals eerder aangehaald, wordt er rondom Schiphol al sinds 2006 door verschillende betrokken publieke en private partijen samengewerkt in de structuur van BPVS. Een respondent geeft aan: *“Dat wij al jaren binnen de BPVS-structuur gewend zijn om op deze manier met elkaar in overleg te zijn over de wederzijdse belangen, ook afzonderlijke belangen. Maar met elkaar een beeld hebben van waar we met elkaar naar toe willen en naar toe moeten.”* Volgens een respondent is iedereen bij het PAOS ervan doordrongen dat ondernijning integraal moet worden aangepakt: *“Ik ook denk dat iedereen er echt van doordrongen is dat het monodisciplinair dit fenomeen niet aan te pakken is en dat het dus echt integraal moet.”* Dit besef lijkt volgens een andere respondent nog steeds te groeien.

Wederzijdse afhankelijkheid is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het besef dat actoren elkaar nodig hebben om iets gedaan te krijgen. Zoals uit voorgaande blijkt, is de mate van het besef van wederzijdse afhankelijkheid binnen dit netwerk hoog.

## 4.2 Beschrijving Weerbare Sierteeltsector

### 4.2.1 Doel, omvang en oorsprong

De Weerbare Sierteeltsector is een netwerksamenwerking waarin publieke en private partijen werken aan het blijvend weerbaar maken van de sierteeltsector tegen ondermijnende criminaliteit. De doelstelling luidt: *“Het weerbaarder maken van de sierteeltsector in samenhang met de (weg)transportsector door het vormen van barrières tegen ondermijnende criminaliteit”* (Weerbare Sierteeltsector, 2022)<sup>2</sup>. De samenwerking is van start gegaan in augustus 2019 en is daarmee een relatief jonge netwerksamenwerking. De initiatiefnemers geven aan dat het veel tijd en energie heeft gekost om de problematiek bij de relevante actoren onder de aandacht te krijgen.: *“Helemaal in het begin was men nog totaal niet duidelijk wat het probleem was; waarom hier een samenwerking op moest komen.”* Ook bij deze netwerksamenwerking zorgde een onderzoeksrapport er uiteindelijk voor dat de ernst van de problematiek door alle partijen werd ingezien en is besloten om een samenwerking op te zetten. In januari 2021 is het onderzoeksrapport *Mainport in de tweede linie* gepubliceerd. Dit heeft volgens de respondenten als vliegwiel gefungeerd om de probleemerkenning bij de relevante actoren te realiseren: *“één van de belangrijkste ontwikkelingen die we in gang hebben gezet, is het initiëren van een onderzoek naar criminaliteit in de sector.”*

De respondenten geven aan dat er ondertussen veel partijen bij deze samenwerking zijn aangesloten. De private actor binnen deze samenwerking is de bloemenveiling Royal FloraHolland (RFH). De vertegenwoordigde publieke actoren zijn de gemeenten Westland, Katwijk, Aalsmeer en Uithoorn, de Politie (eenheden Den Haag en Amsterdam), het Openbaar Ministerie (parketten Den Haag en Amsterdam), de Regionale Informatie- en Expertise Centra (RIEC's) van Den Haag en Amsterdam-Amstelland en de Douane. Tot slot neemt de Belastingdienst deel onder RIEC-verband (Weerbare Sierteeltsector, z.d.).

Aangezien RFH verschillende locaties heeft en de samenwerking zich richt op de gehele sierteeltsector, is de Weerbare Sierteeltsector een omvangrijk, regio-overstijgend netwerk. Dit brengt uitdagingen op het gebied van informeren en afstemming met zich mee. Zo geeft een respondent het volgende aan: *“Maar het is ook heel complex omdat het vrij breed is over twee regio's heen; twee politieregio's, twee OM'en, twee RIECS. Plus echt heel lokaal hè, vier gemeenten. Royal FloraHolland, die natuurlijk een hele grote private partner is, die ook verspreid zit met eigenlijk de grootste vestiging ook in het Amsterdamse (...). Dus het is best ook wel een hele uitdaging om iedereen goed geïnformeerd te krijgen en allemaal dezelfde blik*

---

<sup>2</sup> Bron: 'Uitvoeringsagenda Weerbare Sierteeltsector 2022'. Niet publiekelijk toegankelijk.



*te hebben waar je heen wil.*” De omvang van de Weerbare Sierteeltsector maakt dat verschillende respondenten de Weerbare Sierteeltsector als een complex netwerk beschrijven.

Naast de uitdaging om iedereen goed geïnformeerd te krijgen en dezelfde blik te hebben, zorgt de interregionale focus ook voor versnipperde verantwoordelijkheid. Een respondent stelt: *“Ja, waar ik ook wel aan moet denken in dit netwerk, is door die bestuurlijke versnippering: wie is er dan verantwoordelijk? Omdat het zo’n groot probleem is, is weleens de vraag: wie ligt hier nu van wakker? Omdat je allemaal een deel van de verantwoordelijkheid hebt.”* De Bij de Weerbare Sierteeltsector mist het volgens een respondent *“een beetje aan een overkoepelende partij die individueel probleemeigenaar is.”*

#### **4.2.2 Vertrouwen**

De respondenten geven aan dat er binnen het netwerk sprake is van onderling vertrouwen. De samenwerking wordt positief ervaren en er is sprake van een open sfeer. Zo geeft een respondent aan: *“Dus ik ervaar de samenwerking met iedereen als ontzettend prettig: open communicatie, zeggen wat we ervan vinden. Iedereens meningen daar is ruimte voor, dus dat is allemaal fijn en positief.”* Bovendien is volgens de respondenten sprake van goede relaties en positieve verwachtingen op basis van deze relaties. Het volgende citaat, over hoe de samenwerking wordt ervaren, illustreert deze ervaring: *“Ik ervaar dat heel positief. Iedereen weet elkaar te vinden en als je zeg maar bij wijze spreken bij de verkeerde bent beland, dan zet iedereen zijn of haar netwerkje dan weer in, om vervolgens ja personen weer aan elkaar te koppelen. Dus ik vind het een hele prettige samenwerking.”* Echter, er wordt door een aantal respondenten wel gesproken van enig wantrouwen tussen de publieke partijen en de private partij. Een respondent geeft aan dat *“het publiek private karakter van de samenwerking het voor publieke partijen lastig maakt om de samenwerking vorm te geven.”* Voor publieke organisaties blijft het namelijk zoeken welke informatie je wel en niet met een private organisatie kan delen. Hoewel de private partij aan het begin voor haar positie heeft moeten vechten, geven zij aan dat ze een steeds gelijkwaardigere partner worden. Ondanks het nog in ontwikkeling zijnde vertrouwen tussen publiek en privaat, is er binnen dit netwerk weldegelijk sprake van onderling vertrouwen. Vertrouwen is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het toestaan van kwetsbaarheden op basis van relaties en onderlinge positieve verwachtingen over intenties en gedrag. Zoals uit voorgaande blijkt, geven verschillende respondenten aan dat hier binnen het netwerk in een bepaalde mate sprake van is.

### 4.2.3 Institutionaliserings

De respondenten geven aan dat binnen de samenwerking bepaalde afspraken zijn vastgelegd en er sprake is van een duidelijke organisatorische structuur. In december 2021 hebben alle deelnemende organisaties ingestemd met een manifest waarmee zij aangaven bereid te zijn om de samenwerking, die in 2019 is gestart, voort te zetten. Daarnaast is er sprake van een uitvoeringsagenda voor 2022 waarin een overzicht van de activiteiten inclusief budget en planning te vinden is (Weerbare Sierteeltsector, 2022). Het idee is om de komende jaren een uitvoeringsagenda te blijven opstellen. Hoewel deze documenten op een hoge mate van institutionalisering duiden, zijn er ook een aantal respondenten kritisch. Het manifest wordt door hen gezien als een stap in de goede richting, maar heeft in de praktijk geen formele status: *“Er is natuurlijk zo een manifest ondertekend. Waarin partners natuurlijk aangegeven dat iedereen bereid is om, nou ja, de samenwerking aan te gaan. Maar dat betekent nog niet natuurlijk in de praktijk, dat dat ook op het niveau gebeurt dat iedereen zou willen bijvoorbeeld.”* Volgens de respondenten is het manifest slechts een intentieverklaring, aangezien er geen consequentie is zodra een organisatie niet deelneemt. Ook de uitvoeringsagenda mag volgens hen nog een stuk concreter. Momenteel is er een overzicht van de geplande activiteiten te vinden, maar wordt er volgens verschillende respondenten onvoldoende concreet wat er van de deelnemende organisaties wordt verwacht. Een respondent geeft aan dat het nodig is om een vraag concreet te maken voordat zij er in haar eigen organisatie mee aan de slag kan gaan.

Binnen het netwerk is een duidelijke organisatorische structuur aanwezig. Allereerst is er een Operationeel Coördinatieteam (OCT) actief. Dit team, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende deelnemende organisaties en enkele externe personeelsleden, overlegt regelmatig en is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en aansturing van de uitvoer. Het mandaat om grote, richtinggevende beslissingen te nemen is belegd bij een stuurgroep die de 'Sierteelttafel' wordt genoemd. Hierin zijn de bestuurders van alle aangesloten partijen vertegenwoordigd. Deze stuurgroep komt vier keer per jaar samen en besluit op dat moment in gezamenlijkheid over de koers van de samenwerking.

Institutionalisering is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het formeel vastleggen van afspraken en regels, de aanwezigheid van een organisatorische structuur en een onderlinge verdeling van thema's. Aangezien er in het manifest en de uitvoeringsagenda verschillende afspraken zijn vastgelegd en er sprake is van een duidelijke organisatorische structuur, is er binnen dit netwerk zeker sprake van een bepaalde mate van institutionalisering. Echter, de kritische blik op het manifest en de wens om de uitvoeringsagenda verder te

concretiseren, laat zien dat er volgens sommige respondenten nog geen sprake is van volledige institutionalisering.

#### **4.2.4 Leiderschap**

Binnen het netwerk is een programmamanager actief die volgens de respondenten verschillende rollen heeft. Dit is volgens hen om de doelstelling en visie te waarborgen, het overzicht te behouden, het voortouw te nemen, vooruit te kijken, de partijen continu aan elkaar te verbinden en de bestuurders in de stuurgroep met elkaar in balans te houden. Naast deze rollen van de programmamanager, zijn er binnen het netwerk meer leiderschapsrollen herkend. De beslissingsbevoegdheid ligt namelijk bij de stuurgroep. Deze formele leiders zorgen in gezamenlijkheid voor de legitimiteit van het netwerk. Daarnaast is er binnen het OCT ook sprake van bepaalde leiderschapsrollen; sommige leden van het OCT hebben dan ook specifieke taken. Een respondent geeft het aan: *‘Ik denk, binnen het OCT moet ook leiderschap getoond worden, maar dan is het niet leiderschap in de zin van ik ben de baas over jou. Of ik mag de uiteindelijke beslissing maken, maar hè... dan zit je meer op vormen van dienend leiderschap en verbindend leiderschap.*

Gedeeld leiderschap is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de aanwezigheid van meerdere leiders die deze rol afwisselen, de samenwerking bevorderen en obstakels helpen te overwinnen. Zoals uit voorgaande blijkt, zijn binnen de Weerbare Sierteeltsector meerdere leiderschapsrollen herkend die door verschillende personen worden afgewisseld. Hoewel ook hier de programmamanager de belangrijkste leiderschapsrol lijkt te bekleden, vervullen de leden van de stuurgroep en het OCT ook leiderschapsrollen waarmee de samenwerking in gezamenlijkheid wordt bevorderd en obstakels worden overwonnen. Binnen de Weerbare Sierteeltsector lijkt dus sprake te zijn van een vorm van gedeeld leiderschap.

#### **4.2.5 Financiën**

De Weerbare Sierteeltsector beschikt, net als het PAOS, over een specifiek budget dat rechtstreeks aan het netwerk wordt toegewezen. Hoewel de financieringsstructuur voorheen een stuk complexer was, is er sinds 2022 sprake van structurele mainportfinanciering die vanuit het ministerie van JenV op basis van jaarplannen wordt toegekend. Een respondent geeft aan: *‘En dan zitten we nu met de situatie dat we van de versterkingsgelden onder het RIEC overgaan naar de mainportgelden onder JenV. Dus dan gaan we direct ook verantwoording afleggen aan JenV.’* Doordat het geld vanuit het ministerie van JenV direct aan het netwerk wordt toegewezen, is er geen sprake van onderlinge financiële afhankelijkheid tussen deelnemende partijen. Aangezien financiële onafhankelijkheid in dit onderzoek is geoperationaliseerd aan de

hand van de beschikbaarheid van een specifiek toegewezen budget dat onafhankelijk is van individuele organisaties, kan worden gesteld dat het netwerk financieel onafhankelijk is.

#### **4.2.6 Wederzijdse afhankelijkheid**

Binnen de Weerbare Sierteeltsector zijn de deelnemende organisaties zich er volgens de respondenten duidelijk van bewust dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Aangezien alle organisaties beschikken over andere bevoegdheden, hebben ze elkaar hard nodig om ondermijning in de sierteeltsector te bestrijden. De volgende twee citaten illustreren dit besef: *‘Want als iedereen vanuit zijn eigen bevoegdheden, of kwaliteit of kennis en kunde... ja je kan dat niet solistisch doen. Daar ben je gewoon niet voldoende voor uitgerust.’* En *‘Met name die publiek private samenwerking... Dat houdt ook nooit meer op namelijk, want hoe je het ook keert of draait, je blijft elkaar nodig hebben.’*

Wederzijdse afhankelijkheid is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het besef dat actoren elkaar nodig hebben om iets gedaan te krijgen. Zoals uit de citaten blijkt, is de mate van het besef van wederzijdse afhankelijkheid binnen dit netwerk hoog.

#### **4.3 Tussenconclusie**

In deze paragraaf wordt deelvraag 1 aan de hand van paragraaf 4.1 en 4.2 beantwoord. Deelvraag 1 luidde: *‘Hoe zijn de netwerksamenwerkingen van mainports luchthaven Schiphol en de sierteeltsector ingericht en welke netwerkeigenschappen zijn hierbinnen te herkennen?’*

Het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector kennen veel raakvlakken. Allereerst zijn het beiden relatief jonge netwerksamenwerkingen. Het doel van de netwerken komt op grote lijnen overeen; namelijk het tegengaan van ondermijning op de desbetreffende mainport. Daarnaast heeft een onderzoeksrapport bij beide samenwerkingen als katalysator gewerkt. Ook zijn er overeenkomsten in de deelnemende partijen. Een verschil tussen de netwerken is de omvang. Hoewel het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector door respondenten van beide samenwerkingen als complex en omvangrijk worden beschreven, is de Weerbare Sierteeltsector omvangrijker vanwege de interregionale focus. Dit brengt voor de Weerbare Sierteeltsector extra uitdagingen met zich mee.

In beide netwerken is sprake van onderling vertrouwen en institutionalisering, maar de mate waarin lijkt voor beide netwerkeigenschappen bij het PAOS hoger te liggen. De organisatorische structuur kent veel overeenkomsten; bij beide netwerken is bijvoorbeeld sprake van een programmamanager, programmateam en een stuurgroep waarbij het mandaat is belegd. Het besef van wederzijdse afhankelijkheid is bij zowel het PAOS als de Weerbare Sierteeltsector sterk aanwezig. Bovendien lijkt er binnen zowel het PAOS als de Weerbare

Sierteeltsector sprake te zijn van een vorm van gedeeld leiderschap. Tot slot kennen de netwerken dezelfde financieringsvorm en zijn beide netwerken financieel onafhankelijk.

#### **4.4 Netwerk duurzaamheid**

In deze paragraaf zal worden beschreven hoe de respondenten van de betrokken partijen naar de duurzaamheid van het desbetreffende netwerk kijken, waarmee een antwoord op deelvraag 2 wordt ontwikkeld. Voordat dit wordt beschreven, is het van belang om te bekijken of het beeld van netwerk duurzaamheid van de respondenten overeenkomt met de manier waarop netwerk duurzaamheid in dit onderzoek is geoperationaliseerd. Hierdoor kan namelijk worden vastgesteld of het beoogde is gemeten en dit zegt vervolgens wat over de interne validiteit. Netwerk duurzaamheid is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het continueren dan wel evolueren van netwerkrelaties in de afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking.

##### **4.4.1 Percepties netwerk duurzaamheid**

De opvattingen van de respondenten over netwerk duurzaamheid komen in grote lijnen overeen met de manier waarop netwerk duurzaamheid in dit onderzoek is geoperationaliseerd. Het continueren van netwerkrelaties in afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking wordt door vier afzonderlijke respondenten benoemd. Zo stelt een respondent: *“Ik vind het een duurzaam netwerk als de samenwerking zo is ingericht dat het vanzelfsprekend is dat er activiteiten plaatsvinden vanuit dat netwerk, door dat netwerk, met dat netwerk.”* De andere respondent sluit zich hierbij aan: *“Nou duurzaam is niet alleen de momenten dat je met elkaar moet overleggen volgens je agenda, maar ook daarbuiten elkaar opzoekt. Dan ben je duurzaam bezig.”* De respondenten geven hiermee aan dat een netwerk voor hen duurzaam is wanneer activiteiten en netwerkrelaties vanzelfsprekend continueren.

Het evolueren van netwerkrelaties in afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking wordt door zes afzonderlijke respondenten benoemd. Zo vertelt een respondent het volgende over wat zij onder een duurzaam netwerk verstaat: *“Een netwerk die de kenmerken heeft om flexibel te zijn, zeg maar op wat nodig is. Uiteraard ook duurzaamheid ook in tijd, hè? Dus dat dat wel op die manier ingericht is dat die wat langer kan blijven bestaan. Belangrijker nog vind ik eigenlijk inderdaad van duurzaam; kijk nu is het heel intensief, maar stel dat we het allemaal - of allemaal een groot deel - goed onder controle hebben, dan kan je daar natuurlijk een beetje wat minder tijd in investeren.”* De respondent geeft hiermee aan een netwerk duurzaam te vinden zodra er ook ruimte is om de intensiteit te verlagen wanneer het netwerk zo is ontwikkeld dat hier minder noodzaak toe is, wat duidt op het evolueren van

netwerkrelaties in afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking. Een respondent sluit zich hierbij aan: *“Ultiem ben je duurzaam als je op een gegeven moment er gewoon bent en de goede dingen kan blijven doen. En of dat nou is geborgd in de staande organisaties of aanjagend vanuit een aparte entiteit. Je moet nodig blijven en zolang je nodig blijft is het goed dat je bestaat, op het moment dat je niet meer nodig bent, moet je ook in staat zijn om te zeggen, dit was het dan en het gaat nu verder. Onze doelen zijn behaald, maar we blijven met zijn allen binnen onze eigen organisatie diezelfde dingen doen, want dit netwerk als entiteit is niet meer nodig.”* Ook dit citaat duidt op het evolueren van netwerkrelaties in afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking.

Naast het continueren en evolueren van netwerkrelaties in de specifieke afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking, hebben de respondenten tevens andere beelden bij netwerk duurzaamheid. Allereerst vinden een aantal respondenten een netwerk duurzaam wanneer het netwerk flexibel is: *“Een duurzaam netwerk is gewoon eentje die dus mee kan bewegen, zeg maar op wat gebeurt er nou zeg maar in de maatschappij en bij onszelf. En wat is nodig; dus dat je daarop mee kunt bewegen.”*

Bovendien zien sommige respondenten netwerk duurzaamheid als het continueren van een netwerk in het algemeen: *“In mijn beleving is duurzaam iets wat de komende jaren nog mee kan.”* Een andere respondent zegt hierover: *“Duurzaam roept bij mij iets op voor langdurig en geborgd.”* Veel respondenten sluiten zich bij het tweede deel van voorgaand citaat aan. Zij stellen dat een netwerk duurzaam is zodra er, zowel binnen het netwerk zelf als binnen de deelnemende organisaties, voldoende is ‘geborgd’: *“Een duurzaam netwerk is een netwerk wat geborgd is. Wat niet per se van mensen afhankelijk is, maar wel dat je de juiste mensen binnen een organisatie weet te bereiken die er om gaan.”* Het beeld dat een netwerk duurzaam is zodra het persoonsonafhankelijk is geworden, wordt onder de respondenten breed gedragen. Deze ontwikkeling zou kunnen duiden op het evolueren van netwerkrelaties in afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking, zoals netwerk duurzaamheid in dit onderzoek onder andere is geoperationaliseerd.

Hoewel er verschillende beelden over netwerk duurzaamheid bij de respondenten leven, lijken deze wel dicht bij de operationalisatie binnen dit onderzoek te komen. Veel respondenten koppelen netwerk duurzaamheid namelijk aan het continueren of evolueren van een netwerk. Ondanks dat er slechts acht afzonderlijke respondenten zijn die hier specifiek aan toevoegen dat het voor hen duurzaam is zodra dit gebeurt in afwezigheid van activerende factoren voor samenwerking, kan vanwege de veelvuldige koppeling met continueren en evolueren wel

worden geconcludeerd dat het beeld van de respondenten over netwerk duurzaamheid in grote lijnen met de operationalisatie binnen dit onderzoek overeenkomt.

#### **4.4.2 Netwerk duurzaamheid PAOS**

De respondenten van het PAOS zijn positief, maar enigszins verdeeld over de duurzaamheid van het netwerk. Die respondenten geven aan dat ze er alle vertrouwen in hebben dat het netwerk duurzaam gaat worden, maar dit proces dus nog wel in ontwikkeling is. Daarentegen geven twee respondenten aan het netwerk op dit moment al duurzaam te vinden.

De drie respondenten die aangeven dat de netwerk duurzaamheid nog in ontwikkeling is, stellen dat de randvoorwaarden om duurzaam te worden aanwezig zijn en er belangrijke stappen zijn gezet. Echter, aangezien het PAOS nog tot 31 december 2023 in de programmaperiode zit, is er volgens twee respondenten nog altijd sprake van een bepaalde tijdelijkheid en moeten er ook nog bepaalde stappen worden gezet: *“Ik denk dat we daar nog niet ver genoeg voor zijn. Dat het echt uit zichzelf een duurzame omgeving zou blijven.”* Deze respondenten geven aan dat een randvoorwaarde voor duurzaamheid van het PAOS is dat er voldoende politieke steun voor de aanpak van ondermijning blijft bestaan, maar gaan hiervan uit en denken dat het netwerk over vijf tot tien jaar nog zal bestaan. Dit kan volgens hen in allerlei vormen zijn, aangezien het ook zodanig geïmplementeerd kan zijn dat een netwerk als losse entiteit overbodig is geworden. De derde respondent heeft er ook alle vertrouwen in dat het netwerk duurzaam zal worden aangezien het volgens hem al persoonsafhankelijk is, maar ziet het boeken van resultaten nog wel als voorwaarde om het netwerk uiteindelijk in stand te houden.

De twee respondenten die aangeven het netwerk momenteel al duurzaam vinden, hebben hier verschillende redenen voor. De eerste respondent vindt het PAOS een voorzetting van hoe er al jaren in de BPVS-structuur wordt gewerkt. Volgens hem kan het netwerk zo ontwikkelen dat het niet meer nodig is om in de huidige vorm bij elkaar te blijven, maar zal het netwerk nooit meer verdwijnen. De tweede respondent vindt het netwerk duurzaam *“omdat we elkaar heel makkelijk weten te vinden, ook buiten de overleggen of buiten de overlegstructuren.”*

#### **4.4.3 Netwerk duurzaamheid Weerbare Sierteeltsector**

De respondenten van de Weerbare Sierteeltsector zijn erg eensgezind over hoe zij de netwerk duurzaamheid ervaren. Alle respondenten van de Weerbare Sierteeltsector geven namelijk aan dat het netwerk goed op weg is om duurzaam te worden, maar het op dit moment nog niet volledig duurzaam is. Het netwerk is volgens hen namelijk nog volop in ontwikkeling. Een

respondent zegt hierover: *“Ik denk dat we goed op schema liggen, maar we hebben nog niet alle vinkjes behaald waarmee we kunnen zeggen, het is nu blijvend duurzaam. Maar het is ook niet alsof we vinkjes gemist hebben tot nu toe, dus het is niet dat het niet goed gaat komen. We liggen gewoon op schema, maar ja, we zijn er nog niet.”* Volgens de respondenten zijn er veel goede stappen richting netwerk duurzaamheid gezet; voorbeelden daarvan zijn het aanstellen van het OCT en het ondertekenen van het manifest in december 2021. Aangezien dit soort stappen zijn gezet en het programma goed is opgebouwd, geven de respondenten aan dat de Weerbare Sierteeltsector zeker de potentie heeft om een duurzaam netwerk te worden.

Het merendeel van de respondenten geeft dan ook aan dat zij verwachten dat het netwerk over vijf tot tien jaar nog zal bestaan. Veel respondenten verwachten wel dat het netwerk tegen die tijd een andere vorm zal hebben: *“Dus ik denk zeker dat het bestaat, maar ik denk ook zeker dat het niet zo eruit ziet als dat het er nu uitziet.”* Zo zou het netwerk volgens de respondenten bijvoorbeeld zo goed ingebed kunnen zijn dat samenwerking in deze vorm niet meer nodig is, of zou het netwerk zich juist kunnen uitbreiden door te focussen op de gehele transportsector. Een randvoorwaarde voor de duurzaamheid van de Weerbare Sierteeltsector is volgens de respondenten, net als bij het PAOS, dat er voldoende politieke steun en daarmee prioritering voor de aanpak van ondermijning blijft bestaan. Aangezien ondermijning voorlopig nog niet is opgelost en de aanpak van ondermijning een lange adem vergt, gaan de respondenten er wel vanuit dat er aan deze randvoorwaarde zal worden voldaan.

#### **4.5 Tussenconclusie**

In deze paragraaf wordt deelvraag 1 aan de hand van paragraaf 4.4 beantwoord. Deelvraag 2 luidde: *“Hoe wordt de netwerk duurzaamheid door de betrokken partijen ervaren?”*

De ervaringen van de respondenten van het PAOS lopen uiteen. Twee respondenten ervaren het PAOS op dit moment namelijk als een duurzaam netwerk, terwijl de drie andere respondenten het netwerk nog niet als volledig duurzaam ervaren. Deze respondenten hebben er overigens wel alle vertrouwen in dat het PAOS duurzaam zal worden, aangezien de randvoorwaarden hiervoor aanwezig zijn en er al belangrijke stappen zijn gezet. De respondenten van het PAOS kijken dus optimistisch tegen de duurzaamheid van het netwerk aan.

De respondenten van de Weerbare Sierteeltsector zijn eensgezind over de duurzaamheid van dit netwerk. Zij ervaren het netwerk op dit moment nog niet als volledig duurzaam. Het netwerk is namelijk nog volop in ontwikkeling. Aangezien er wel al veel goede stappen in de richting van een duurzaam netwerk zijn gezet en het programma goed is opgebouwd, vinden de



respondenten dat de Weerbare Sierteelt wel de potentie heeft om een duurzaam netwerk te worden.

Al met al zijn er bij het PAOS twee respondenten die het netwerk als duurzaam ervaren, maar zijn er ook drie respondenten die hier anders naar kijken. Deze respondenten hebben er wel alle vertrouwen in dat het PAOS duurzaam gaat worden. Bij de Weerbare Sierteeltsector zijn er nog geen respondenten die het netwerk als duurzaam ervaren, maar vinden zij wel dat het netwerk de potentie heeft om duurzaam te worden. Aangezien er bij het PAOS al een aantal respondenten zijn die het netwerk als duurzaam ervaren en er daar niet wordt gesproken over de 'potentie' om duurzaam te worden, lijken de respondenten van het PAOS netwerk duurzaamheid in iets hogere mate te ervaren dan de respondenten van de Weerbare Sierteeltsector. Mogelijke verklaringen voor deze constatering en het verschil in de mate van onderling vertrouwen en institutionalisering volgt in hoofdstuk 5 door de twee netwerken hier met elkaar te vergelijken.

## 5. Analyse

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd welke rol de netwerkeigenschappen van het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector bij de netwerk duurzaamheid van deze samenwerkingen spelen. Hiermee wordt een antwoord op deelvraag 3 ontwikkeld. Hoewel uit paragraaf 4.4 bleek dat beide netwerken door de respondenten nog niet als volledig duurzaam worden gezien, zijn de belangrijkste stappen wel gezet en is er aan de respondenten gevraagd wat hierbinnen belangrijk is geweest. Bovendien is gevraagd wat er volgens hen nog moet gebeuren om volledig duurzaam te worden. Op basis van deze inzichten is deze analyse opgebouwd. Binnen dit hoofdstuk zijn alle uitspraken gebaseerd op de 19 semigestructureerde interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen. Naast de verwachte netwerkeigenschappen uit het conceptueel model, is er binnen dit hoofdstuk ook ruimte voor alternatieve verklaringen die hierbinnen naar voren zijn gekomen. Voor de alternatieve verklaringen zijn netwerkeigenschappen geselecteerd die in de interviews het sterkst naar voren kwamen. Een overzicht van alle codes is te vinden in het codeerschema in bijlage 4.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden de verschillende netwerkeigenschappen bewust op een andere volgorde behandeld dan in het theoretisch kader. Hoewel op basis van de theorie al werd verwacht dat alle netwerkeigenschappen met elkaar samenhangen, blijkt uit de analyse dat hier daadwerkelijk sprake van is. Hierdoor is het logischer om de netwerkeigenschappen op een bepaalde volgorde te behandelen. Per netwerkeigenschap wordt besproken of 1) de verwachting op basis van de theorie al dan niet wordt bevestigd of dat er sprake is van een alternatieve verklaring 2) wat bijdraagt aan een hoge mate van de desbetreffende netwerkeigenschap en 3) of de netwerkeigenschap het kleine verschil in ervaren netwerk duurzaamheid tussen de netwerken zou kunnen verklaren.

### 5.1 Vertrouwen

De eerste netwerkeigenschap die volgens de theorie aan netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen, is het onderling vertrouwen. Deze verwachting wordt door zo goed als alle respondenten bevestigd. Onderling vertrouwen lijkt voor hen namelijk een basisvoorwaarde voor samenwerking, en daarmee netwerk duurzaamheid, te zijn: *“Dat is volgens mij in alle samenwerking zo. Als op een gegeven moment een partij gewoon zelf de afspraken niet nakomt, dan doet de rest voor niks werk, dus ik denk dat het wel gewoon een basis is voor alle samenwerking, vertrouwen, en dus ook voor duurzaamheid.”* Verschillende respondenten geven zelfs aan dat dit voor hen de belangrijkste voorwaarde is om tot netwerk duurzaamheid te komen, aangezien een netwerk zonder vertrouwen niet gevormd kan worden. Dit is in lijn

met de literatuur waaruit bleek dat onderling vertrouwen één van de principes is waarop netwerksamenwerking zijn gebaseerd. Belangrijke aspecten om het onderling vertrouwen op te bouwen en te onderhouden zijn volgens de respondenten het investeren in wederzijds begrip en het afstemmen van communicatie uitingen. Door te investeren in wederzijds begrip leert men de mogelijk- en onmogelijkheden van elkaar kennen, waardoor de juiste verwachtingen naar elkaar ontstaan. Het afstemmen van communicatie uitingen zorgt er onder andere voor dat de betrokken partijen elkaar niet verassen in externe woordvoering, waardoor het vertrouwen in stand blijft.

Zoals uit hoofdstuk 4 bleek, is bij zowel het PAOS als de Weerbare Sierteeltsector sprake van onderling vertrouwen. Bij het PAOS werken de deelnemende partijen al jarenlang samen in de BPVS-structuur. Hierdoor heeft het onderling vertrouwen bij dit netwerk erg lang kunnen groeien en dit zou een reden kunnen zijn waarom de mate van onderling vertrouwen en ervaren netwerk duurzaamheid hier wat hoger ligt dan bij de Weerbare Sierteeltsector. Bij de Weerbare Sierteeltsector was vanwege het interregionale karakter namelijk geen sprake is van een historische samenwerking, waardoor er nog geen vertrouwensbasis lag. Ondanks dat de respondenten van de Weerbare Sierteeltsector aangeven dat er weldegelijk sprake is van onderling vertrouwen, werd hier aangegeven dat er nog enig wantrouwen tussen de publieke en private partijen bestaat. Zo geeft een respondent van de Weerbare Sierteeltsector aan *“dat mijns inziens in deze samenwerking daar nog veel werk aan de winkel is. Vertrouwen onderling, vooral vertrouwen in private partijen die meedoen in een publiek private samenwerking.”* Dit verschijnsel werd door geen enkele respondent van het PAOS benoemd. Dit verschil zou wellicht verklaard kunnen worden door de historische samenwerking waar binnen het PAOS sprake van is. Een respondent van het PAOS geeft namelijk aan dat het onderling vertrouwen op dit moment erg hoog is, maar dit een paar jaar geleden anders was: *“Ja op dit dossier is dat echt goed op dit moment. Hebben we wel echt heel hard aan moeten werken, want had jij mij 6 jaar geleden geïnterviewd had je een ander verhaal van me gekregen.”* Het lijkt er dus op dat het opbouwen van onderling vertrouwen tijd vergt. De respondenten benadrukken dan ook dat het van belang is om het onderling vertrouwen actief te onderhouden: *“En daarin zie je, in zo’n publiek private samenwerking, dat vertrouwen dat dat een onderwerp is wat iedere dag aandacht nodig heeft en verdiend.”*

## 5.2 Wederzijdse afhankelijkheid

De tweede netwerkeigenschap die volgens de theorie aan netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen, is het besef van wederzijdse afhankelijkheid. Deze verwachting wordt door de meerderheid van de respondenten bevestigd. Dit besef lijkt, net als onderling vertrouwen, een basisvoorwaarde voor samenwerking te zijn. De aanwezigheid van het besef van wederzijdse afhankelijkheid heeft er onder andere voor gezorgd dat de partijen zijn gaan samenwerken: *“En toen is dat samenwerkingsverband gezocht (...) omdat we toch wel zien dat we een gezamenlijke uitdaging hebben”*. Dit besef moet volgens de respondenten gedurende de samenwerking blijven bestaan om uiteindelijk duurzaam te worden: *“Want het elkaar nodig hebben moet ook gevoeld blijven worden. En dat klinkt een beetje raar, hè? Maar als je met elkaar niet bezig blijft, dan ebt verbinding weg, ebt het vertrouwen weg en gebeuren er ook geen zichtbare samenwerkende activiteiten waarmee er ook minder de urgentie wordt gevoeld om echt ook samen te werken.”* Zonder het besef van wederzijdse afhankelijkheid zal het netwerk volgens de respondenten dus niet continueren. Dit komt overeen met de literatuur waaruit bleek dat wederzijdse afhankelijkheid hetgeen is wat organisaties bij elkaar brengt en dus ook kan houden.

Een belangrijk aspect om het besef van wederzijdse afhankelijkheid te realiseren is het verdiepen in elkaars bevoegdheden in de aanpak van ondermijning: *“Dat is eigenlijk een continu proces dat je elkaar goed leert kennen en dat je elkaar wel heel hard nodig hebt. Want we hebben allemaal natuurlijk verschillende bevoegdheden en ja de ondermijning, die gaat dwars door alle grenzen heen.”* Aangezien uit hoofdstuk vier bleek dat de mate van het besef van wederzijdse afhankelijkheid zowel bij het PAOS als de Weerbare Sierteeltsector sterk aanwezig is, kan het kleine verschil in de ervaren netwerk duurzaamheid tussen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector niet worden verklaard aan de hand van deze netwerkeigenschap.

## 5.3 Steun

De derde netwerkeigenschap die volgens de respondenten aan netwerk duurzaamheid bijdraagt, is de steun voor het netwerk. Dit is de eerste alternatieve netwerkeigenschap die in de interviews naar voren is gekomen, maar op basis van het theoretisch kader dus niet werd verwacht. De steun voor het netwerk gaat zowel over interne steun van betrokken organisaties als externe steun van het ministerie van JenV. Volgens de respondenten is het voor netwerk duurzaamheid erg belangrijk dat bestuurders van de deelnemende organisaties en het ministerie van JenV voor de lange termijn steun en daarmee commitment aan het netwerk uitspreken: *“Er moet commitment vanuit hogere hand zijn om het te kunnen doen.”* Door deze prioritering komen volgens de respondenten namelijk structurele middelen en vervolgens institutionalisering tot stand, wat ook erg belangrijk is om tot een duurzaam netwerk te komen (zie paragraaf 5.5 en 5.6). Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat de keuze om intensief met de problematiek van

het netwerk aan de slag te gaan binnen haar organisatie grotendeels is ingegeven doordat de problematiek door het ministerie van JenV werd geprioriteerd. Sinds 2022 is er namelijk sprake van een structurele mainportaanpak vanuit het ministerie van JenV: *“Nou kijk naar de mainport aanpak hè die nu in de maak is. Dat is natuurlijk een hele belangrijke, want dan weten we dus in ieder geval van dan blijft de overheid er ook commitment aan afgeven voorlopig.”*

Om de benodigde steun bij de betrokken organisaties en het ministerie van JenV te realiseren, is het volgens de respondenten belangrijk om aandacht voor de probleemerkenning te hebben. Toen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector werden opgebouwd, was er namelijk nog geen sprake van steun. Beide netwerken hebben toen erg veel tijd in de probleemerkenning geïnvesteerd door een extern onderzoek naar de problematiek te laten uitvoeren. Zoals uit hoofdstuk vier bleek, heeft dit ervoor gezorgd dat de ernst van de problematiek door de betrokken actoren werd ingezien en er steun voor de aanpak ontstond.

Hoewel er op basis van het theoretisch kader niet werd verwacht dat deze netwerkeigenschap een rol bij netwerk duurzaamheid zou spelen, is er binnen de literatuur wel steun voor deze alternatieve verklaring. Molenveld et al. (2021) stellen namelijk dat steun voor netwerken nodig is om de samenwerking te starten en verduurzamen. Volgens hen draagt brede steun bij aan het opbouwen van vertrouwen en legitimiteit en is dit commitment essentieel voor een goed functionerende samenwerking (Molenveld et al., 2021). De reden dat deze netwerkeigenschap niet in het theoretisch kader van dit onderzoek is meegenomen, wordt besproken in de discussie.

Aangezien er niet actief naar de rol van steun is gevraagd en steun bij beide netwerken aanwezig lijkt te zijn omdat zowel het PAOS als de Weerbare Sierteeltsector zijn geprioriteerd in de structurele mainportaanpak van het ministerie van JenV, kan het kleine verschil in de ervaren netwerk duurzaamheid tussen deze netwerken niet worden verklaard aan de hand van deze netwerkeigenschap. Deze analyse toont wel aan dat steun in de praktijk toch een rol bij netwerk duurzaamheid lijkt te spelen.

#### **5.4 Gedeeld leiderschap**

De vierde netwerkeigenschap die volgens de theorie aan netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen, is gedeeld leiderschap. Deze specifieke verwachting wordt niet door de respondenten bevestigd. De respondenten benoemen namelijk slechts twee van de vier geoperationaliseerde leiderschapsrollen. Bovendien is er één aanvullende leiderschapsrol die volgens hen aan netwerk duurzaamheid zou bijdragen.

Allereerst geven de respondenten, in lijn met de inzichten uit paragraaf 5.3, aan dat steun

en prioritering vanuit de leiding erg belangrijk is. Zo stelt een respondent: *“Het is net zo lang duurzaam, als dat de hoge leiding het belangrijk vindt.”* Dit komt overeen met de rol van *sponsor* die in de theorie naar voren kwam. Een *sponsor* is namelijk een leider die middelen en legitimiteit kan realiseren op basis van politieke autoriteit. De sponsor speelt dus een belangrijke rol bij het tot stand brengen van een budget en het institutionaliseren, wat in paragraaf 5.5 en 5.6 naar voren komt. Ten tweede geven de respondenten aan dat het belangrijk is dat er een aanjager binnen het netwerk aanwezig is die vanaf de start voor de samenwerking gaat staan. Dit komt dicht bij de rol van *champion* die in de theorie naar voren kwam. *Champions* zijn namelijk leiders die op basis van informele autoriteit de capaciteiten van hun organisaties mobiliseren om de netwerksamenwerking bijeen te roepen, te organiseren, faciliteren en stimuleren. Zij spelen onder andere een grote rol bij het ontwikkelen van probleemkenning wat vervolgens bijdraagt aan het realiseren van steun, zoals in paragraaf 5.3 werd besproken. Binnen de Weerbare Sierteeltsector is deze leiderschapsrol duidelijk aanwezig: *“Als ik naar dit proces kijk, is de start geweest een politieagent die ervan overtuigd was dat er iets mis was. Dus die inzet van dat individu is in dit geval óntzettend belangrijk geweest, anders was er nooit wat losgekomen. En ik merk dat de inzet van dat individu nog steeds heel belangrijk is in alle geledingen van waar hij vandaan komt.”* Ook binnen het PAOS wordt het belang van deze leiderschapsrol onderkend: *“Het hangt wel vaak samen met een persoon en iemand zijn eigen ambities en intenties en drive.”*

De respondenten geven dus aan dat de aanwezigheid van *sponsors* en *champions* belangrijk is om tot een duurzaam netwerk te komen, maar de rol van *catalyst* en *implementer* wordt niet door hen benoemd. Daarentegen voegen de respondenten van de Weerbare Sierteeltsector nog wel leiderschapsrol toe; namelijk de aanwezigheid van een stabiele, richtinggevende leider die bovendien in staat is om de *sponsors* met elkaar te verbinden. Citaten die dit illustreren zijn: *“Je hebt echt eigenlijk een kapitein nodig op dat schip die echt bezig is met de toekomst. En daarop anticipeert, want dat is degene die uiteindelijk gaat zeggen van: jongens, we zijn op koers of we zijn niet op koers en nu dwalen we wel erg af.”* en *“Dus een programmamanager ook moet zich voor langere tijd willen verbinden aan zo’n programma. (...) en anderzijds dat die ook in staat is die bestuurders die met elkaar de stuurgroep vormen of de sierteelttafel, ook in balans weten te houden met elkaar.”*

Hoewel gedeeld leiderschap in de samenstelling waarop het in dit onderzoek is geoperationaliseerd dus geen rol blijkt te spelen, lijkt een andere vorm van gedeeld leiderschap weldegelijk van belang om een duurzaam netwerk te realiseren. Op basis van dit onderzoek lijkt dit een vorm te zijn waarbij leiderschap wordt verdeeld tussen *sponsors*, *champions* en een

stabiele, richtinggevende leider. Dit is een alternatieve verklaring die uit dit onderzoek voortvloeit. De specifieke combinatie van deze leiderschapsrollen als verklaring voor netwerk duurzaamheid is binnen de bestaande literatuur niet teruggevonden.

Aangezien uit hoofdstuk vier bleek dat de mate van gedeeld leiderschap bij het PAOS en Weerbare Sierteeltsector op grote lijnen overeenkomt, kan het kleine verschil in de ervaren netwerk duurzaamheid tussen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector niet worden verklaard aan de hand van deze netwerkeigenschap.

## **5.5 Financiële onafhankelijkheid**

De vijfde netwerkeigenschap die volgens de theorie aan netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen, is financiële onafhankelijkheid. Deze verwachting wordt door zo goed als alle respondenten bevestigd. De respondenten geven namelijk aan dat het voor netwerk duurzaamheid erg belangrijk is om te beschikken over een specifiek toegewezen budget dat onafhankelijk is van individuele organisaties: *“Ik denk dat geld wel belangrijk is. Als je geen geld hebt, kun je geen activiteiten doen. Tenminste dan moeten alle ketenpartners zelf inleggen en dan ben je weer heel afhankelijk van de landelijke sturing van een organisatie, want daar wordt natuurlijk het geld verdeeld. En als het daar wat minder op de politieke agenda staat, ja, dan kan het van links naar rechts gaan. Dus ik denk echt dat gelabelde geld voor een aanpak dat dat wel heel veel vrijheid geeft. Anders hadden we nou ja heel veel dingen niet kunnen doen binnen de aanpak nu.”* Financiële onafhankelijkheid blijkt essentieel te zijn voor een duurzame samenwerking, aangezien dit ervoor zorgt dat er blijvende capaciteit kan worden ingezet om het probleem aan te pakken en oplossingen te realiseren. Dit is in lijn met de literatuur waaruit bleek dat een onafhankelijk budget zorgt voor capaciteit voor gezamenlijke inspanningen. Om tot netwerk duurzaamheid te komen, is het volgens de respondenten belangrijk dat het toegewezen budget van structurele aard is: *“als we van incidenteel naar gewoon, hè, vaste vergoeding gaan, denk ik dat je die aanpak veel meer kan... steviger kan gaan maken.* Zoals tevens in paragraaf 5.3 werd besproken, komen structurele middelen tot stand wanneer er sprake is van steun.

Zoals uit hoofdstuk vier bleek, is zowel bij het PAOS als bij de Weerbare Sierteeltsector sprake van structurele mainportfinanciering die vanuit het ministerie van JenV wordt toegekend. Het kleine verschil in de ervaren netwerk duurzaamheid tussen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector kan dus niet worden verklaard aan de hand van deze netwerkeigenschap, maar er is kan wel worden geconcludeerd dat financiële onafhankelijkheid een rol bij netwerk duurzaamheid lijkt te spelen.

## 5.6 Institutionaliserings

De zesde netwerkeigenschap die volgens de theorie aan netwerk duurzaamheid zou kunnen bijdragen, is institutionalisering. Deze verwachting wordt door alle respondenten bevestigd. Voor een duurzame samenwerking is het volgens de respondenten namelijk essentieel dat er duidelijke afspraken worden gemaakt, deze worden vastgelegd en vervolgens worden doorvertaald binnen het beleid van de individuele organisaties: *“het moet echt die vertaalslag krijgen in de eigen plannen van alle partijen die aangesloten zijn, dus die moeten ze daar zelf gaan benoemen en doorvertalen in hun organisatie.”* Op het moment dat afspraken niet worden doorvertaald, kunnen de prioriteiten van de deelnemende organisaties namelijk te snel verschuiven: *“Op moment dat het niet op de agenda of ergens in hun beleid staat, dat het dan zomaar zo kan zijn dat er binnen publiek andere prioriteiten worden gesteld waardoor je dus nou ja gewoon die aandacht verliest.”*

De doorvertaling binnen het beleid van de individuele organisaties lijkt een uiting van steun te zijn. De respondenten geven wel aan dat veel organisaties pas bereid zijn om plannen door te vertalen en daarmee te institutionaliseren, zodra er sprake is van structurele middelen voor het specifieke netwerk. Zoals uit paragraaf 5.5 bleek, komen structurele middelen weer tot stand wanneer er sprake is van steun: *“Als je geprioriteerd bent, dan moet je. Ik voel dan, dan moet ik er iets mee hè. Je wordt niet voor niks krijg je dat labeltje belangrijk en geld.”* Het uiten van steun door bestuurders van betrokken actoren lijkt dus in verschillende fases en op verschillende manieren van belang voor het opbouwen en verduurzamen van een netwerksamenwerking.

De doorvertaling van afspraken zorgt bij de deelnemende organisatie voor het beschikbaar stellen van capaciteit voor het netwerk: *“want dan krijg je dus ook dedicated capaciteit, dan kan een organisatie niet meer zeggen van nou joh, weet je, we doen er niks aan omdat ze hebben het geprioriteerd, dus je moet wel.”* Een kanttekening hierbij is dat het doorvertalen wel uitdagend is, aangezien de deelnemende organisaties vaak interne concurrentie ervaren met andere thema's die capaciteit vereisen. Capaciteit is volgens de respondenten essentieel om tot netwerk duurzaamheid te komen. Zonder capaciteit kan het netwerk en de netwerkeigenschappen die aan netwerk duurzaamheid bijdragen, niet in stand worden gehouden. Zoals in paragraaf 5.2 al werd aangehaald op het gebied van leiderschap, is het volgens de respondenten belangrijk dat de beschikbare capaciteit binnen het netwerk persoonlijk afhankelijk en daarmee stabiel is. Dit is in lijn met de literatuur waaruit bleek dat institutionalisering ervoor zorgt dat relaties niet langer afhankelijk zijn van persoonlijke,



individuele banden. Volgens de respondenten is het daarom belangrijk dat de taken die voor het netwerk worden uitgevoerd in de functieomschrijving van de betrokken personen worden belegd: *“Als ik of iemand anders iets anders gaat doen, of wegvalt uit het project, daar moet het niet vanaf hangen. Dus dan moet het zo geborgd zijn dat iemand anders dat gewoon over kan nemen.”*

Naast het maken, vastleggen en doorvertalen van afspraken is een ander belangrijk onderdeel van institutionalisering de organisatorische structuur van het netwerk. Bij zowel het PAOS als de Weerbare Sierteeltsector is sprake van een programmamanager, faciliterend orgaan en een stuurgroep. De faciliterende organen lijken sterk op *network administrative organizations* die in het theoretisch kader naar voren kwamen. De literatuur liet zien dat deze organen belangrijk zijn voor het coördineren en in stand houden van het netwerk. De respondenten bevestigen deze verwachting en geven aan dat de faciliterende organen erg belangrijk zijn om de samenwerking te blijven aanjagen en verduurzamen. Het PAOS lijkt op dit gebied wat verder in te zijn. Het programmateam van het PAOS bestaat namelijk uit zes personen die volledig zijn vrijgespeeld om aan het programma werken, terwijl het OCT van de Weerbare Sierteeltsector voornamelijk bestaat uit personen die zich hier parttime mee bezig houden en deze taak met andere werkzaamheden moeten combineren. Dit verschil zou kunnen bestaan doordat het PAOS een groter budget heeft. Het is interessant om te zien dat er respondenten zijn die aangeven dat een faciliterend orgaan belangrijk is om duurzaam te worden, maar het netwerk ultiem duurzaam zou zijn zodra er dusdanig is geïnstitutionaliseerd dat een organisatorische structuur en faciliterend orgaan niet meer nodig is: *“Dat zou wel een ultieme doelstelling voor kunnen zijn van onze structurele aanpak, dat we onszelf totaal overbodig maken.”*

Zoals uit hoofdstuk 4 bleek, is de mate van institutionalisering bij het PAOS hoger dan bij de Weerbare Sierteeltsector. Dit zou wellicht kunnen verklaren waarom er bij het PAOS in iets hogere mate netwerk duurzaamheid wordt ervaren dan bij de Weerbare Sierteeltsector. Een mogelijke verklaring voor het verschil in de mate van institutionalisering is het interregionale karakter van de Weerbare Sierteeltsector. De interregionale focus zorgde er hier namelijk voor dat het niet mogelijk was om bij een bestaande samenwerkingsstructuur aan te sluiten. Het was immers een nieuwe samenstelling aan organisaties. Een respondent van de Weerbare Sierteeltsector geeft hierover aan: *“alle overleggen die we bouwen, die zijn aanvullend op alles wat al bestaat, vaak. Omdat het echt een nieuw en een ander karakter heeft.”* Een andere verklaring voor het verschil in de mate van institutionalisering is dat er bij het PAOS vanuit het

faciliterend orgaan meer medewerkers beschikbaar zijn die volledig aan het programma kunnen werken en de afspraken in de uitvoeringsagenda hier wat concreter zijn vastgelegd.

## 5.7 Resultaatgerichtheid

De zevende en laatste netwerkeigenschap die volgens de respondenten aan netwerk duurzaamheid bijdraagt, is resultaatgerichtheid. Dit is de tweede alternatieve netwerkeigenschap die in de interviews naar voren is gekomen, maar op basis van de theorie niet werd verwacht. De meerderheid van respondenten geeft aan het voor netwerk duurzaamheid belangrijk is om resultaten te boeken en die ook zichtbaar te maken. Te weinig resultaten is volgens hen een risico voor netwerk duurzaamheid: *“Ik denk dat de kwetsbaarheid er vooral in zit dat er voldoende uitkomt, dus dat dat de partners wat ze erin stoppen, dat daar ook duidelijk dingen uitkomen en dat ze er wat aan hebben.”* Wanneer er geen resultaten worden geboekt, komt het voortbestaan van het netwerk namelijk op verschillende manieren onder druk komen te staan. Allereerst kunnen betrokkenen het te lang vinden duren voordat er resultaat wordt geboekt en daarom afhaken. Een respondent geeft aan: *“intrinsieke motivatie wordt mijns inziens ook wel gevoed door resultaten of successen.”* Bovendien kunnen bestuurders de samenwerking door een gebrek aan resultaten minder gaan steunen, waardoor het in stand houden van het structureel budget onder druk kan komen te staan: *“ik denk als we niet tijdig resultaat gaan boeken, extern ook, dat dat wel voor de duurzame samenwerking gevolgen kan hebben. (...) Ook voor de financiering hoor; je moet echt gewoon eind van het jaar kunnen laten zien wat je erop gedaan hebt.”* Een respondent stelt zelfs dat de netwerk duurzaamheid van het PAOS voor hem afhangt van de geboekte resultaten: *“En ja afhankelijk van gaan we ook mooie resultaten boeken het komende jaar, de komende twee jaar, zal blijken of dit netwerk in stand kan blijven.”*

Binnen de beperkte bestaande literatuur over netwerk duurzaamheid is geen duidelijke steun voor deze alternatieve verklaring gevonden. De bestaande literatuur focust voornamelijk op hoe duurzame resultaten kunnen worden behaald, maar gaat niet in op hoe het boeken en zichtbaar maken van resultaten zou kunnen bijdragen aan algemene netwerk duurzaamheid (Bianchi et al., 2021; Molenveld et al., 2021). Aangezien er niet actief naar de rol van het boeken van resultaten is gevraagd en het belang resultaten door respondenten in beide netwerken wordt erkend, kan het kleine verschil in de ervaren netwerk duurzaamheid tussen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector niet worden verklaard aan de hand van deze

netwerkeigenschap. Deze analyse toont wel aan dat resultaatgerichtheid een rol bij netwerk duurzaamheid lijkt te spelen en vormt hiermee aan aanvulling op de bestaande literatuur.

### **5.8 Vergelijking PAOS en Weerbare Sierteeltsector**

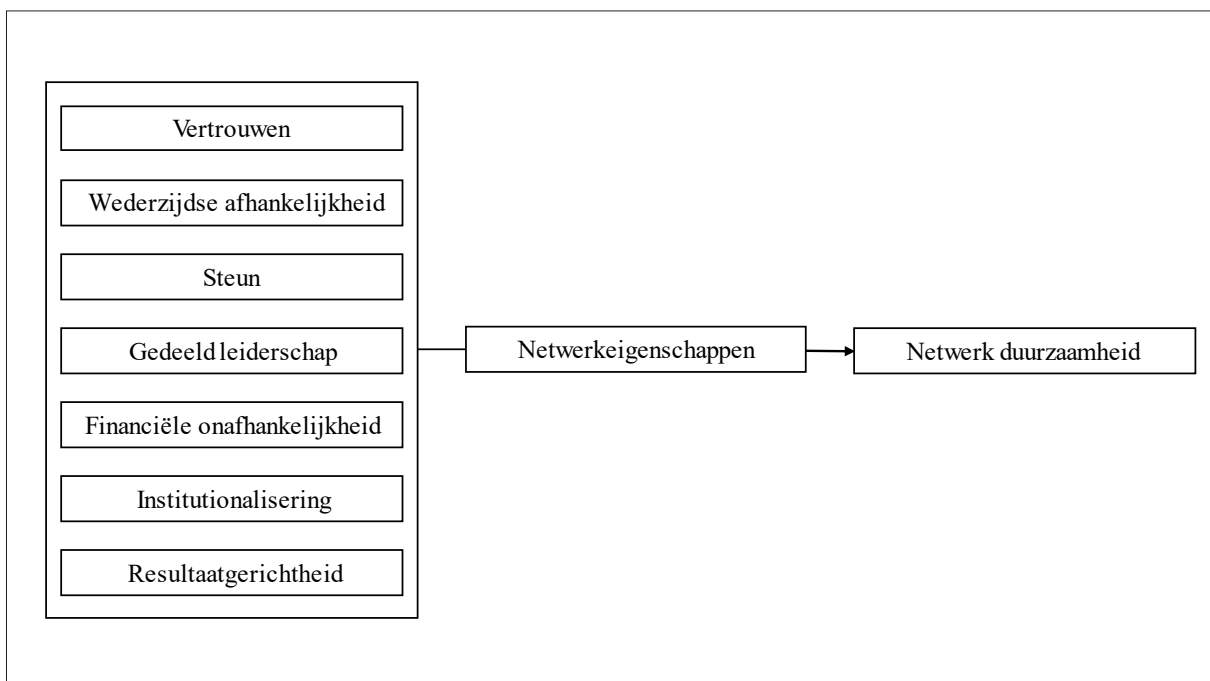
Uit hoofdstuk 4 bleek dat het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector van elkaar verschillen op het gebied van onderling vertrouwen en institutionalisering en er ook een klein verschil in ervaren netwerk duurzaamheid tussen beide netwerken bestaat. De analyse heeft een overkoepelende verklaring voor deze constatering opgeleverd, die in deze paragraaf expliciet wordt beschreven en het verschil in ervaren netwerk duurzaamheid zou kunnen verklaren.

De vergelijking laat namelijk zien dat de mate van vertrouwen en institutionalisering bij het PAOS hoger is, aangezien dit netwerk bij de start in 2021 kon voortbouwen op een bestaande samenwerkingsstructuur. Zo'n bestaande samenwerkingsstructuur was bij de Weerbare Sierteeltsector niet aanwezig vanwege het interregionale karakter van dit netwerk. Volgens een respondent van het PAOS is dit netwerk zelfs een *“netwerksamenwerking die haar positie binnen de oudere en bestaande structuren moet vinden”*. Doordat er oudere en bestaande structuren aanwezig waren, lag er hier al een basis voor onderling vertrouwen en institutionalisering. Deze basis zou het kleine verschil in ervaren netwerk duurzaamheid tussen het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector kunnen verklaren, aangezien dit enige netwerkeigenschappen zijn die verschillen in de mate waarin zij binnen de netwerken aanwezig zijn. Het lijkt er dus op dat een netwerk de tijd nodig heeft om tot een hoge mate van onderling vertrouwen en institutionalisering te komen.

## 5.9 Tussenconclusie inclusief empirisch model

In dit hoofdstuk is geanalyseerd welke netwerkeigenschappen al dan niet aan netwerk duurzaamheid bijdragen. Op basis van deze analyse zal deelvraag 3 in deze paragraaf worden beantwoord. Deelvraag 3 luidde: “*Welke rol spelen netwerkeigenschappen bij de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen?*”

Uit de analyse blijkt dat de netwerkeigenschappen ‘onderling vertrouwen’, ‘besef van wederzijdse afhankelijkheid’, ‘steun’, ‘gedeeld leiderschap’, ‘financiële onafhankelijkheid’, ‘institutionalisering’ en ‘resultaatgerichtheid’ in gezamenlijkheid aan netwerk duurzaamheid bijdragen. Dit is deels in lijn met de verwachtingen op basis van de theorie. Er wordt namelijk bevestigd dat netwerk duurzaamheid niet wordt beïnvloed door losstaande factoren, maar door een configuratie van verschillende netwerkeigenschappen. Echter, de netwerkeigenschappen die een rol blijken te spelen zijn ten opzichte van de theorie uitgebreid met de netwerkeigenschappen ‘steun’ en ‘resultaatgerichtheid’. Bovenstaande wordt gepresenteerd in het empirisch model:



*Figuur 3: Empirisch model*

Hoewel op basis van paragraaf 2.4.6 al werd verwacht dat er drie onderlinge verbanden tussen de netwerkeigenschappen zouden bestaan, is uit de analyse gebleken dat zo goed als alle netwerkeigenschappen met elkaar samenhangen. Deze onderlinge relaties zijn de analyse besproken, maar worden hier voor de overzichtelijkheid herhaald.

Ten eerste lijken vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid gedurende de gehele

looptijd van de samenwerking van belang te zijn en dus met alle netwerkeigenschappen samen te hangen, aangezien dit basisvoorwaarde voor samenwerking zijn. Ten tweede lijkt steun tot financiële onafhankelijkheid en institutionalisering te leiden. Ten derde is een belangrijk onderdeel van steun de rol van de *sponsor* binnen gedeeld leiderschap. Ten vierde lijkt financiële onafhankelijkheid een voorwaarde voor institutionalisering te zijn. Tot slot lijkt de resultaatgerichtheid effect te hebben op de steun en het in stand houden van financiële onafhankelijkheid.

Hoewel de netwerkeigenschappen bewust in deze volgorde zijn behandeld en in het empirisch model zijn gepresenteerd om de onderlinge relaties helder weer te geven, is er geen sprake van volgtijdelijkheid. De netwerkeigenschappen grijpen namelijk in elkaar, waardoor tegelijkertijd aandacht aan de eigenschappen moet worden besteed. Binnen de Weerbare Sierteeltsector is in 2019 bijvoorbeeld gestart met het opbouwen van een organisatiestructuur (en dus institutionalisering) voordat er sprake was van brede steun en financiële onafhankelijkheid. De bevindingen moeten daarom, in lijn met de theorie van Molenveld et al. (2021), echt worden gezien als een configuratie van netwerkeigenschappen die in gezamenlijkheid aan netwerk duurzaamheid bijdragen.

## 6. Conclusie

### 6.1 Hoofdconclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Vervolgens volgen de praktische aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien. Er wordt afgesloten met de discussie.

Het doel van dit onderzoek was om de netwerk duurzaamheid aan de hand van netwerkeigenschappen te verklaren door een vergelijkende *case study* bij het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector uit te voeren. Om dit doel te bereiken zal antwoord worden gegeven op de volgende hoofdvraag:

*Hoe kan de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen worden verklaard aan de hand van de eigenschappen van het netwerk?*

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag wordt gebruik gemaakt van de opgestelde deelvragen en de tussenconclusies die hieruit zijn voortgekomen (zie paragraaf 4.3, 4.5 en 5.9). Op basis van het theoretisch kader werd verwacht dat ‘vertrouwen’, ‘gedeeld leiderschap’, ‘institutionalisering’, ‘financiële onafhankelijkheid’ en ‘wederzijdse afhankelijkheid’ in gezamenlijkheid aan de netwerk duurzaamheid zouden bijdragen. Er werd dus verwacht dat de netwerk duurzaamheid niet wordt beïnvloed door losstaande factoren, maar door een configuratie van verschillende netwerkeigenschappen. Vervolgens zijn 19 respondenten van het PAOS en de Weerbare Sierteeltsector geïnterviewd. Hieruit bleek dat deze netwerken veel raakvlakken hebben, maar er ook verschillen bestaan in bijvoorbeeld de mate van onderling vertrouwen en institutionalisering binnen het netwerk. Daarnaast bleek dat de respondenten van het PAOS in iets hogere mate netwerk duurzaamheid ervaren dan de respondenten van de Weerbare Sierteeltsector.

Vervolgens is geanalyseerd welke netwerkeigenschappen volgens de respondenten aan netwerk duurzaamheid bijdragen en hoe het verschil in ervaren netwerk duurzaamheid tussen beide netwerken verklaard zou kunnen worden. Uit deze analyse is gebleken dat dat de netwerkeigenschappen ‘onderling vertrouwen’, ‘besef van wederzijdse afhankelijkheid’, ‘steun’, ‘gedeeld leiderschap’, ‘financiële onafhankelijkheid’, ‘institutionalisering’ en ‘resultaatgerichtheid’ aan netwerk duurzaamheid bijdragen. De netwerkeigenschappen hangen allemaal met elkaar samen en moeten, in lijn met de theorie, dus worden gezien als een configuratie die de netwerk duurzaamheid in gezamenlijkheid verklaart. Bovendien is gebleken dat het kleine verschil in ervaren netwerk duurzaamheid tussen beide netwerken verklaard zou kunnen worden door het verschil in de mate van onderling vertrouwen en

institutionalisering. Aangezien het PAOS kon voortbouwen op een bestaande samenwerkingsstructuur, waren hier al bepaalde basisvoorwaarden aanwezig die maken dat deze netwerkeigenschappen hier in hogere mate aanwezig zijn. Dit duidt erop dat deze bestaande, jarenlange samenwerkingsstructuur heeft bijgedragen aan de hogere mate van ervaren netwerk duurzaamheid waar binnen het PAOS sprake van is.

## 6.2 Praktische aanbevelingen

In deze paragraaf worden de praktische aanbevelingen besproken, waarmee een antwoord op deelvraag 4 wordt ontwikkeld. Deelvraag 4 luidt: *Welke lessen zijn er uit dit onderzoek over het verduurzamen van een netwerksamenwerking te trekken?*

Uit dit onderzoek vloeit één overkoepelende aanbeveling voort, waaronder verschillende deelaanbevelingen vallen die gebaseerd zijn op de netwerkeigenschappen die binnen dit onderzoek belangrijk voor netwerk duurzaamheid zijn gebleken. De aanbeveling is gericht aan alle overheidsorganisaties die duurzame netwerksamenwerkingen op het gebied van ondermijning willen opbouwen. Uit de conclusie blijkt dat het netwerk dat (weliswaar in een andere vorm) langer bestaat, als duurzamer wordt ervaren. De historische samenwerking lijkt namelijk voor een hogere mate van onderling vertrouwen en institutionalisering te zorgen, aangezien het netwerk op een bestaande samenwerkingsstructuur kon aansluiten. De aanbeveling luidt:

*Gun een netwerk de tijd om duurzaam te worden en besteed hierbij, tegelijkertijd, aandacht aan de volgende zeven netwerkeigenschappen:*

- Investeer in **onderling vertrouwen**, door interesse in elkaar te tonen, wederzijds begrip op te brengen en communicatie uitingen af te stemmen.
- Investeer in het **onderlinge besef van wederzijdse afhankelijkheid**, door je in elkaars bevoegdheden voor de aanpak van ondermijning te verdiepen en te inventariseren hoe jullie elkaar hiermee zouden kunnen helpen.
- Realiseer **steun** bij de bestuurders van betrokken actoren, door tijd in de probleemkenning te investeren. Het laten opstellen van een extern onderzoeksrapport kan hierbij als katalysator werken.
- Zorg dat er in ieder geval drie **leiderschapsrollen** in het netwerk worden vervuld: 1) een bestuurder die middelen en legitimiteit kan realiseren, 2) een aanjager die vanaf de start voor de samenwerking gaat staan en 3) een stabiele, richtinggevende leider die in staat is om bestuurders met elkaar te verbinden.

- Creëer **financiële onafhankelijkheid**, door steun bij de bestuurders van betrokken actoren te realiseren.
- Zorg voor **institutionalisering**, door een duidelijke organisatorische structuur met een programmamanager, faciliterend orgaan en een stuurgroep te creëren. Poog verder om afspraken vast te leggen en deze door te vertalen binnen de individuele organisaties, bijvoorbeeld door bepaalde taken in de functieomschrijving van betrokken te beleggen.
- Wees **resultaatgericht**, door tijdig over de opbrengsten van het netwerk te rapporteren.

Gun een netwerk dus de tijd om duurzaam te worden, want *alleen ga je sneller, maar samen kom je verder!*

## 6.3 Discussie

### 6.3.1 Methodologische reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het verloop van dit onderzoek en wat voor beperkingen dit eventueel met zich meebrengt. Allereerst wordt kort stil gestaan bij de keuze voor de onderzoeksmethode. Hoewel Molenveld et al. (2021) in hun artikel voorstellen om hun bevindingen in een grotere N setting te testen, is dit onderzoek kwalitatief opgezet. Aangezien er binnen Nederland maar 5 mainports zijn, was een grotere N setting in het onderzochte domein niet voor handen. Bovendien was een ambitie van dit onderzoek om de beperkte bestaande kennis over de relatie tussen netwerkeigenschappen en netwerk duurzaamheid uit te breiden. Hier leent een *case study* zich goed voor. Om netwerk duurzaamheid breder te onderzoeken en de resultaten uit dit onderzoek hard te maken, zou het mooi zijn als dit thema alsnog eens in een grotere N setting wordt getoetst.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is de ongelijke balans tussen het aantal interviews bij het PAOS (5) en de Weerbare Sierteeltsector (14). Een betere balans had wellicht tot een vollediger beeld en daarmee een betere verklaring en conclusie geleid. Binnen dit onderzoek bepalen de respondenten namelijk in hoeverre het netwerk duurzaam is, waardoor op basis van slechts 5 personen gesteld dat het PAOS enigzins duurzamer wordt ervaren. Er is gepoogd om meer mensen van het PAOS te interviewen, maar dit bleek helaas niet mogelijk. Voor toekomstig onderzoek zou het goed zijn om verder te gaan met de Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis van Molenveld et al. (2021) of een ander, meer objectief meetinstrument voor netwerk duurzaamheid zodat voorgaande beperking wordt voorkomen.

Een tweede methodologische beperking van dit onderzoek is het ontbreken van een *intercoder reliability check* vanwege de geringe tijd voor dit onderzoek, wat de betrouwbaarheid niet ten goede komt. Een derde methodologische beperking is dat er binnen de interviews op



het gebied van gedeeld leiderschap wellicht niet voldoende is doorgevraagd. Op basis van de theorie werd namelijk verwacht dat de leiderschapsrol van *catalyst* en *implementer* ook een rol zouden spelen, maar dit is binnen dit onderzoek niet herkend. Het zou zo kunnen zijn dat deze wel herkend zouden zijn als er meer was doorgevraagd.

Een vierde methodologische beperking is dat beide cases jonge netwerksamenwerkingen zijn. Hoewel het PAOS binnen een volwassen, bestaande samenwerkingsstructuur beweegt en een groot deel van de verklaring op dit gegeven is gebaseerd, zou het voor toekomstig onderzoek wellicht goed zijn om meer volwassen cases te selecteren. Een vijfde en laatste methodologische beperking is dat dit onderzoek op één moment in de tijd is uitgevoerd. Voor toekomstig onderzoek zou het mooi zijn om longitudinaal onderzoek naar netwerk duurzaamheid uit te voeren, zodat de invloed van tijd kan worden meegenomen en kan worden aangetoond of er in de ontwikkeling richting netwerk duurzaamheid sprake is van verschillende fases. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat de configuratie van netwerkeigenschappen die de netwerk duurzaamheid op dit moment verklaart de eerste jaren van belang is, maar de optimale configuratie voor netwerk duurzaamheid over de tijd heen verschuift. Bovendien zou longitudinaal onderzoek eventuele volgtijdelijkheid in onderlinge relaties tussen de netwerkeigenschappen kunnen duiden.

### **6.3.2 Theoretische reflectie**

In deze paragraaf wordt besproken hoe de bevindingen van dit onderzoek zich tot de theorie verhouden. Molenveld et al. (2021) stelden in hun artikel voor om de resultaten uit hun studie naast netwerksamenwerkingen in andere domeinen te leggen, zodat inzichtelijk wordt of de resultaten hier overeenkomen. De bevindingen uit dit onderzoek dragen hieraan bij, aangezien dit is uitgevoerd in de context van mainports binnen het veiligheidsdomein.

De analyse laat zien dat veel bevindingen overeenkomen met de verwachtingen op basis van theorie, maar er ook een aantal verschillen zijn. De theoretische verwachting dat onderling vertrouwen, wederzijdse afhankelijkheid, financiële onafhankelijkheid en institutionalisering aan netwerk duurzaamheid zouden bijdragen is bevestigd. De verwachting dat gedeeld leiderschap een rol zou spelen is bevestigd, maar deze netwerkeigenschap bleek inhoudelijk wel uit een andere combinatie van leiderschapsrollen te bestaan dan op basis van de theorie werd verwacht. Tot slot zijn er twee aanvullende netwerkeigenschappen vastgesteld die op basis van de bevindingen aan netwerk duurzaamheid bijdragen, namelijk ‘steun’ en ‘resultaatgerichtheid’. Van beide netwerkeigenschappen werd op basis van het theoretisch kader niet verwacht dat ze een rol bij netwerk duurzaamheid zouden spelen. Echter, voor de rol

van 'steun' blijkt binnen de literatuur wel aandacht te zijn (Molenveld et al., 2021). Deze netwerkeigenschap is niet in het theoretisch kader opgenomen, aangezien hier een selectie is gemaakt van de netwerkeigenschappen die binnen de literatuur het sterkst aan netwerk duurzaamheid werden gekoppeld.

De bevindingen uit dit onderzoeken leveren een bijdrage aan de theorie en de wens van Molenveld et al. (2021) om de resultaten uit hun studie naast netwerksamenwerkingen in andere domeinen te leggen, doordat verwachtingen worden bevestigd, inhoudelijk worden aangepast en er alternatieve verklaringen zijn toegevoegd. Voor toekomstig onderzoek zou het voornamelijk interessant zijn om de alternatieve vorm van gedeeld leiderschap en de rol van resultaatgerichtheid verder te onderzoeken, aangezien hier binnen de bestaande literatuur geen steun voor is gevonden.

Tot slot wordt stilgestaan bij de interne validiteit van dit onderzoek. Uit paragraaf 4.4 blijkt dat de percepties van respondenten over het concept netwerk duurzaamheid in grote lijnen met de definitie in dit onderzoek overeenkomen, wat de interne validiteit ten goede komt. Het lijkt er dus op dat de keuze voor de definitie van Kapucu & Garayev (2012) een juiste is geweest.

## Literatuurlijst

- Adams, W.C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In: Newcomer, K.E., Hatry, H. P. & Wholey, J.S. *Handbook of Practical Program Evaluation*. 492-505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386>
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- AVROTROS. (2022, 21 juli). EenVandaag (Seizoen 2022, aflevering 172). [aflevering actualiteitenprogramma]. Opgevraagd van [https://www.npostart.nl/eenvandaag/21-07-2022/AT\\_300002940](https://www.npostart.nl/eenvandaag/21-07-2022/AT_300002940)
- Beach, S. (2008). Sustainability of network governance: stakeholder influence. In The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII). 1-23.
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Boutellier, H., Steden, R., Eski, Y., & Boelens, M. (2020). Een einde aan ondermijning: over de opkomst en werking van een nieuwe veiligheidsstrategie. *Tijdschrift Voor Veiligheid*, 19(1), 3–16.
- Bruijn, L. M. (2020). De bestuurlijke strijd tegen drugscriminaliteit: de war on drugs vermomd als aanpak ondermijning. In Wilschut, A.J., de Kort, J.V. & Bruijn, L.M (Eds.), *Ondermijning: preadviezen*. 81 – 116.. Boom Juridisch.
- Cristofoli, D. & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), 89–110.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Crosby, B.C., 't Hart, P. & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gillespie, D. F., Colignon, R. A., Banerjee, M. M., Murty, S. A., & Rogge, M. (1993). *Partnerships for community preparedness*. Boulder: University of Colorado.
- Hessing, S. *De rol van leiderschap bij een opgavegerichte werkwijze* [ongepubliceerde bachelorscriptie]. Universiteit Leiden.
- Houthuijs, P. & Adringa, R. (2022, 17 juli). 'Aanpak ondermijning minder effectief dan bestuurders doen voorkomen'. NOS Nieuws. Geraardpleegd op 23 juli 2022, van <https://nos.nl/artikel/2437068-aanpak-ondermijning-minder-effectief-dan-bestuurders-doen-voorkomen>
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401–423.
- Imperial, M. T., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K., & Thomsen, J. (2016a). Sustaining the useful life of network governance: life cycles and developmental challenges. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 135-144.
- Imperial, M. T., Ospina, S., Johnston, E., O'Leary, R., Thomsen, J., Williams, P., & Johnson, S. (2016b). Understanding leadership in a world of shared problems: advancing network governance in large landscape conservation. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 126–134.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 21(1), 157-173.
- Kapucu, N., & Garayev, V. (2012). Designing, managing, and sustaining functionally collaborative emergency management networks. *American Review of Public Administration*, 43(3), 312–330. <https://doi.org/10.1177/0275074012444719>

- Keast, R. (2016). Network governance. In: Ansell, C. K., & Torfing, J. (2016). *Handbook on theories of governance* (pp. 442-453). Edward Elgar Publishing.
- Klijn, E.H., Steijn, A. J. B. & Edelenbos, J. J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88 (4), 1063-1082.
- Koppenjan, J., & Koliba, C. (2013). Transformations towards new public governance: can the new paradigm handle complexity? *International Review of Public Administration*, 18(2), 1–8.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- Molenveld, A., Voorberg, W. H., Van Buuren, A. & Hagen, L. (2021). A qualitative comparative analysis of collaborative governance structures as applied in urban gardens. *Public Management Review*, 23(11), 1683–1704. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879912>
- Milward, H. B., & Provan, K.G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Network* (Vol.8). IBM Center for the Business of Government.
- Neuman, W.L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited.
- NH Samen Veilig. (z.d.). Programma Aanpak Ondernijning Schiphol (PAOS) [informatieve pagina]. Opgevraagd van <https://jp.nh-sv.nl/thema/ondernijning/orville/>
- NPO. (2022, 14 juli). Op1 (Seizoen 3, aflevering 138). [aflevering talkshow]. Opgevraagd van [https://www.npostart.nl/op1/14-07-2022/POW\\_05380441](https://www.npostart.nl/op1/14-07-2022/POW_05380441)
- Osborne, S.P. (2006) The New Public Governance? *Public Management Review*. 8(3). 377-387. <https://10.1080/14719030600853022>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 18(2), 229–252.
- Rijksoverheid. (z.d.-a). Ondernijnde criminaliteit [informatieve pagina]. Opgevraagd op 20 juli 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernijning/ondernijnde-criminaliteit>

- Rijksoverheid. (z.d.-b). Ondernijning [informatieve pagina]. Opgevraagd op 20 juli 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernijning>
- Rijksoverheid. (z.d.-c). Maatregelen tegen ondernijnende criminaliteit [informatieve pagina]. Opgevraagd op 20 juli 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernijning/maatregelen-tegen-ondernijnende-criminaliteit>
- Rijksoverheid. (z.d.-d). Coalitieakkoord ‘Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst [informatieve pagina]. Opgevraagd op 20 juli 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/regering/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>
- Rijksoverheid. (z.d.-e). Invloed van ondernijnende criminaliteit op samenleving [informatieve pagina]. Opgevraagd op 20 juli 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernijning/invloed-van-ondernijnende-criminaliteit-op-samenleving>
- Rijksoverheid. (2022, 15 maart). Extra investeringen in strijd tegen internationale drugsmokkel [nieuwsbericht]. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/03/15/extra-investeringen-in-strijd-tegen-internationale-drugsmokkel>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Roks, R.A. & Scheepmaker, M.P.C. (2019). Inleiding. In Scheepmaker, M.P.C (Eds.). *Criminaliteit en veiligheid in mainports*. 5-11. Boom Juridisch.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2007). Introduction: Governance network research: Toward a second generation. In: Sørensen, E & Torfing, J. (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. 1-21. Palgrave Macmillan.
- Sørensen, E., Bryson, J., & Crosby, B. (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy & Politics*, 49(2), 267–286. <https://doi.org/10.1332/030557321X16119271739728>

- Staring, R., Bisschop, L., Roks, R., Brein, E., & van de Bunt, H. (2019). *Drugscriminaliteit in de Rotterdamse haven: aard en aanpak van het fenomeen*. Opgevraagd van <https://repub.eur.nl/pub/116671>
- Sterke Luchthaven. (z.d.). Samenwerken aan misstanden op de luchthaven Schiphol [informatieve pagina]. Opgevraagd van <https://www.sterkeluchthaven.nl/over>
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: what, why and how?* Sage.
- Teicher, J., Alam, Q., & Gramberg, B. V. (2006). Managing trust and relationships in ppps: some australian experiences. *International Review of Administrative Sciences*, 72(1), 85–100. <https://doi.org/10.1177/0020852306061624>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: an introduction* (Ser. Routledge masters in public management). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Van der Torre, E., Van Wijk, A., Heijkoop, M., De Boer, H. & Wolsink, J. (2021). *Mainport in de tweede linie; over sierteelt en ondermijning*. Opgevraagd van <https://bureaubeke.nl/publicaties/mainport-in-de-tweede-linie/>
- Van Wijk, A., van der Torre, E., van Barneveld, G., & Wolsink, J. (2020). *Ondermijning op en rond luchthaven Schiphol*. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/09/08/tk-bijlage-ondermijning-op-en-rond-luchthaven-schiphol>
- VPRO. (2021, 10 oktober). Buitenhof (Seizoen 16, aflevering 32). [aflevering talkshow]. Opgevraagd van [https://www.npostart.nl/buitenhof/10-10-2021/VPWON\\_1325474](https://www.npostart.nl/buitenhof/10-10-2021/VPWON_1325474)
- Wang, H., & Ran, B. (2021). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Weerbare Sierteeltsector. (2022, 7 maart). Uitvoeringsagenda Weerbare Sierteeltsector 2022 [uitvoeringsagenda]. Niet publiekelijk toegankelijk.

Weerbare Sierteeltsector. (z.d.). Samen werken we aan een veilige en weerbare sierteeltsector [informatieve pagina]. Opgevraagd van <https://www.weerbaresierteeltsector.nl/samenwerken-we-aan-een-veilige-en-weerbare-sierteeltsector>

Xavier, J. A., & Bianchi, C. (2020). An outcome-based dynamic performance management approach to collaborative governance in crime control: insights from malaysia. *Journal of Management and Governance*, 24(4), 1089–1114. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09486-w>



## **Bijlagen**

### **Bijlage 1 – Interview guide**

#### **Introductie**

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Verloop van het interview
- Consentformulier bespreken en laten ondertekenen

#### **Opening**

- Zou u zich kunnen voorstellen?
- Zou u wat kunnen vertellen over uw functie en werkzaamheden (voornamelijk voor het PAOS of de Weerbare Sierteeltsector)

#### **Verdieping (hierbij constant om voorbeelden vragen)**

- Hoe zou u de netwerksamenwerking beschrijven?
  - *Hoe gaan jullie te werk?*
  - *Hoeveel actoren zijn er betrokken?*
  - *Welke eigenschappen maken dit netwerk bijzonder? of*
  - *Wat is kenmerkend / typerend voor dit netwerk?*
  - *Hoe is het financieel geregeld? (financiële onafhankelijkheid)*
  - *Hoe zou u de cultuur binnen het netwerk beschrijven? (vertrouwen, leiderschap, wederzijdse afhankelijkheid)*
  - *Is er veel formeel vastgelegd?(institutionalisering)*
- Hoe ervaart u de samenwerking binnen het netwerk?
  - *Wat gaat binnen deze netwerksamenwerking goed?*
  - *Wat zijn knelpunten binnen deze netwerksamenwerking?*
  - *Vindt u het netwerk succesvol?*
- Wat verstaat u onder een duurzaam netwerk?
  - *Wanneer is een netwerk voor u duurzaam?*
- Wat draagt volgens u bij aan een duurzaam netwerk? (toekomstperspectief)
  - *Wat is hier echt voor nodig?*
  - *Welke randvoorwaarden zijn hiervoor noodzakelijk?*
  - *Wat is nog meer van invloed op de duurzaamheid van een netwerk?*
- Vindt u deze netwerksamenwerking op dit moment duurzaam?

- *Waarom wel of niet?*
- *Zo niet, wat is er nog nodig om duurzaam te worden?*
- *Hoe lang bestaat deze netwerksamenwerking?*
- *Is er binnen deze netwerksamenwerking aandacht voor de lange termijn? (continueren)*
- *Wordt er tussentijds gereflecteerd en zo nodig aangepast? (evolueren)*
- *Hoe kijkt u naar de toekomst van dit netwerk?*
- *Denkt u dat dit netwerk over 5/10 jaar nog bestaat? Waarom wel of niet?*

### **Afsluiting**

- Zijn er volgens u nog andere belangrijke inzichten omtrent de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen die tijdens dit interview niet aan bod zijn gekomen?
- Eventueel vragen naar netwerkeigenschappen die niet aan bod zijn gekomen
  - Vertrouwen, leiderschap, institutionalisering, wederzijdse afhankelijkheid, financiële onafhankelijkheid
  - Bijvoorbeeld: we hebben het nog niet gehad over leiderschap, wat vindt u daarvan in relatie tot het netwerk? Hoe zit dat in elkaar?

## **Bijlage 2 – Overzicht respondenten**

### **Programma Aanpak Ondermijning Schiphol**

<b>Organisatie</b>	<b>Interviews</b>
Koninklijke Marechaussee	1
FIOD	1
Gemeente Haarlemmermeer	1
Kernteam Programma	2

### **Weerbare Sierteeltsector**

<b>Organisatie</b>	<b>Interviews</b>
Gemeente Westland	1
Gemeente Katwijk	1
Gemeente Uithoorn	1
Gemeente Aalsmeer	1
Politie	3
Royal FloraHolland	2
RIEC	3
Kernteam Programma	2

## Bijlage 3 – Informatie- en toestemmingsformulier

### Informatieblad voor scriptieonderzoek 'De duurzaamheid van netwerksamenwerkingen'

Onder begeleiding van prof. dr. (Laura) L den Dulk onderzoekt Stan Hessing de duurzaamheid van netwerksamenwerkingen die ondermijning willen terugdringen. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Stan is benieuwd naar uw *mening* over wat kan bijdragen aan duurzame netwerksamenwerkingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

<b>Waarom dit onderzoek?</b>	Het doel van het onderzoek is om te achterhalen welke factoren kunnen bijdragen aan een duurzame netwerksamenwerking. Dit zal gebeuren door een vergelijkende studie bij de aanpak Weerbare Sierteeltsector en de aanpak ondermijning op Luchthaven Schiphol uit te voeren. De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien zouden in de toekomst kunnen bijdragen aan het verduurzamen van netwerksamenwerkingen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd ten behoeve van het afronden van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
<b>Verloop</b>	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none"><li>- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript van het interview uitgewerkt. Indien gewenst krijgt u dit opgestuurd, waarna u kunt verzoeken wijzigingen aan te brengen en vervolgens wel of niet akkoord kunt gaan.</li></ul>
<b>Vertrouwelijkheid</b>	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider 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).
<b>Vrijwilligheid</b>	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. 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 Stan Hessing via 626364sh@student.eur.nl of +316 40 38 23 30
<b>Dataopslag</b>	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 tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd.
<b>Indienen van een vraag of klacht</b>	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Stan Hessing via 626364sh@student.eur.nl of +316 40 38 23 30. 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:**

- |  | <b>JA</b>                | <b>NEE</b>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 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. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn geanonimiseerde antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Stan Hessing

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum: 26-4-2022

#### Bijlage 4 – Codeerschema

Code	Density	Code group
(Onderling) verantwoorden over bijvoorbeeld resultaat en budget	16	Verantwoorden
1. Financiering	90	Financiering
1. Financiering algemeen	13	Financiering
1.1 Financiering ingewikkeld	6	Financiering
1.2 Budget door één partij beheert	6	Financiering
1.2.1 Informatievoorsprong als beheersorganisatie	2	Financiering
1.2.2 Beheersorganisatie wil bepalen	7	Financiering
1.3 Financiële onafhankelijkheid	29	Financiering
1.4 Gezamenlijk over budget beslissen	13	Financiering
1.5 Financiering vereenvoudigen/verbeteren (bijvoorbeeld door mandaatregeling)	8	Financiering Formalisatie
1.6 Actor bereid om gat te dekken	1	Financiering
1.7 Balans financiering publiek/privaat	4	Financiering; Publiek privaat
1.8 Concurrentie met andere netwerken/projecten	10	Lange termijn; Netwerk
10. Toekomst van netwerk	40	Lange termijn
10.1 Netwerk gaat op in een grotere samenwerking	2	Lange termijn; Netwerk duurzaamheid
10.2 Los netwerk is niet meer nodig vanwege internalisatie	21	Lange termijn; Formalisatie; Netwerk duurzaamheid
10.3 Netwerk ontwikkelt en pakt bredere rol	4	Lange termijn
10.4 Concurrentie met andere problemen binnen de publieke sector	3	Lange termijn
10.5 Aanjagend programmamanagement niet meer nodig	2	Lange termijn; Netwerk duurzaamheid
10.6 Netwerk bestaat nog over 5-10 jaar	14	Lange termijn; Netwerk duurzaamheid
10.7 Als één overheid optrekken	1	Lange termijn

10.8 Samenwerken met soortgelijke netwerken	3	Lange termijn
11. Vertrouwen	74	Vertrouwen
11.1 Vertrouwen algemeen	26	Vertrouwen
11.2 Wantrouwen tussen publiek privaat	13	Vertrouwen; Publiek privaat
11.2.1 Informatiedeling is lastig, dus een verbeterpunt	22	Vertrouwen; Publiek privaat
11.3 Vertrouwen zit goed	12	Vertrouwen
11.4 Vertrouwen onderhouden	6	Vertrouwen
12. Faciliterend orgaan	46	Faciliterend orgaan
12.1 Faciliterend orgaan/programmamanagement algemeen	27	Faciliterend orgaan
12.1.1 Faciliterend orgaan moet publiek zijn, geen externe inhuur	2	Faciliterend orgaan; Publiek privaat
12.2 (Faciliterend) orgaan mandaat, vrijheid en verantwoordelijkheid geven	10	Faciliterend orgaan; Formalisatie
12.3 Faciliterend orgaan geen mandaat geven	3	Faciliterend orgaan
12.4 Gezamenlijk en voorbereidend orgaan	5	Faciliterend orgaan
13.0 Karakter	17	Persoonlijke eigenschappen
13.1 Karakter dat graag samenwerkt	16	Persoonlijke eigenschappen
13.2 Voorkeur voor bepaalde personen	1	Relaties; Persoonlijke eigenschappen
14. Leiderschap	43	Leiderschap
14.1 Leiderschap algemeen	3	Leiderschap
14.2 Dienend/verbindend leiderschap	6	Leiderschap
14.3 Gedeeld leiderschap	15	Leiderschap
14.4 Richtinggevende, daadkrachtige leider nodig	15	Leiderschap
14.5 Consistent/langdurig leiderschap	3	Leiderschap
14.6 Inzet ambassadeur/initiator/aanjager van samenwerking	4	Probleemerkenning; Persoonlijke eigenschappen
15. Wederzijdse afhankelijkheid	35	Wederzijdse afhankelijkheid
15.1 Wederzijdse afhankelijkheid algemeen	27	Wederzijdse afhankelijkheid

15.2 Kracht private sector onvoldoende erkend	8	Wederzijdse afhankelijkheid; Publiek privaat
16. Relaties	48	Relaties
16.1 Goede relaties	28	Relaties
16.2 Informele relaties	6	Relaties
16.3 Relaties onderhouden	8	Relaties
16.4 Personen moeten niet te veel rouleren	5	Relaties
16.5 Netwerk uitbreiden	2	Lange termijn
17. Interregionaal	24	Interregionaal
17.1 Interregionaal algemeen	17	Interregionaal
17.2 Versnipperde verantwoordelijkheid vanwege interregionale karakter	8	Interregionaal; Verantwoordelijkheid
18.0 Samenwerking opbouwen kost tijd	88	Geduld
18.1 Samenwerking opbouwen kost tijd algemeen	24	Geduld
18.2 Gezamenlijk zoeken	40	Geduld
18.3 Borging kost tijd	5	Geduld
18.4 Schiphol: actoren werken al jaren samen	22	Relaties; Geduld
19.0 Publiek privaat	76	Publiek privaat
19.1 Publiek privaat algemeen	47	Publiek privaat
19.2 Verbinder voor private partijen nodig	3	Publiek privaat
19.3 Balans publiek/privaat	5	Publiek privaat
19.3.1 Meer (vooral private) actoren aanhaken om effect en kennis te vergroten	15	Publiek privaat
19.4 Verschil in snelheid en cultuur publiek/privaat	8	Publiek privaat
2. Formalisatie	241	Formalisatie
2.1 Formalisatie algemeen	16	Formalisatie
2.2 Opbouwen governance	14	Formalisatie
2.2.1 Eigen identiteit opbouwen	4	Formalisatie
2.3 Gezamenlijk afspraken/proces/taken vastleggen, o.a. met oog op uitvoerbaarheid	70	Formalisatie
2.3.1 Bereid zijn om stukken te ondertekenen	4	Formalisatie



2.4 Doorvertaling/borging in plannen van aangesloten actoren	67	Formalisatie
2.4.1 Actor is landelijk georganiseerd: verschil in prioritering met lokale/private actoren	20	Formalisatie
2.4.2 Actor ervaart intern concurrentie op problemen	12	Formalisatie; Wederzijds begrip
2.5 Afspraken op papier/manifest hebben geen formele status of betekenis	9	Formalisatie
2.6 Formaliseren wat noodzakelijk is, bijvoorbeeld doel en visie vastleggen	7	Formalisatie
2.7 Formaliseren draagt niet bij aan samenwerking/is obstakel voor actoren	7	Formalisatie
2.7.1 Vraag aan actor concreet maken	6	Formalisatie Wederzijds begrip
2.8 Samenwerking (on)afhankelijk van personen, moet in functie terecht komen	38	Formalisatie
20. Tegengestelde belangen	37	Wederzijds begrip
20.1 Tegengestelde belangen algemeen	18	Wederzijds begrip
20.2 Belang actor moet duidelijk zijn	5	Wederzijds begrip
20.3 Organisatie zet eigen belang voorop	10	Wederzijds begrip
20.4 Tegengestelde belangen publiek privaat	7	Wederzijds begrip; Publiek privaat
21. Complex netwerk/governance	47	Geduld; Netwerk
21.1 Complex netwerk/governance algemeen	25	Geduld; Netwerk
21.2 Veel actoren	21	Geduld; Netwerk
21.3 Gelaagde organisaties	3	Geduld; Netwerk
22. Communicatie	10	Communicatie

22.1 Afstemmen van communicatie uitingen	4	Vertrouwen; Wederzijds begrip; Communicatie
22.2 Communicatie naar/binnen actoren verbeteren	6	Formalisatie; Communicatie
3. Gezamenlijk doel	67	Gezamenlijk doel
3.1 Gezamenlijk doel algemeen	61	Gezamenlijk doel
3.2 Gebrek aan concreet gezamenlijk doel/plan	6	Formalisatie; Gezamenlijk doel
4. Wederzijds begrip	40	Wederzijds begrip
4.1 Wederzijds begrip algemeen	32	Wederzijds begrip
4.2 Wederzijds onbegrip	2	Wederzijds begrip
4.3 Wederkerigheid organiseren (bijv tussen publiek en privaat)	3	Wederzijds begrip; Publiek privaat
4.4 Actoren die eerlijk zijn en elkaar uitleg geven	3	Vertrouwen; Wederzijds begrip
5. Probleemerkenning	149	Probleemerkenning
5.1 Probleemerkenning/urgentiebesef van betrokken actoren	70	Probleemerkenning
5.2 Probleemerkenning bij getroffen personen	7	Probleemerkenning
5.3 Probleemerkenning door extern onderzoek/rapport	23	Probleemerkenning
5.4 Problematiek in beeld houden/blijven uitdragen	10	Probleemerkenning
5.5 Probleemerkenning vanuit politiek (regionaal en landelijk)	35	Probleemerkenning
5.6 Complexe/grote problematiek	21	Probleemerkenning; Geduld
6. Resultaten boeken	72	Resultaten behalen
6.1 Resultaten boeken en aantonen	56	Resultaten behalen
6.2 Resultaten boeken voor vertrouwen	3	Resultaten behalen
6.2.1 Successen vieren	3	Resultaten behalen

6.3 Resultaten gunnen aan een andere actor	9	Wederzijds begrip; Resultaten behalen
6.4 Daadkrachtigheid	2	Resultaten behalen
7. Capaciteit	73	Capaciteit
7.1 Geleverde capaciteit vanuit actoren	59	Capaciteit
7.1.1 Midden/verbindende laag voor borging ontbreekt bij actoren	5	Capaciteit
7.2 Capaciteit vanuit het netwerk zelf	15	Capaciteit
8. Steun door middel van prioritering	26	Leiderschap; Formalisatie; Probleemerkenning
8.1 Steun/mandaat vanuit de leiding van betrokken actoren	20	Leiderschap; Formalisatie; Probleemerkenning
8.2 Bestuurder die zich hard maakt voor de samenwerking	2	Leiderschap; Probleemerkenning; Persoonlijke eigenschappen
8.2.1 Persoonlijk met de samenwerking willen profileren	5	Leiderschap; Persoonlijke eigenschappen
9. Aandacht lange termijn	75	Lange termijn
9.1 Voldoende aandacht lange termijn, o.a. door reflectie, flexibiliteit en ontwikkeling	63	Lange termijn
9.2 Onvoldoende aandacht voor reflectie en lange termijn	13	Lange termijn
Achtergrondinformatie	31	-
Actoren alleen betrekken indien nodig en passend bij de organisatie	3	Wederzijds begrip; Wederzijdse afhankelijkheid; Verantwoordelijkheid
Beschrijving netwerk duurzaamheid	17	Netwerk duurzaamheid
Betrouwbare partner zijn: afspraken nakomen	1	Vertrouwen Resultaten behalen
Commitment/bereidwilligheid	55	Commitment

Elke actor bepaalt zelf of hij deelneemt	3	Wederzijds begrip; Verantwoordelijkheid
Gebrek aan bijdrage van bepaalde actoren	5	Capaciteit; Formalisatie; Verantwoordelijkheid
Geen partij is individueel verantwoordelijk	8	Verantwoordelijkheid
Gelaagd netwerk	2	Netwerk
Governance herorganiseren	27	Netwerk
Horizontaal netwerk	3	Netwerk
Iedere partij levert een bijdrage	8	Capaciteit
Jonge aanpak	5	Netwerk
Netwerk is robuust	4	Netwerk duurzaamheid
Netwerksamenwerking is vaak een bijtaak	8	Capaciteit; Wederzijds begrip
Netwerksamenwerking werkt als alle andere samenwerkingen	4	Netwerk
Open sfeer tussen actoren	19	Relaties; Netwerk
Organisatie moet de juiste persoon met specifieke kennis naar voren schuiven	9	Capaciteit; Persoonlijke eigenschappen
Positief over de netwerksamenwerking	25	Relaties; Netwerk
Positieve neveneffecten	1	Netwerk duurzaamheid; Resultaten behalen
Professionele actoren/aanpak	3	Netwerk
Rolverduidelijking	5	Verantwoordelijkheid
Samenwerken: bereidheid om voor elkaar in te zetten en hard te werken (capaciteit)	5	Capaciteit; Resultaten behalen
Samenwerkingsplek inrichten	6	Relaties; Netwerk
Stuurgroep moet besluitvormend en op hoofdlijnen zijn	4	Formalisatie; Netwerk

Verschil in samenwerking op operationeel en strategisch niveau	3	Relaties; Netwerk
Versterken informatiepositie	11	Resultaten behalen